

DIRECTORIOS CRUZADOS EN LAS GRANDES COMPAÑÍAS FERROVIARIAS DE CAPITAL BRITÁNICO EN LA ARGENTINA. 1900-1947¹

Mario Justo López

Introducción

Las grandes empresas normalmente han adquirido la forma de sociedades por acciones en las que el capital reunido está repartido entre numerosos accionistas, cada uno de los cuales detenta sólo un pequeño porcentaje del monto total del capital. Esa dispersión dificulta, o hace imposible, que esos accionistas, a quienes se considera jurídicamente los dueños de la empresa, puedan ejercer las facultades que el derecho otorga al propietario. Esas facultades, en cambio, son ejercidas por los directores, o una parte de ellos, quienes así controlan el gran patrimonio formado para la realización de un negocio en particular. La separación entre propiedad y control es la característica de la gran empresa moderna. Las grandes compañías ferroviarias de capital británico en la Argentina fueron de ese tipo.

Esos directorios de grandes empresas que actuaron, en principio, sin control o casi sin él de parte de los accionistas, se fueron conformando con personas que, dedicadas a la profesión de administración, comenzaron a ocupar cargos en órganos de conducción en más de una sociedad, hecho al que se denominó ‘directorio cruzado’ o *interlocking directorate*. Este artículo se propone discutir cómo las características descriptas, separación entre propiedad y control y los directorios cruzados, se proyectaron sobre el mecanismo de toma de decisiones de esas compañías ferroviarias, pudiendo perjudicar el presupuesto de que los directores ejercen sus funciones en beneficio de la empresa que dirigen.

El artículo se compondrá, además de esta introducción, de cinco partes y una conclusión. En la primera se discutirá la cuestión de la separación entre propiedad y control tal cual como se dio en la época en la que se desarrollaron los hechos que informan nuestra historia, es decir desde comienzos hasta mediados del siglo XX.

En la segunda parte se discutirá el denominado *interlocking*, es decir el hecho de que los directores de una compañía ocupan cargos similares en otra u otras sociedades. En ese sentido se pasará revista a la evolución que llevó desde considerar negativamente a esa práctica, a tal punto de haberse dictado leyes prohibitivas, hasta entender que la misma ha permitido el progreso de las empresas y beneficiado a los inversores.

En la tercera parte se analizarán rasgos de las grandes compañías ferroviarias de capital británico que actuaron en la Argentina y que permiten considerarlas como empresas autónomas en las que se dio con claridad la ya citada separación entre propiedad y control, en especial por la fragmentación del enorme capital, la existencia de un directorio formado mayoritariamente por profesionales de la actividad ferroviaria, la renovación de los sucesivos directorios por cooptación y el ascenso paulatino de personas formadas en la propia empresa.

En las dos últimas partes (cuarta y quinta), por último, se describirá concretamente qué personas ocuparon esos directorios en los ferrocarriles Sud, Oeste, Central Argentino y Buenos Aires al Pacífico, se hará un análisis pormenorizado de algunas de ellas, las consideradas más influyentes, poniendo el acento en la cuestión de

¹ Ponencia presentada en las XXVIII Jornadas Nacionales de Historia Económica organizadas por la Asociación Argentina de Historia Económica y la Universidad Nacional de Río Cuarto.

qué cargos de directores desempeñaron en otras empresas, además de las ferroviarias, y se hará un detalle de las actividades de esas otras empresas que contaron entre sus administradores a directores de las grandes compañías ferroviarias.

La investigación llevada a cabo para la obtención de información en las tres primeras partes enumeradas recurrió fundamentalmente a fuentes secundarias y en lo posible, a autores contemporáneos a los hechos en estudio. Creemos que la contemporaneidad es necesaria para comprender mejor lo ocurrido en el campo de las grandes empresas en la primera mitad del siglo XX y, sobre todo, da acabada cuenta de la relevancia de los ferrocarriles dentro de ellas. Para la obtención de datos que respaldan lo descrito en la cuarta y la quinta partes se recurrió en forma preponderante a fuentes primarias, en especial a las memorias anuales presentadas por las grandes compañías ferroviarias y a noticias aparecidas en publicaciones periódicas.

En las conclusiones se tratará de dar alguna respuesta a la pregunta planteada en esta Introducción, es decir si el hecho de que los directores de los ferrocarriles hayan ocupado cargos de director en otras empresas tuvo consecuencias negativas para aquellos y alejó a esos administradores de su rol esperado de administrar el patrimonio puesto en sus manos en beneficio de sus propietarios.

Parte I. La moderna corporación. Separación entre propiedad y control

Desde fines del siglo XIX hasta mediados del siglo XX surgieron grandes compañías por acciones que concentraron buena parte de la creciente actividad económica. Si bien ese crecimiento se hizo menos notorio en las décadas siguientes, por el auge de la actividad de servicios, las escisiones dentro de grandes corporaciones, el nacimiento de nuevas empresas para nuevas actividades y el decaimiento de otras y de ciertos sectores de la economía (como los ferrocarriles), la irrupción de las grandes compañías por acciones revolucionó las concepciones de la economía clásica, del derecho y hasta de la actividad política (M. L. Windenbaum y M. Jensen 2017:IX y X).

Los ferrocarriles fueron pioneros en el crecimiento de la gran empresa, por su necesidad de ingentes sumas de capital y por el efecto desastroso que sobre ellos tuvo la competencia recíproca (Chandler 1977:81, 90 y 134). Del transporte por riel, la revolución causada por la novedad empresaria pasó a las demás actividades. Como ejemplo de ese tipo de empresa, se ha citado repetidas veces a las grandes líneas férreas de Estados Unidos. Entre ellas, el Pennsylvania Railroad, y es sólo un caso, pasó de tener 28.000 accionistas en 1902 a tener 241.000 en 1931 (A. A. Berle y G. C. Means 2017:47 y 48). La expansión de las sociedades por acciones puede comprobarse por el dato de que para 1928 en las declaraciones de patrimonios para el pago de la *Inheritance Tax* en los diversos Estados de aquel país, el 60% correspondió a acciones y bonos de grandes empresas, el 32% a propiedad inmueble y el 8% a bonos públicos (A. A. Berle y G. C. Means 2017:64).

Uno de los principales efectos del surgimiento de las grandes sociedades por acciones ha sido la separación entre lo que representa la idea de propiedad y lo que se designa con la palabra control, conceptos que tradicionalmente habían permanecido unidos. Entre las facultades del propietario, además de poder disponer de las cosas objeto de ese derecho, se cuentan la de poder usarlas para sí, como propiedad personal, o para la producción de otros bienes, como bienes de producción o de cambio. En la gran empresa en la forma de sociedades por acciones, en la mayor parte de los casos, los accionistas, considerados los propietarios de la misma, han perdido toda capacidad de disponer los bienes de aquélla y de decidir de qué forma los mismos se usan en las actividades de producción o de intermediación. Para que ello no ocurra deben darse

ciertos supuestos. El primero de ellos es que el capital representado por acciones permanezca totalmente, o en su mayoría, en poder de una persona. En esos casos se suele hablar de *private company*, como opuesta a la *public company*, cuyas acciones están dispersas entre una gran cantidad de propietarios. La necesidad de aumento del capital, asociada con la expansión de los negocios, hace más difícil que una *private company* llegue a convertirse en una gran empresa.

Puede ocurrir también que subsista la unidad entre propiedad y control en los casos de control minoritario, cuando un accionista que mantiene en su poder un porcentaje elevado del capital, aunque no mayoritario, controla las asambleas ante la dispersión del resto. Y ello se puede combinar con algún mecanismo legal, como las pirámides de holdings, que facilitan el control de un capital amplio con la propiedad de sólo una pequeña parte de él. A veces, los mecanismos legales fuerzan esta situación creando desigualdades difícilmente justificables, como la existencia de acciones sin voto (A. A. Berle y G. C. Means 2017:69-75)². Si nada de ello ocurre, el resultado es una gran empresa en la forma de una sociedad por acciones en la cual el control corresponde a su directorio frente al cual los accionistas dispersos, cada uno de los cuales, sólo detenta una mínima parte del capital, no tienen forma de respuesta. Los accionistas pueden ir a la asamblea, pero por sí mismos carecen de relevancia, o pueden dar poder para su representación mediante un procedimiento que, generalmente, controla el mismo directorio. En esa situación, aun en momentos de crisis, es prácticamente imposible que los accionistas se combinen para rebelarse frente a las decisiones del directorio (A. A. Berle y G. C. Means 2017:78-82)³.

Se ha afirmado que la realidad descrita llevó a que, hacia fines de la década de 1920, en Estados Unidos, el 58 % de los capitales invertidos en grandes negocios estuviera sujeto al control ilimitado de los directorios de las corporaciones a las que pertenecían, porcentaje que se reducía al 44% si se ponía el acento en el número de empresas (A. A. Berle y G.C. Means 2017:106). La división entre propiedad y control puede llevar a una divergencia de intereses: los accionistas persiguen ciertos fines y los directores otros. En líneas generales, los intereses de los accionistas pueden resumirse en que pretenden que la empresa maximice sus utilidades, que se distribuyan la mayor parte de ellas y que el stock de títulos sea vendible a buen precio (A. A. Berle y G. C. Means 2017:114). Más difícil es resumir los intereses perseguidos por los directores. En voz alta, cualquiera de ellos podría decir que: “*The highest priorities with me is perpetuation of the enterprise. I would like to leave the joint in better shape than when someone passed me the baton. I have to take care of the shareholders in this, but I do not sweat the shareholders too much*” (palabras de un ejecutivo citadas por M. L. Weidenbaum y M. Jensen 2017:XV). La idea de empresa, por su parte, va más allá de la de un patrimonio aplicado a una actividad para generar utilidades y en su manejo los directores muchas veces deben hacer frente a una serie de demandas encontradas, sobre todo cuando la actividad desarrollada se relaciona con gran cantidad de individuos: clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general, como en los servicios públicos. Los accionistas son un elemento más (M. L. Weidenbaum y M. Jensen

² Podría afirmarse que en la Argentina un ejemplo de esto último fue el Ferrocarril Central Córdoba. Ver López 2000:519.

³ Hoy en día se ha modificado la situación descrita por la proliferación de los llamados ‘inversores institucionales’, como los fondos de pensión, entidades que en sí mismas manejan un enorme capital, que pertenece a una multitud de individuos y que controlan porcentajes elevados del capital de otras empresas. Pero, en definitiva, en estos casos, el poder de control que posee un directorio se desplaza, o se comparte, con otro directorio (M. L. Weidenbaum y M. Jensen 2017:X).

2017:XV). En alguna oportunidad, como una forma de conciliar los objetivos de los administradores con los de los propietarios, se ha dicho que aquellos buscan la utilidad a largo plazo por encima de maximizar la ganancia en un momento (Chandler 1977:10).

Pero, más allá de que lo anterior refleje en general la idea de los deberes e intenciones de los directores, no hay duda de que los intereses de éstos suelen entrar en conflicto con los de los inversores. En primer lugar, lo que pretende un director es cobrar los honorarios. Para que ello no choque con lo buscado por los propietarios, esos honorarios suelen atarse a las utilidades y fijarse gratificaciones que se pagan en acciones. Pero aun así, los directores pueden intentar beneficios por fuera de la empresa, en contrataciones con otras compañías o en negocios personales. En estos casos existen verdaderos conflictos de intereses y las normas que suelen crearse para evitarlos no suelen ser efectivas (A. A. Berle y G.C. Means 2017:115). Puede ocurrir, asimismo, que el director quede sujeto a la voluntad de otra persona que tiene intereses divergentes a los de la empresa en sí, como ser otra empresa o un determinado accionista, y que sus actos se dirijan a beneficiar a estos (A. A. Berle y G. C. Means 2017:210).

En una gran empresa es usual que el directorio no sea homogéneo. Los directores ejecutivos son aquellos que conocen el funcionamiento interno de la institución y se enfrentan con la agenda diaria de problemas a resolver. Normalmente son profesionales de la administración con conocimientos específicos de la particular actividad que la unidad de negocios desarrolla. Probablemente para ellos, el principal objetivo a perseguir sea la perpetuación, y el agrandamiento, de la empresa. A su lado suelen sentarse los directores no ejecutivos, hombres de negocios, con participación en otras compañías y que, probablemente, buscan satisfacer los intereses de los accionistas (Chandler 1977:146). Los directores no ejecutivos suelen ser importantes en momentos de crisis cuando la compañía necesita obtener apoyo externo (M. L. Weidenbaum y M. Jensen 2017: XVI y XVII).

Parte II. Los directorios cruzados

La historia de la gran empresa muestra que se ha hecho frecuente que las personas integrantes de los directorios se repitan en el universo de las mismas. A lo largo del tiempo se han ido sumando razones para que ello ocurra. Pasemos rápida revista a las reflexiones que el fenómeno produjo. La primera reacción en los Estados Unidos, donde tempranamente ocurrió la repetición en el ámbito ferroviario, fue de rechazo. En una situación de crisis generalizada del sector, en que la feroz competencia a la que en algunos casos se había llegado causaba serios perjuicios, comenzó un proceso de concentración. Las empresas más exitosas comenzaron a tomar control de las más débiles y a formar grandes grupos de empresas. En ello la colocación de directores que respondían a las controlantes en la administración de las controladas generalizó la práctica del *interlocking* (Chandler 1977:149-173).

La opinión pública y el mismo gobierno, sin embargo, no vieron con buenos ojos el proceso de concentración y apoyaron las medidas que intentaron forzar la continuidad de la competencia. Esa inicial reacción está simbolizada en la acción de un hombre de derecho, Louis David Brandeis, apodado *the people's attorney*, que llevó adelante una campaña contra los crecientes monopolios y grandes corporaciones, especialmente la concentración ferroviaria que impulsaba el banquero J. P. Morgan. En una de sus obras (L. D. Brandeis, 1914) dedicó un capítulo a los *Interlocking Directorates* llegando a decir que: "*The practice of interlocking directorates is the root of many evils ... Applied to corporations which deal with each other, it tends to disloyalty and to violation of the fundamental law that no man can serve two masters*". La prédica tuvo resultados

prácticos. A la denominada *Sherman Act* de 1890, que reprimía las prácticas de monopolio, le siguió en 1914 la llamada *Antitrust Act* (o *Clayton Act*) que agregó como acciones reprobables a las *holding companies* y los *interlocking directorates*, prohibiendo a una persona ser director de dos o más empresas que competían entre sí.

La actitud contraria a la concentración de la actividad ferroviaria, la no comprensión de los malos efectos que en ella tenía la competencia entre líneas y el uso de las palabras monopolio y *trust* para caracterizar a las reorganizaciones empresarias llevadas a cabo en ese campo se trasladaron a la Argentina, donde la sanción de las leyes norteamericanas de 1890 y 1914 fue considerada por algunos como un ejemplo a seguir. A fines del año 1901 el diario *La Prensa* inició una campaña en contra de un convenio de tarifas que habían firmado diversas compañías y usó la expresión ‘trust ferroviario’ para hacer referencias a las mismas. Y en 1907, al discutirse el proyecto que se convertiría en la Ley 5315, conocida como Ley Mitre, sus opositores volvieron a denunciar el peligro de permitir el monopolio ferroviario (López 2020:162, 302 y 326)⁴. Más adelante, al criticar la política ferroviaria seguida por los presidentes radicales en la década de 1920 los diputados socialistas, y algún radical rebelde, acusaron a las compañías ferroviarias de estar controladas “por camarillas de industriales que les imponían compras de materiales con sobreprecios” y de formar *trusts* (López 2012:229-30 y 391).

Sin embargo, con el correr del tiempo, la actitud a adoptar frente a prácticas como la de los directores cruzados fue haciéndose más flexible al comprender progresivamente las diversas funciones que la misma podía tener, según el particular punto de vista desde el que se las observara. Desde una visión sociológica, el surgimiento de directores profesionales, que multiplicaban sus cargos, fue visto como una expresión de prestigio social y de poder asociado a él. Para la sociología política el fenómeno se vinculó al tema de la estructura de poder, a la tendencia en las sociedades a depender de grupos que concentraban en sí la mayor parte de las facultades para imponer acciones a los demás y a los problemas de la democracia para crear sistemas efectivos de elección de autoridades de abajo hacia arriba⁵. En el campo de la economía se lo vinculó a cierta tendencia a la hegemonía de las instituciones financieras que llevó a la proliferación de directores de ese origen en otras actividades. Pero también, desde el campo empresarial, comenzó a prestarse atención a la existencia de directores profesionales y a la multiplicación de cargos en cabeza de cada uno como una forma de buscar eficiencia (Sapinski y Carroll 2018:2-8).

Dentro de ese campo, en concreto, podrían distinguirse tres motivos básicos que llevan a la existencia de directores que multiplican sus cargos. En primer lugar, la pretensión de controlar el mercado en cierto sector, en forzar malas prácticas, en la colusión de intereses en perjuicio de otros, en definitiva en destruir o limitar la competencia donde ella es posible y que es lo que llevó inicialmente al rechazo generalizado, a la sanción de normas prohibitivas y al uso de la palabra *trust* en sentido despectivo. En segundo lugar, la presencia de directores de una empresa en otra puede tener como objetivo asegurar ciertos objetivos lícitos de la primera, como un acreedor que necesita conocer la forma de proceder de un deudor, o una empresa en expansión que inicia el proceso de adquisición de otra, lo que a veces degenera en la existencia de

⁴ El periódico *El Diario*, del ugartista Manuel Láinez, decía de la Ley Mitre que era “el mejor incentivo para constituir implícitamente un *trust* de hierro” (edición del 15/10/1907).

⁵ Este problema ha sido considerado grave en las sociedades cooperativas en las cuales la preocupación por mantener una estructura democrática se ha frustrado por la actuación de los gerentes que concentran en ellas todo el poder.

enormes empresas *atrapatodo*. En tercer lugar, es consecuencia de la existencia de directores profesionales que hacen su carrera ocupando cargos en distintas compañías. Se ha entendido que esta práctica puede tener efectos positivos en la medida de que el director en cuestión esté ‘legitimado’ en su proceder, al aportar algo cada vez que ocupa un lugar: acceso a capitales, acceso a información económica y política, acceso a conocimientos específicos de la actividad de la empresa (Córdova Espinoza 2018:135-164).

La legitimidad del rol de director ha sido considerada de relevancia para la explicación de la expansión de empresas británicas en el exterior desde 1870 y hasta la Gran Guerra europea, expansión en la cual las compañías ferroviarias desempeñaron un papel central. En líneas generales, el tipo de personas buscado para llenar los cargos de director en las sociedades que se formaban podía dividirse en dos: los administradores, entrenados en tareas de ingeniería y de administración o, a veces, en derecho o finanzas, necesarios para poder poner en marcha la actividad específica del nuevo emprendimiento; y los miembros de diversas elites sociales en razón de su nacimiento (aristocracia británica), o su actividad política, o militar o en las altas finanzas, necesarios para facilitar los negocios allanando obstáculos, estableciendo contactos, logrando la sanción de normas, etcétera. En un primer momento, entre estos últimos, que eran importantes por sus antecedentes, se dieron casos de múltiples puestos de director. Las compañías los habían seleccionados por sus cualidades personales. Con el correr del tiempo, los administradores fueron quienes comenzaron a desempeñar cargos en diferentes directorios, ya que por haberse destacado en su tarea en una empresa, se los buscaba por sus habilidades que podían ser útiles en otras. En base a ello es posible detectar redes de directores que en una primera época, más cerca de 1870 estuvieron formadas por políticos y miembros de las altas finanzas y que, en una segunda época, a partir de 1900, estuvieron formadas por ingenieros, administradores y abogados (Amini y Toms 2021:496-518).

En principio, de acuerdo a lo que venimos diciendo, los directorios cruzados basados en las aptitudes personales no tienen efecto en las relaciones entre las distintas compañías, que permanecen perfectamente independientes, aunque ganan con la transferencia de información, el prestigio de las personas que incorporan y las acciones que estas pueden aconsejar. No obstante ello, la comunidad de directores, aun por esas razones termina creando vínculos que pueden ser considerados como la base de ciertos grupos informales, que se apoyan mutuamente, aunque no se controlan. La constitución por esos directores comunes de grupos de amigos, o más estrechos aun, cuando al afecto se suman relaciones familiares o étnicas/nacionales, producen necesariamente acercamiento y un accionar coordinado (Lluch, Salvaj y Barbero 2014: 183-199).

Un análisis específico del *interlocking* para la actividad ferroviaria lo constituye el clásico trabajo publicado por Frank H. Dixon en 1914. Conviene recordar algunos de sus conceptos. La designación de una misma persona en más de un directorio puede resultar de características de la misma persona o del choque de intereses en juego. Los aspectos negativos de esta práctica surgen sólo si hay presencia de intereses. Si la persona ocupa cargos en numerosos directorios por sus propias virtudes los efectos necesariamente tienen que ser valiosos⁶. En cambio, cuando una persona pasa a ser

⁶ Dixon, que escribe todavía en una época en la que el *interlocking* es visto de manera negativa, tanto que su trabajo vio la luz en el mismo año que la *Clayton Act*, no presta mucha atención al caso de directores profesionales, que ejercen el cargo por sí y no en representación de otros, ya que de ello resultan más bienes que males (Dixon 1914:937)

director de una corporación actuando en pos de los intereses de otra, actuando de alguna manera como su representante, en base a la suposición de que ese director ‘pertenece’ a la otra sociedad, es importante determinar qué intereses están en juego. De esa forma podremos separar los aspectos negativos de los positivos en este tipo de práctica. Dixon entiende que esos intereses pueden ser financieros, comerciales vinculados a la actividad de la empresa, relacionados a la prestación del servicio ferroviario o, por último, a la existencia de competencia (Dixon 1914:938). Veamos cada uno de estos casos.

El *interlocking* en razón de intereses financieros tiene su origen en el hecho de que los ferrocarriles, como empresas integrales de transporte, fueron enormes consumidoras de capital, con la constante necesidad de ampliarlo. En las empresas exitosas, que se financiaban mediante la emisión de acciones, recurrir a agentes financieros para colocar sus títulos no era algo corriente. Contaban con un conjunto fiel de inversores que cubrían la mayor parte de las emisiones. En cambio, en las empresas que se financiaban mediante la emisión de bonos o que mostraban un resultado ajustado, lo común era que se recurriera a entidades financieras para obtener compradores de sus títulos. En esos casos no era raro que los bancos pidieran uno o más lugares en el directorio de las compañías que ayudaban a financiar, para controlar su comportamiento y para mostrar a sus inversores la posibilidad de influir en él. La presencia de ese director, ‘ajeno’ al quehacer ferroviario y con la vista puesta en intereses que no eran los mismos del ferrocarril, no tenía necesariamente efectos negativos para éste y, frecuentemente, podía aportar consejos que, en definitiva, lo beneficiaban. No obstante, la diferencia de intereses también podía llevar a efectos perjudiciales cuando el director financiero buscaba elevar las comisiones del banco que representaba en la colocación de los títulos o cuando influía en la toma de decisiones, como el pago o no de dividendos, que tenían como fin beneficiar a los tenedores de unos títulos y perjudicar a los de otros (Dixon 1914:938-944)⁷.

Los intereses comerciales que podían llevar a la designación de directores ajenos a la actividad ferroviaria eran los de los proveedores de insumos, fundamentalmente maquinaria y combustible, y los de los cargadores. Fueron estos intereses los que en la mayor parte de las veces entraron en conflicto con los de la empresa ferroviaria. Ésta, como gran consumidora de equipos, debió mantener relaciones continuas con las fábricas de locomotoras, coches, vagones y otros elementos, que en gran cantidad debía adquirir. Sus fabricantes, con el objeto de asegurar estas compras, podían ambicionar tener alguna herramienta para influir en las decisiones del ferrocarril. No son pocos los casos en los que esas fábricas contribuyeron a crear empresas de servicios ferroviarios y usaron de mecanismos para mantener influencia en los directorios, a veces con la designación de alguno de sus miembros⁸. Entre los cargadores podía resultar que uno de ellos concentrara una parte importante del tráfico de la línea. En ese caso, el cliente pretendía influir en las decisiones de la empresa de servicios para obtener reducciones en los fletes o servicios especiales y, como medio para ello, lograr la designación de un representante en el directorio. Así se producía colisión de intereses, cuando un ferrocarril gastaba excesivamente en su equipamiento o reducía por demás sus tarifas,

⁷ Un caso en el que pueden verse los perjuicios y beneficios del control de un ferrocarril por un banco es el del Ferrocarril Gran Oeste Argentino de 1887 a 1897 (López 2014).

⁸ Ejemplos en la Argentina de esta estrategia seguida por fabricantes de equipos pueden encontrarse en los ferrocarriles de capital francés y belga (Regalsky 2007:357-361 y 380-1)

por influencia de representantes de otras compañías en su propio directorio (Dixon 1914:946-7)⁹.

La prestación del servicio ferroviario llevó a realizar ciertas acciones que se vinculan con el hecho de que la empresa debía mantener una zona exclusiva lo más amplia posible poniendo fin a la fragmentación que fue característica de la época de instalación de líneas. En ese proceso la empresa más dinámica normalmente iba tomando control de las vecinas de menor dimensión o de menor solidez financiera. Muchas veces el proceso se llevaba a cabo por la absorción de una compañía por otra, pero otras veces la relación legal se fundaba en un convenio de explotación o algo similar. En estos casos la voluntad de la controlante se convertía en la voluntad de la controlada por medio de los directores que aquélla designaba en ésta (Dixon 1914:948-9). La fragmentación inicial de los sistemas ferroviarios generó la ilusión de que podía existir una competencia entre líneas ferroviarias beneficiosa para el público en general y, de hecho, se construyeron líneas férreas que efectivamente se disputaban el tráfico de una misma zona. A veces, las compañías, sin llegar a controlarse unas a otras, trataron con el tiempo de disminuir los efectos negativos de la competencia. La designación de directores de una en el gobierno de otra pudo haber tenido como fin, en consecuencia, asegurar el cumplimiento de acuerdos que restringían la concurrencia (Dixon 1914:950-2). En el fondo estos dos últimos casos de *interlocking* son dos facetas del mismo problema: la necesidad de la empresa ferroviaria de ampliar su radio de influencia. Y en ninguno de los dos resulta un conflicto de intereses que perjudica a los inversores y, a la larga, tampoco al público en general.

Parte III. Las grandes compañías de capital británico como empresas autónomas¹⁰

Las grandes compañías ferroviarias de capital británico que actuaron en la Argentina participaron de las características de las grandes empresas que hemos venido describiendo. En esta parte trataremos de brindar una breve descripción de ellas, partiendo del modo de su creación. Fueron ellas lo que se dio en llamar casos de inversión directa británica. Para encarar un negocio determinado, en estos casos construir o adquirir y explotar una línea férrea, se constituía específicamente una compañía por acciones. A partir de la década de 1980, en la historiografía, se denominó a este tipo de empresas *free standing companies* (Wilkins 1988). La nueva compañía quedaba registrada en Gran Bretaña, se regía por las leyes de ese país, allí estaba su domicilio y residía el directorio. El capital se expresaba en libras esterlinas. Todo ello era necesario para dar cierta seguridad a los inversores que, aconsejados por agentes financieros, arriesgaban su capital en actividades que se llevarían lejos del lugar de su residencia. El proceso de creación era iniciado por un promotor que llevaba el negocio a Gran Bretaña en busca de capital y, en muchos casos, tecnología. En la inversión directa, cuando el promotor tenía un particular interés en el nuevo emprendimiento, por ejemplo una casa comercial que iniciaba la explotación de los bienes que exportaba, se intentaba mantener en él alguna forma de control, probablemente en base a la tenencia de un elevado porcentaje de las acciones. En cambio, si para el promotor la nueva compañía sólo representaba un negocio puntual consistente en su creación, perdía relación con ella, que se convertía en una empresa autónoma. Si el capital a reunir era elevado, como en los ferrocarriles, el promotor no tenía posibilidad de mantener el control aunque lo quisiera (Miller 1999). En las líneas férreas el promotor generalmente

⁹ Dixon cita el caso de la *United Steel Corporation*, que como cliente más relevante, tomó el control de algunas líneas y designó directores en otras.

¹⁰ Me he extendido sobre este tema en López (2022).

era el concesionario. Su interés podía limitarse simplemente a crear la empresa, percibiendo una comisión por ello. A veces podía tener un interés adicional, como contratar la construcción de la vía con la nueva entidad. Pero, difícilmente, el promotor podía pretender mantener el control de la empresa que se creaba.

Un paso importante en la creación de la nueva compañía era la designación del primer directorio, que debía reunir a personas que sirvieran para atraer a los inversores. A su vez, la primera tarea del directorio era designar al gerente general que pondría en marcha los negocios en el lugar elegido. Cada ferrocarril que actuó en la Argentina tuvo su propia historia pero, en líneas generales, todos se formaron de esta manera. Veamos algo al respecto, en lo que se refiere a las compañías que llegaron a ser las más grandes, comenzando con la organización del capital y siguiendo por la formación del directorio.

El Ferrocarril Sud, al suscribirse su capital inicial de £ 550.000 en 1863 reunió 182 accionistas. Entre ellos se distinguían el promotor y el empresario constructor. Para 1869, ambos habían desaparecido como propietarios, el capital se habían elevado a £ 900.000 y los accionistas eran 429 (NAoEW, BT 31, Company 2864, Box 37643). El crecimiento constante del capital produjo el mismo efecto en el número de inversores: eran 2000 en 1880, 6500 en 1890, 9000 en 1895, 14.000 en 1900 y 36.000 en 1914 (Ferns 1966:349 y 479), cuando el capital en acciones ordinarias se había elevado a £ 29.000.000¹¹. Con los aumentos de capital de fines de los años de 1920, en 1932 se alcanzó el número 40.000 accionistas, de los cuales el 80% no superaba £ 1.000 de tenencia¹².

En el Ferrocarril Central Argentino, al momento de su fusión en 1902 con el Buenos Aires y Rosario, los accionistas fueron 10.400¹³. De ahí en más, al aumentar en forma constante el capital hasta la Gran Guerra, los accionistas llegaron a ser, sucesivamente, 29.000 en 1911, 32.000 en 1912, 38.000 en 1913, 45.000 en 1916 y 51.730 en 1920¹⁴. Es importante transcribir los datos que resultan del informe del presidente del directorio presentado en la asamblea del 18 de octubre de 1920: “Hay 51.730 accionistas en nuestro registro, de ellos 22.600 son mujeres. De los 51.730, 33.445 tienen menos de £ 500 y 10.692 entre 500 y 1000, o sea un total de 44.137 sobre 51.730 con menos de £ 1.000”. El capital en acciones ordinarias era de £ 28.000.000 al comenzar la Primera Guerra Mundial y así permaneció hasta avanzada la década de 1920.

El Ferrocarril Oeste se formó con un elevado número de accionistas. En septiembre de 1890, su primer registro da cuenta de 2.400, entre acciones ordinarias y diferidas (NAoEW, BT 31, Company 31490, Box 37656). Desde 1893 y hasta el estallido de la Guerra de 1914, la compañía aumentó constantemente su capital y, por consiguiente, el número de accionistas. Desde 1921, aunque en forma moderada, el capital volvió a crecer. El resultado de todo ello fue que al comenzar la década de 1930

¹¹ Había además £ 8.000.000 en acciones preferidas y £ 15.000.000 en debentures. Ferrocarril Sud, *Memoria y Balance* 1915.

¹² Ferrocarril Sud, *Memoria y Balance* 1932, acta de asamblea del 26/10/1932.

¹³ En las etapas anteriores del Central Argentino lo ocurrido fue similar al Sud, con la diferencia de que el promotor y los constructores perduraron entre los accionistas; en el Buenos Aires y Rosario a lo que después veremos del Oeste.

¹⁴ Ferrocarril Central Argentino, *Memorias y Balances* 1902 a 1920, en especial actas de asamblea del 24/10/1912, P. 8; 23/10/1913, P. 21 y 18/10/1920, P. 3.

el Ferrocarril Oeste tenía emitidas £ 17.000.000 en acciones ordinarias repartidas entre 20.000 tenedores¹⁵.

La historia del Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico es un poco más complicada porque esta compañía se inició en un ambiente de dificultades, marcado por la crisis de 1890. El banco que había actuado para colocar el capital inicial entre los inversores, C. de Murrieta, quebró por esa crisis. El Ferrocarril tuvo dificultades para generar utilidades y para percibir la garantía estatal por lo que en 1893 se vio obligado a llegar a un acuerdo con los tenedores de bonos a los que no se le habían pagado los intereses y en 1899 con los tenedores de acciones preferidas, que habían acumulado un crédito importante por dividendos impagos. Los 450 accionistas iniciales, muchos de ellos españoles por la actuación de Murrieta, fueron siendo reemplazados, poco a poco, por inversores de riesgo acostumbrados a comprar títulos de empresas en problemas a precios ínfimos (NAoEW, BT 31, Company 17405, Boxes 40372 y 40374). En esas circunstancias, apoyado por un grupo de nuevos accionistas, tomó control de la empresa John Wynford Philipps, que estaba formando un grupo inversionista especializado en compañías de servicios públicos (López 2000:494-5000 y López 2020:148-150). Con la nueva conducción, el Pacífico inició una era de crecimiento, basado en la emisión de acciones y en el control de otras compañías ferroviarias. El capital se incrementó desde 1901 a 1914 llegando a £ 12.200.000 en 1921, de propiedad de 20.000 accionistas (NAoEW, BT 31, Company 17405. Boxes 4'372 y 40374).

Las compañías ferroviarias podían financiarse emitiendo acciones o bonos a largo plazo, normalmente llamados *debentures*. Tres de las grandes compañías británicas obtuvieron la mayor parte de su capital mediante la venta de acciones lo que hizo que el número de sus propietarios fuera de gran magnitud. Aunque con algún cambio porcentual, esta actitud perduró hasta el final de la vida de estas empresas. En 1928 en el Ferrocarril Sud el 45,20 % de su capital provenía de acciones ordinarias y el 32,78% de debentures. En el Oeste esos porcentajes eran 54,47 y 38,98 y en el Central Argentino 46,01 y 28,67. En cambio, en el Pacífico por acciones ordinarias la compañía había reunido sólo el 26,40 % de su capital y por obligaciones el 54,30 % (*Memorias y Balances* 1928 de las cuatro compañías)¹⁶. Este estado de cosas, y dentro de él la extrema fragmentación del capital en acciones, duró hasta la venta de los activos de los ferrocarriles al Estado argentino en 1947. Un estudio publicado en mayo de ese año mostraba que los grandes holdings accionarios, que habían aumentado su participación ante la crisis que afectaba a los ferrocarriles desde 1930, en conjunto todos ellos, no tenían en ninguna compañía más del 10 % del capital en acciones y obligaciones. En derechos a voto en las asambleas la concentración era aun menor, porque sólo tenían ese derecho los accionistas. Así, en el Ferrocarril Sud todos los holdings apenas llegaban al 4,9 % de los votos, en el Oeste al 5%, en el Central Argentino al 6,8% y en el Pacífico al 8,5%¹⁷.

En las *free standing companies* el primer directorio era designado por quienes organizaban la nueva empresa: la entidad financiera que colocaba los títulos en el mercado, a veces en colaboración con el promotor y el constructor. Para atraer inversores ese primer directorio era heterogéneo: políticos (un miembro del Parlamento), hombres de negocios (sobre todo en finanzas o con conocimiento del lugar donde la empresa iba a actuar), militares, abogados (especializados en organizar este

¹⁵ Ferrocarril Oeste, *Memoria y Balance* 1934, acta de asamblea del 14/11/1934, p. 3.

¹⁶ El resto del capital estaba formado por acciones preferidas.

¹⁷ *Financial Times*, 15/5/1947.

tipo de empresas) y concedores de la actividad específica, en este caso la administración o la construcción de ferrocarriles. El primer directorio era muy importante. De él dependía el éxito inicial, tanto en la captación de inversores como en la designación del gerente general (Chandler 1977:87-94). Si la empresa comenzaba a funcionar, además, ese primer directorio era el que sentaba las bases para la designación de los sucesores en los cargos. Los nuevos directores para llenar vacantes eran elegidos por el directorio en funciones. Como no había accionistas que pudieran dominar las asambleas, estas se limitaban a ratificar lo hecho por el directorio. Era un mecanismo de cooptación.

Con el desarrollo de los negocios, en las empresas exitosas la composición del directorio fue experimentando cambios. Ello se dio sobre la base de la expansión de la inicial organización técnica y administrativa y con el ascenso de sus miembros hasta llegar al mismo directorio, cuyos cargos comenzaron a llenarse cada vez más con profesionales ferroviarios que habían hecho carrera en la misma compañía (Chandler 1977:95-101)¹⁸. El primer paso fue el reemplazo de alguno de los tipos iniciales de director (políticos, hombres de negocios, abogados) por más personas especializadas en el negocio ferroviario (ingenieros, administradores). En segundo lugar, se fueron creando mecanismos de reclutamiento y de entrenamiento en la empresa de ese tipo de personas, a partir de individuos con formación terciaria en materias vinculadas. Por último, alguno de estos, formados desde jóvenes en la misma compañía, llegaba a ocupar su presidencia (Gourvish 1973). Sin perjuicio de tratar en detalle la composición de los directorios de las cuatro grandes empresas ferroviarias en los próximos dos capítulos, veremos a continuación algunos aspectos generales que hacen a la profesionalización de los mismos.

En el Ferrocarril Sud, a partir de 1900, se produjo una renovación de directores con la designación de más profesionales, ingenieros o administradores ferroviarios. Uno de ellos se convirtió en presidente en 1906 y de allí en más los sucesivos presidentes fueron, casi todos, de ese tipo. En el Oeste ocurrió lo mismo. Su gerente general, ingeniero ferroviario, se convirtió en director por esa época. Por un tiempo el presidente continuó siendo un hombre de negocios lo que cambió a mediados de la década de 1920, cuando ya la mayoría de los directores eran profesionales. En el Central Argentino, al producirse la fusión con el BAR en 1902, en el directorio los hombres de negocios doblaban en número a los profesionales, pero ello cesó en los próximos años. Dos de sus gerentes generales, ingenieros ferroviarios, se convirtieron en directores y, eventualmente, uno de ellos llegó a ser presidente. El Pacífico tuvo diferencias, sobre las que volveremos. Pero cabe señalar que un administrador ferroviario profesional, convertido en gerente general en 1905, fue el que dirigió el proceso de crecimiento de la empresa, para terminar siendo presidente del directorio en los años de 1930 (López 2022).

Parte IV. Profesionales ferroviarios y directorios cruzados

Los directores de las cuatro grandes compañías ferroviarias ocuparon cargos similares en otras empresas. Para analizar este hecho comenzaremos volviendo a la distinción entre directores profesionales ferroviarios, ya sea que los mismos se hubieran formado en uno de los cuatro grandes ferrocarriles, o fuera de ellos, por un lado, y los

¹⁸ Como bien señala este autor, los ferrocarriles, con su extensión territorial, la necesidad de coordinar el trabajo de multitud de personas a lo largo de ella, su relación con un público cada vez más numeroso y enfrentados a una constante renovación tecnológica, fueron los que dieron origen a las primeras jerarquías administrativas e hicieron surgir la figura del administrador profesional asalariado.

directores que, en sentido lato, hemos caracterizado como hombres de negocios, por otro lado. Como definición consideraremos profesionales formados en una compañía cuando ocuparon en ella cargos previos a ser designados directores, en especial la gerencia general. El análisis del universo de directores se hará siguiendo en lo posible un orden cronológico, comenzando por los profesionales¹⁹.

Jason Rigby: Fue director del Sud a partir de 1899 y su presidente desde fines de 1906. Falleció en 1910. Ingeniero, inició su vida profesional en ferrocarriles del Brasil donde trabó relación con directores de ferrocarriles en la Argentina como Parish y Neild. En 1892 fue designado gerente general de los Ferrocarriles de Entre Ríos y en 1894 del Buenos Aires y Rosario. Un año después llegó a la gerencia general del Ferrocarril Sud. Ocupó cargos de director en empresas controladas por el Sud, como el Dock Sud, el Ferrocarril Ensenada y Costa Sud, el Buenos Aires y Rosario y las Aguas Corrientes de Bahía Blanca, y asistidas por él como los ferrocarriles de Uruguay y el Great Western of Brazil (Damus 2008:349-50; *The Standard* 16/2/1892 y 24/6/1894; *La Prensa* 26/11/1899 y 5/12/1906)²⁰.

Joseph Percival Clarke: Fue director del Sud a partir de 1914. Falleció en 1930. Ingeniero, inició su vida profesional en construcciones en los ferrocarriles Sud y Buenos Aires y Rosario. Fue ingeniero jefe de los ferrocarriles Buenos Aires y Rosario y Central Argentino. Entre 1903 y 1906 trabajó en líneas brasileñas hasta ser designado gerente general del Ferrocarril Sud en 1907. Al convertirse en director de esta empresa, ocupó cargos similares en empresas controladas y otros ferrocarriles, como el Central Córdoba, el Nordeste Argentino y el Oeste y en empresas diversas como las Aguas Corrientes de Rosario y Montevideo y la compañía Liebig (Damus 2008:72-4; *The Standard* 5/12/1896, 21/3/1899, 11/9/1902, 13/1/1906 y 13/6/1913; *La Prensa* 22/10/1914, y *The Review of the River Plate* 31/1/1930).

Henry Charles Allen: Fue director del Sud a partir de 1910, vicepresidente en 1916 y presidente en 1924, cargo al que renunció en 1934. Falleció en 1935. Inicó su carrera trabajando en tareas administrativas en la oficina de Londres del Central Argentino de 1876 a 1883, año en que pasó al Sud para realizar tareas contables. A partir de 1892 se desempeñó como Secretario del directorio. Agregó a ese cargo el de Gerente en Londres en 1901. Aun antes de ser director del Sud ocupó ese cargo en empresas asistidas, como el Ferrocarril Central de Montevideo. Fue también director de empresas controladas por el Sud como los ferrocarriles Ensenada y Costa Sud, Buenos Aires Midland y Bahía Blanca y Noroeste y la empresa del Dock Sud. También lo fue de otros ferrocarriles vinculados o asistidos como el Oeste, el Great Western of Brazil y el Alagoas (Damus 2008:3-4; *The Standard* 21/2/1894, 28/1/1902, 23/5/1909, 22/9/1910 y 2/11/1910; *La Prensa* 22/5/1909, 29/12/1916 y 25/9/1924, y *La Nación* 9/3/1935).

Follett Arthur Holt: Fue director del Sud y del Oeste desde 1924. En 1927 llegó a ser presidente de este ferrocarril y en 1934 del Sud, conservando ambos cargos hasta 1940. Era ingeniero, comenzó su carrera en 1889 en el Buenos Aires y Rosario. Fue gerente

¹⁹ Creemos que los directores analizados a continuación son todos los casos relevantes. Si faltan algunos, como por ejemplo Eastman Bell, en el Sud y el Oeste, y Walter K. Whigham, en el Central Argentino, esa ausencia no invalida las conclusiones a las que se llega.

²⁰ Llamamos *empresas controladas*, que podían ser ferrocarriles o no, a aquellas en las que el ferrocarril principal, el Sud en este caso, tiene todas las acciones, o una mayoría de ellas. Llamamos ferrocarriles *asistidos* a aquellos que, para salir de una situación difícil, llenaban su directorio con directores de un ferrocarril principal; y *vinculados* a los que, creados por un grupo allegado de inversores al ferrocarril principal, por eso tenían directores comunes con aquél. Más adelante volveremos sobre esta distinción

general de los Ferrocarriles de Entre Ríos en 1901 convirtiéndose en director de esta compañía en 1910 y en presidente en 1920. Fue director por un tiempo del Central Córdoba. Fue director de ferrocarriles vinculados y asistidos, como el Oeste y los ferrocarriles de Uruguay. También de brasileños como el Alagoas y el Great Western of Brazil. Ocupó un lugar en el directorio de otras empresas como el Bank of London and South America, el Banco Barclay, Liebig's y London and Lancashire Insurance (Damus 2008:204-210; *The Standard* 9/10/1910, *La Prensa* 5/9/1901 y 26/9/1924, *La Nación* 21/12/1933 y *The Review of the River Plate* 24/3/1944).

John Montague Eddy: Fue director del Sud desde 1930, vicepresidente en 1939 y presidente desde 1940 hasta su venta. Falleció en 1949. Inició su carrera en 1898 en el London and North Western Railway llegando en 1912 a ser gerente de tráfico de minerales. En 1915 fue contratado por el Sud como subgerente general llegando a la gerencia en forma definitiva en 1919. A partir de su designación como director en el Sud, y también en el Oeste, accedió a otros cargos similares en el Bank of London and South America y en la Australian Land Royal Insurance Company. Con la crisis ferroviaria iniciada en 1930 fue protagonista del acercamiento de las compañías pasando a ser director del Pacífico en 1935 y del Central Argentino en 1943 (Damus 2008:120-122; *The Standard* 13/7/1915 y 15/5/1919, *La Prensa* 14/6/1918, 7/12/1939 y 13/12/1940, y *La Nación* 28/8/1943 y 23/12/1949).

Charles Hunter Pearson: Fue director del Central Argentino desde 1920 hasta su venta al Estado. Inició su carrera en el Great Central Railway en el que llegó a ser adjunto al Gerente General en 1907. En 1910 fue contratado por el Central Argentino para ser su gerente general, cargo que mantuvo hasta ser designado director. En 1924 ingresó al directorio de Beyer Peacock. Fue director de otros ferrocarriles como el Great Southern of Spain, Taltal y Leopoldina y de otras empresas como Alliance Investment y New Zealand and River Plate Mortgage Company (Damus 2008:319-20; *The Standard* 16/3/1910, 17/5/1910, 2/11/1910, 28/4/1920 y 25/9/1920).

Wilfred Howard-Williams: Fue director del Central Argentino desde 1926, vicepresidente en 1934 y presidente en 1944, hasta la venta al Estado. Falleció en 1962. Inició su carrera en el London and North Western Railway en 1897 llegando a ser designado subgerente general en 1918. En 1920 fue contratado como gerente general del Central Argentino. Llegó a ser director de Metropolitan Cammell Carriage Company, New Zealand and River Plate Mortgage, United River Plate Telephone y Primitiva Gas Company. En 1934 ocupó un cargo en el directorio del Pacífico (Damus 2008: 218; *The Standard* 28/4/1920, *La Prensa* 12/3/1926 y 16/11/1934, y *La Nación* 21/4/1945).

James Alfred Goudge: Fue director ejecutivo del Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico desde fines de 1912. En 1938 se convirtió en su presidente hasta la venta al Estado. Falleció en 1955. Inició su carrera en esa empresa en tareas contables. En 1900 se convirtió en secretario del directorio en Londres. En 1905 alcanzó la gerencia general que mantuvo hasta ser designado director. A partir de allí ocupó cargos similares en diversos ferrocarriles: Salvador, Puerto Cabello y Valencia, Ottoman Smirna a Aidin, La Guaira y Caracas, Dorada, Bolivar y Arica and Tacna. También en otras empresas como Anglo South American Bank (Damus 2008:163-4; *The Standard* 11/7/1900, *La Prensa* 21/2/1905, 15/4/1925 y 13/4/1938, y *El Diario* 7/12/1912).

Sam Fay: Fue director de los ferrocarriles Sud y Oeste a partir de 1919 hasta 1944. Falleció en 1953. Inició su vida laboral en el London and South Western Railway en 1872. En 1892 tuvo a su cargo el rescate del vinculado Midland and South Western

Junction Railway, volviendo a la empresa madre como superintendente en 1899. En 1902 se convirtió en gerente general del Great Central Railway permaneciendo en el cargo hasta 1923. Al retirarse fue designado director de Beyer Peacock, empresa de la que llegó a ser presidente (Greaves 2018; Damus 2008: 141-3; *The Standard* 28/2/1919).

Guy Granet: Fue director del Central Argentino desde 1919 hasta su muerte en 1943. Inició su vida profesional en la Railway Companies Association, especializándose en relaciones industriales. En 1905 fue nombrado subgerente general del Midland Railway y al año siguiente gerente general, cargo que ocupó hasta 1918. Colaboró en la formación del London Midland and Scottish Railway del que se convirtió en vicepresidente en 1923 y en presidente en 1924 conservando el cargo hasta 1927. Ocupó cargos en los directorios de múltiples empresas, como en Associated Electrical Industries en 1919, en el Leopoldina Railway y en los bancos Lloyd's e Investment Trusts Association (Damus 2008: 165-7; *The Standard* 19/2/1919).

Los directores mencionados se formaron, en todo o en parte, en el ferrocarril del que llegaron a ser directores, salvo los dos últimos. Hubo casos, como los de Allen y Goudge, en los que la vida profesional íntegra transcurrió en una misma empresa, comenzando en cargos administrativos inferiores para llegar a la gerencia general, de allí al directorio y finalizando como su presidente. Frente a ellos, otros profesionales llegaron al ferrocarril del que serían directores para ocupar directamente la gerencia general, como Pearson, Howard Williams y Eddy, aunque éste fue subgerente por un tiempo. Distintos fueron los casos de Fay y Granet. Su carrera profesional culminó en dos de las más importantes empresas ferroviarias de Gran Bretaña y se convirtieron en directores de ferrocarriles en la Argentina, traídos al país para que pudieran aportar sus conocimientos específicos: Fay, su capacidad para recuperar empresas en problemas, ante el temor de que se prolongara la turbulencia ocasionada por la Gran Guerra, y Granet por su experiencia en las relaciones laborales, que a partir de 1917 se habían vuelto difíciles en la Argentina.

Si observamos las otras empresas en las que los directores de los cuatro grandes ferrocarriles ocuparon cargos similares vemos que forman cuatro grupos diferentes: a) empresas controladas; b) otros ferrocarriles; c) empresas proveedoras de material ferroviario, y d) otras empresas. Las empresas controladas podían ser ferrocarriles, que sin haber llegado a la absorción por la compañía principal, por diversas razones, eran explotados por ella por convenios explícitos o por haber adquirido la mayoría de las acciones. Por ejemplo, el Buenos Aires, Ensenada y Costa Sud controlado por el Sud, el Buenos Aires Midland, controlado por aquel y el Oeste, el Bahía Blanca y Noroeste, controlado primero por el Pacífico y después por el Sud, el Villa María y Rufino y el Gran Oeste Argentino controlados por el Pacífico.

También podían ser empresas dedicadas a otras actividades que permitían al ferrocarril aumentar los ingresos o reducir los costos, y que también dependían de él por poseer la mayor parte del capital. Por ejemplo, el Dock Sud de Buenos Aires, La Compañía de Muelles y Depósitos de La Plata, la Compañía de Tierras del Sud, etc. (López 2022). En todos estos casos, la presencia de directores ferroviarios en el órgano de gobierno de las compañías subordinadas era simplemente la forma de dirigir las en base a lo dispuesto en la compañía principal.

También existió ocupación de cargos en otros ferrocarriles que no eran controlados por el principal. En este punto corresponde distinguir, como anticipamos, entre ferrocarriles vinculados y asistidos. Los primeros fueron compañías creadas por

personas allegadas que buscaron en los directores de la principal las personas para ocupar los cargos de conducción. Eran empresas independientes, sobre las cuales no había mecanismos formales para intervenir en su conducción, que podrían haberse fusionado con la principal pero que no lo hicieron. Respecto del Ferrocarril Sud los ejemplos son, el Ferrocarril Oeste desde el año de su creación, y el Ferrocarril Buenos Aires y Rosario, desde su creación hasta la fusión con el Central Argentino (López 2000:73, 323-34 y 568-572).

Los ferrocarriles asistidos fueron ferrocarriles creados en forma independiente pero que, con el fin de superar situaciones adversas, buscaron en la compañía principal a personas que como directores pudieran encontrar soluciones a ellas. Ejemplo de ellos, respecto del Sud, fueron la Compañía de los Ferrocarriles de Entre Ríos (López 2000:576-81), el Central Uruguay of Montevideo y compañías controladas por él (Bradshaw's 1895:506, 1907:464, 1913:474 y 1919:494), Alagoas (Bradshaw's 1895:488), Great Western of Brazil (Bradshaw's 1895:522, 1907:482, 1913:489 y 1916:504) y Taltal (Bradshaw's 1919:556), todos ellos con directorios similares al Ferrocarril Sud; el Midland of Uruguay (Bradshaw's 1905:500 y 1919:531), con directores del Central Córdoba y Leopoldina (Bradshaw's 1919:521) con Granet como director. También la serie de ferrocarriles controlados por el grupo de Philipps, devenido en Lord Saint Davids, respecto del Pacífico²¹. Salvo la red controlada por el Ferrocarril Central de Montevideo, se trataba de líneas de poca relevancia.

Algunas empresas proveedoras de material ferroviario también se beneficiaron por contar entre sus directores en la década de 1920 a personas que ocuparon esos cargos en alguno de los cuatro grandes ferrocarriles argentinos. Fue una década de grandes dificultades para las industrias británicas. Por ejemplo, la empresa fabricante de locomotoras Beyer Peacock había perdido rentabilidad. En 1923, cuando incorporó a Fay y a Pearson al directorio, no pudo pagar dividendos. Recién tuvo alguna recuperación en 1925, pero la crisis de 1929 la perjudicó seriamente. No era de grandes dimensiones. Su capital apenas superaba £ 1.000.000, sólo en pocos momentos de gran actividad tuvo más de 2.500 operarios y antes de 1930 tenía capacidad para fabricar 140 locomotoras por año. Para ganar eficiencia había buscado en varias oportunidades incorporar personal superior del Great Central Railway, cuyos talleres eran vecinos a su fábrica (Greaves 2018:204-7; Hills y Patrick 1982:116, 161, 175, 183 y 287). Metropolitan Carriage, Wagon and Finance, de la que Howard-Williams fue director, era una compañía que buscaba consolidarse desde su creación en 1902 mediante la fusión de 10 empresas de menor dimensión. En 1919 fue adquirida por Vickers y sufrió una reorganización. Lo vinculado con vehículos eléctricos (Metropolitan Vickers Electrical) fue vendido y la sección de material rodante fue adquirida por Cammell Laird (Bradshaw's 1919:596). British Thomson-Houston se fusionó con Metrovick Electrical para formar Associated Electrical Industries en 1929 (Railway Gazette 1/7/1949, p. 24). De esta fue director Guy Granet. En los tres casos se trató de directores de ferrocarril designados en las proveedoras y no de representantes de éstas que llegaban al ferrocarril para hacer valer sus intereses.

²¹ El grupo fue incorporando progresivamente pequeñas líneas en problemas, convirtiéndose en directores St. Davids y/o Goudge, en este orden: a) Costa Rica (Bradshaw's 1907:475 y 1919:504); b) Desde la Gran Guerra, Alcoy y Gandía (Bradshaw's 1919:459), Arica y Tacna (Bradshaw's 1919:469) y Salvador (Bradshaw's 1919:549), y c) desde los años de 1920, Bolívar, Dorada, La Guaira y Caracas, Ottoman Railway Smirna a Aidin, y Puerto Cabello y Valencia (Damus 2008: 163-4 y 327-35)

Por último, existió un conjunto heterogéneo de empresas con directores cruzados respecto de los ferrocarriles, desde importantes bancos (Bank of London and South America) a modestas empresas de servicios públicos (Primitiva Gas). La mayor parte de ellas tenían sus negocios en la región del Río de la Plata y ello explica en buena parte la relación. Las relaciones personales, la existencia de conocidos comunes, pero sobre todo las cualidades individuales fueron determinantes en estas designaciones. También aquí se dan características similares con los otros casos de directorios cruzados de profesionales ferroviarios que acabamos de mencionar.

La primera y más importantes de ellas es que estos profesionales llegaron primero al directorio de uno de los cuatro grandes ferrocarriles y después de ello, y por ello, obtuvieron designaciones similares en otras empresas. Sólo en algunas empresas controladas pudo haber ocurrido que una de estas personas llegara a ser director siendo todavía funcionario del ferrocarril. En éstas la persona designada director actuaba como representante y no a título personal. Pero, en las demás, era el cargo de director del Sud, Oeste, Central Argentino o Pacífico el antecedente definitivo que llevaba al ofrecimiento de un cargo similar. Creemos que la cuestión de las fechas es importante para entender la razón del desempeño de estos nuevos cargos. Eran las cualidades del director, certificadas por la pertenencia a un directorio de uno de los grandes ferrocarriles, lo que llevaba a su designación. No era un nombramiento impuesto por intereses que querían sobreponerse. De allí la importancia de las fechas de designación que muestran el proceso de los nombramientos.

Es cierto también, que a ello podía sumarse la existencia de grupos informales, producto de la actividad realizada en ámbitos comunes, o la actuación de personas relevantes que actuaban como vínculo para las designaciones. Entre estas podemos mencionar a George W. Drabble, Alexander Henderson (Lord Faringdon) y a quienes formaron la conducción de la River Plate Trust, Loan and Agency. Drabble se instaló tempranamente en la Argentina, tuvo gran éxito en sus negocios, en tierras, en finanzas y en frigoríficos. Fue él el que llevó a los funcionarios y directores del Sud, que habían mostrado ser eficaces, a ser directores de los ferrocarriles en Uruguay (Joslin 1962:30-40). Alexander Henderson usó de sus relaciones con el mismo ferrocarril para llevar a conocidos a puestos claves, por ejemplo a Sam Fay que lo había secundado con éxito en el Great Central Railway, o a Follett Holt, de quien era amigo (Kynaston 1991:126). De alguna manera continuó la labor de Drabble en el siglo XX. O también, la actuación de la River Plate Trust, Loan and Agency, una empresa especializada en representar a inversores y rescatar negocios en problemas, dirigida por John Morris y James Anderson, que en su afán de hacer eficientes compañías que habían comenzado mal, buscaron en los directores ferroviarios personas que podían enderezar su curso, como, por ejemplo, en los Ferrocarriles de Entre Ríos (*The Argentine Yearbook* 1910:382).

Parte V. Hombres de negocios y directorios cruzados

Hubo también directores de las grandes empresas ferroviarias que pueden ser definidos como hombres de negocios. Así como los profesionales, ocuparon cargos de directores en otras empresas. Corresponde, en consecuencia, poner atención en este tipo de personas, al menos en las que adquirieron mayor relevancia en el campo ferroviario, a partir de 1900.

Joseph White Todd: Fue director del Ferrocarril Buenos Aires y Rosario desde 1888. También fue director del Ferrocarril Oeste desde su creación en 1890. En 1908 accedió a la presidencia del Central Argentino, del cual era director desde su fusión con el Buenos Aires y Rosario. La conservó hasta su muerte en 1926. Había comenzado como

merchant banker en La Habana, pero pronto se dedicó a la administración ferroviaria. En este caso es difícil elegir dónde ubicarlo en la clasificación que usamos. Era, prácticamente, un administrador ferroviario profesional. Fue director y/o presidente de otros ferrocarriles (Algeciras, Santa Marta, Taltal, Western of Havana y Cuban Central) y de Phoenix Assurance Co. (Damus, 2008:398-400; *The Standard* 1/1/1909; *La Prensa* 21/2/1926).

Henry Bell: Fue director del Ferrocarril Oeste, desde su creación, y su presidente, desde 1904, hasta 1927. Fue director del Sud de 1900 hasta 1927 y de ferrocarriles del Uruguay. Se inició en Gran Bretaña como importador de carne y por esa razón vino al Río de la Plata. Se vinculó con Drabble a través del cual ingresó al directorio del Oeste (Damus, 2008:21-2; *The Standard* 19/2/1927 y 17/1/1905).

Albert Edward Bowen: Fue director del Oeste desde 1903 y del Sud desde 1908. Se convirtió en su presidente en 1916 conservando el cargo hasta su muerte en 1924. A los veinte años vino al Río de la Plata. En 1884 se convirtió en yerno de Frederick Crowther, importador de carbón, y se destacó en diversos negocios. Se vinculó al grupo de la River Plate Trust, Loan and Agency y fue director de Montevideo Waterworks, Mortgage Company of the River Plate, Primitiva Gas, Ocean Coal and Wilson y Wilson and Sons (Damus, 2008:29-20; *El Diario* 11/8/1903; *La Prensa* 29/12/16)

Archibald Williamson (Lord Forres): Fue director del Central Argentino desde 1911 y su presidente de 1926 hasta su muerte en 1931. Socio de la casa comercial de Liverpool Balfour Williamson se especializó en el negocio de los nitratos, estableciendo una sucursal en Valparaíso, Chile. En la década de 1890 se introdujo en el comercio de cereales con una sucursal en Rosario. En la década de 1910 incursionó en el comercio de petróleo. Fue director de diversas compañías por esas tres actividades. En 1922, en medio del escándalo por la venta de honores de Lloyd George, se convirtió en Lord Forres (Damus, 421-5; *La Prensa* 5/3/1926; *La Nación* 30/10/1931).

J. W. Philipps (Lord Saint Davids): Director del Buenos Aires al Pacífico en 1898, se convirtió en su presidente en 1901, permaneciendo en el cargo hasta su muerte en 1938. Era abogado. En 1888 contrajo matrimonio con una heredera. Con su dinero empezó a tomar el control de fondos de inversión que no rendían bien: Government Stocks, Omnium Investment, Premier Trust and Consolidated Trust y la International Financial Society, entre otros. A través de los fondos compró títulos de compañías de servicios públicos. De esa forma se convirtió en director y/o presidente de numerosas compañías, además de las controladas por el Pacífico: ferrocarriles Alcoy y Gandía, Bolivar, Costa Rica, La Guaira y Caracas, Ottoman Smirna a Aidin, United Electric Tramways, Venezuela Telephones, etc. (Damus, 2008:327-335; Lewis Jones (on line); P. L. Cottrel (1985); *The Standard* 26/11/1898; *La Prensa* 22/4/1901 y 13/4/1938).

Charles Darbyshire: Fue director del Central Argentino desde 1892 hasta su muerte en 1928. Nacido en 1835, llegó a la Argentina en 1852, sin mayores recursos. Se casó con una heredera y fundó una empresa agropecuaria con sus cuñados, demostrando gran capacidad en el negocio. Formó parte de otras compañías propietarias de tierras. Se lo consideró como uno de los británicos con mayor conocimiento en los negocios del Río de la Plata. Fue director de compañías agropecuarias (Damus, 2008:96-8; Míguez 1985: 36-545; López 2000:84-85).

Campbell Ogilvie: Se convirtió en director del Central Argentino en 1891, continuando en el cargo hasta 1920 en que renunció. Fue también director del Ferrocarril Buenos Aires y Puerto de la Ensenada de 1888 hasta su venta al Sud. En 1886 había sido elegido director de la Compañía de Tierras del Central Argentino. Todos estos cargos

fueron obtenidos como continuador de su padre Alexander Ogilvie. Se volcó al negocio de tierras y dedicó buena parte de su tiempo a la Compañía de Tierras de Santa Fe y a La Forestal, cuando está adquirió a la anterior. Se retiró de ella en conflicto con los accionistas alemanes (Damus, 2008:303-4; *The Standard* 24/5/1892; *Review of the River Plate* 16/9/1927).

Woodbine Parish: Fue director del Ferrocarril Sud desde 1906 y de los Ferrocarriles de Entre Ríos desde 1907. Había comenzado su vida laboral como empleado del Buenos Aires y Rosario, pero los cargos de director los obtuvo como continuador de su padre Frank Parish. Fue director del Ferrocarril Oeste, de los ferrocarriles del Uruguay, del Great Western of Brazil y del Alagoas, como los demás directores del Sud. Mantuvo los cargos hasta su muerte en 1938. Había nacido en Buenos Aires en 1862 (Damus, 2008:315-6; *The Standard* 9/5/1906 y 11/6/1907; *The Review of the River Plate* 13/5/1938).

Windham Baring: Fue elegido director del Sud en 1910, permaneciendo en el cargo hasta su muerte en 1922. Miembro del banco Baring, viajó a Buenos Aires en 1905, para conocer el país con el cual el banco tenía relación. Fue director del banco familiar (Damus, 2008:13-14; *The Standard* 22/9/1910).

El universo de directores hombres de negocios resulta un tanto más heterogéneo que el de los ferroviarios profesionales. Dentro de la lista que hemos ofrecido, dos de ellos, Todd y Parish, serían personas vinculadas al quehacer ferroviario, y tanto podrían estar en este conjunto como en el anterior. Todd era un especialista en finanzas ferroviarias y Parish había hecho su experiencia en tareas administrativas en ese tipo de empresas, aunque su ascenso al directorio estuvo vinculado directamente por ser hijo de Frank Parish. Además de ellos, estaría el grupo que podríamos identificar como hombres de negocios con actuación en el Río de la Plata: Bell y Bowen con negocios en general, Darbyshire y Ogilvie con actuación en tierras, aunque este último también por ser hijo de Alexander Ogilvie, y Baring en finanzas. A ellos podríamos sumar a Williamson como hombre de negocios en Sud América. Por último John Wynford Philipps formaría una categoría aparte. Como controlante de grupos de inversión llegó a los directorios ferroviarios por sí, no por designación de terceros.

Hay, sin embargo, un hecho que merece ser resaltado y que es común a directores de diferente tipo: su designación fue el resultado de ser personas que tenían algún valor para aportar a los ferrocarriles y que volvían a Inglaterra luego de haber residido algunos años en el exterior, la mayoría de ellos en el Río de la Plata. Este es el caso de Todd, Bell, Bowen y Baring. Todd acababa de volver de Cuba cuando fue designado en el directorio del Buenos Aires y Rosario en reemplazo de W. R. Gilmour, un hombre de negocios con amplios conocimientos de la Argentina. Bell y Bowen, después de tener éxito en diferentes asuntos comerciales en Buenos Aires, fueron designados directores del Oeste y/o del Sud al volver a Londres. Con Baring ocurrió lo mismo cuando terminó su estadía en la Argentina donde había sido enviado por el banco familiar. En el caso de los profesionales, su ingreso al directorio se producía cuando dejaban la gerencia general y volvían a Gran Bretaña.

No hay indicio alguno que permita afirmar que esos directores hayan llevado al seno de los ferrocarriles intereses propios o de su actividad anterior. Es cierto que la designación en ellos no se daba al comienzo de su carrera profesional, salvo en los casos de Ogilvie, Parish y Baring (en los cuales los vínculos familiares fueron decisivos). Por las actividades previas en la que se habían destacado, motivo por el que entraban al directorio ferroviario, tenían una inserción en un entramado de intereses, pero su

designación no venía impuesta desde afuera. Eran elegidos por cada directorio ferroviario para ocupar una vacante y para aportar su experiencia. Por ejemplo, Darbyshire y Ogilvie fueron designados al comienzo de la década de 1890 para asistir a un Central Argentino golpeado por la competencia del Buenos Aires y Rosario y la crisis general. Y los demás eran buscados cuando coincidía la necesidad de reemplazar un director muerto o renunciante con el regreso a Inglaterra de alguien que había adquirido los conocimientos buscados en el lugar de los negocios.

Por otra parte, no había un conflicto evidente de intereses, entre los derivados de los negocios propios de cada director y los del ferrocarril. Ello era así porque las compañías de los directores hombres de negocio, normalmente, no tenían tratos con el ferrocarril. Y cuando el conflicto pudo haber surgido, el comportamiento concreto del director involucrado es suficiente prueba de que en ningún momento su designación había sido hecha con el propósito de beneficiar a otra empresa por encima del ferrocarril. Bowen, por razones familiares, fue director de una empresa que exportaba carbón a América del Sur. Williamson, por las inversiones de su casa comercial, ingresó a fines de la década de 1910 al negocio de la producción de petróleo. Pero en su actuación ferroviaria ambos actuaron en contra de esos particulares intereses: Bowen era presidente del directorio del Ferrocarril Sud cuando éste resolvió reemplazar al carbón por el *fuel oil* como combustible, y Williamson se convirtió en presidente del directorio del Central Argentino en 1926, justo en el momento en que la empresa resolvió dejar de lado esa sustitución y mantener al carbón como combustible (López 2020b).

Conclusiones

Las grandes compañías ferroviarias de capital británico en la Argentina fueron empresas autónomas. Su capital estaba fragmentado, su directorio era dominado por profesionales de esa actividad que se renovaban por cooptación y que hasta 1930 pudieron remunerar adecuadamente el capital invertido. Al menos eso era así, claramente, en los ferrocarriles Sud, Oeste y Central Argentino. El Pacífico podría, quizá, ser encuadrado en una empresa con control minoritario ya que los grupos de inversión dominados por Lord Saint Davids concentraban un conjunto de votos (8,5 %) superior a cualquier otro. Su voluntad se imponía sobre los demás. En las otras empresas no había más voluntad que la del directorio en su conjunto. Aun así, en el Pacífico, el control externo de origen financiero, no parece haber sido perjudicial, ya que no había intereses contrapuestos. Además, Saint Davids parece haber dejado las decisiones del Pacífico en manos profesionales, como las de J. A. Goudge.

La autonomía significa que las empresas no tenían control, ni influencias importantes, externas a ellas. Que los objetivos buscados se definían dentro de la empresa misma. Esta circunstancia hace aún más relevante considerar la labor de los directores y discutir qué intereses perseguían al fijar esos objetivos. El análisis de los directorios cruzados se vuelve así decisivo para comprender mejor cómo funcionaba el mecanismo de toma de decisiones en estas grandes empresas de servicios públicos,

Hemos distinguido los directores profesionales de los directores hombres de negocios. Parecería que la defensa de intereses ajenos, y a veces contrarios a la empresa ferroviaria podía surgir, sobre todo, en el segundo grupo; aunque ambos tipos de directores, los profesionales también, ocuparon cargos de director en otras empresas, además de las ferroviarias. Siendo todas ellas *free standing companies*, el tipo de directorios cruzados predominantes siguió las necesidades de ese tipo de inversión directa en el extranjero. En la etapa de instalación, para poder colocar los títulos

emitidos y para poder conocer mejor el ambiente en el cual los negocios se iban a desarrollar, las compañías buscaron en hombres de negocios con actividad en el Río de la Plata o en personas influyentes en Gran Bretaña, a sus directores. En consecuencia, ese tipo de personas fue el que se repitió en distintas compañías. En la etapa de expansión y consolidación, en cambio, las empresas confiaron más en individuos con conocimiento de la actividad ferroviaria, la mayor parte de ellos formados en la propia empresa, y a ellos recurrieron predominantemente para llenar las vacantes que se producían. Aunque, en realidad, lo que se dio a lo largo del tiempo fue más una tendencia que una sustitución completa de los dos tipos de redes de directores. Siempre hubo directores de ambos tipos y, ambos, participaron de directorios cruzados. Pero hasta 1900 las redes contuvieron más hombres de negocios y después de ese año más profesionales.

En el texto se introdujo el tema de la legitimidad de los directores. Un director legítimo sería aquél que tiene algo para aportar a la empresa (conocimientos, relaciones) y efectivamente los aporta, resultando útil a la gestión. La legitimidad podría oponerse a la pertenencia ajena. En este caso el director ‘pertenece’ a otra empresa, porque es asalariado de ella o porque está identificado con ella. En su actuación como director nunca deja de actuar en base a esa pertenencia, defendiendo intereses ajenos. La legitimidad de los directores profesionales fue más evidente porque, como hemos visto, la gran mayoría de ellos se formaron, trabajaron períodos prolongados y ascendieron en el ferrocarril del que luego llegaron a ser directores. Si algún sentimiento de pertenencia había en ellos era sólo con el ferrocarril en el que se habían formado. Por otra parte, en estos casos la secuencia temporal fue importante. Los directores profesionales que llegaron a ocupar cargos de director en compañías distintas a ‘su’ ferrocarril lo hicieron después de haber llegado al directorio de éste. Es más, fueron designados directores de otras empresas por ser directores de un ferrocarril importante.

En definitiva, no parece que haya habido conflictos de intereses en los casos de *interlocking* en las grandes compañías ferroviarias. Los directores actuaron siempre como personas independientes, no subordinadas a intereses ajenos al ferrocarril. Un repaso de los casos mencionados en los apartados anteriores confirma esta conclusión. Una parte importante de los directorios cruzados se dio con otros ferrocarriles a los que clasificamos como controlados, vinculados y asistidos. En los primeros, los directores de los ferrocarriles principales ocuparon cargos para asegurar el control. La compañía controlada, normalmente, había llegado a esa situación por la voluntad de sus accionistas, para poner fin a un estado de penuria financiera o de competencia que no conducían a buen fin (Gran Oeste Argentino, Bahía y Blanca y Noroeste, Buenos Aires Midland, etc.). Los vinculados eran casos particulares, en los que podría haberse llegado a la fusión. El Buenos Aires y Rosario optó por desprenderse del Sud y fusionarse con el Central Argentino, para evitar una situación de competencia que llevaba a malos resultados. El Oeste no se fusionó con el Sud por la oposición del gobierno de la Provincia de Buenos Aires, aunque finalmente terminó con una administración conjunta en la década de 1930. Los asistidos fueron empresas de reducida dimensión, con escasa rentabilidad, que buscaron en los directores de las compañías exitosas ‘expertise’ que les mostraran un camino para colocarse en mejor situación, como los Ferrocarriles de Entre Ríos, el Central de Montevideo y algunos brasileños.

En los casos de compañías proveedoras ya hemos visto cómo los intereses de éstas no fueron tenidos en cuenta en las decisiones tomadas en cada uno de los ferrocarriles. Concretamente, en el caso del combustible hemos recordado que los ferrocarriles optaron por caminos contrarios a los intereses de esas compañías, con las

cuales algunos de sus directores estaban vinculados. No debe dejarse de recordar que la dimensión de las compañías ferroviarias era de tal magnitud que sobrepasaba, lejos, la de cualquier otra empresa vinculada a su actividad, ya fuera proveedora de combustible o proveedora de material ferroviario. En la parte pertinente volcamos datos de capital y de empleo de una de las fábricas de locomotoras. Frente a las cifras de cualquiera de las cuatro empresas que actuaron en la Argentina y que forman el tema de este artículo, esa industria mecánica era insignificante²².

Otro aspecto que adquiere relevancia fue el momento en que muchos de los directores fueron elegidos: el de su regreso a Inglaterra después de haber pasado muchos años en tareas en el exterior, la mayor parte de ellos en el Río de la Plata. Los hombres de negocios, como ya señalamos, después de haber hecho prosperar sus intereses allí, y también los profesionales ferroviarios, después de haber ocupado los cargos más importantes en el ferrocarril hasta llegar a la Gerencia General, al culminar su vida profesional decidían volver a su país de origen. Esa era la oportunidad de incorporarlos al órgano de conducción. Era una elección decidida desde adentro, no impuesta, que buscaba beneficiar a la empresa ferroviaria.

La última reflexión que nos parece oportuno agregar es que, si se considera al conjunto de los directores como un todo, podemos afirmar que formaron una comunidad, cuyo común denominador fue la de servir en empresas de un mismo rubro actuando en un ámbito geográfico particular, reforzado ello por la pertenencia a Gran Bretaña. Dentro de esa comunidad existieron individuos influyentes, entre los que hemos mencionado a George Drabble y a Alexander Henderson, quienes, probablemente, fueron importantes en la selección de los que ingresaron a los distintos directorios. Pero esa comunidad no tuvo más fuerza que la de brindar una cultura común que incidía en las decisiones (por ejemplo, la tecnología elegida era la británica), en hacer que el conjunto de todos los directores actuara con cierta coordinación, pero que no significaba superposición de intereses a los de las propias empresas.

Referencias:

Shima Amini y Steven Toms (2021), “Elite Directors, London Finance, and British Overseas Expansion: Victorian Railway Networks, 1860-1900”, en *The Economic History Review*, 74, 2 (2021), pp. 496-521.

www.argentinaempresas.com (última consulta 19/9/2022).

Argentine Yearbook 1910.

Adolf A. Berle y Gardiner C. Means (2017), *The Modern Corporation and Private Property*, Abingdon, Routledge (originally published by Harcourt, Brace and World, 1932).

Bradshaw's Railway Manual, Shareholders Guide and Official Directory, London, Henry Blacklock (1895 a 1919).

Louis D. Brandeis (1914), *Other People's Money and How the Bankers Use it* (Collection of Essays), New York, Frederick A. Stokes.

²² En realidad, en la Argentina, hasta 1930, todas las empresas fueron insignificantes frente a las grandes compañías ferroviarias que ocuparon constantemente los primeros lugares del ranking de empresas. Véase la base de datos www.argentinaempresas.com y Lluich y Lanciotti, 2021:36.

Alfred D. Chandler Jr. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1977.

Manuel Ignacio Córdova Espinoza (2018), “The Evolution of Interlocking Directorates Studies. A Global Trend Perspective, en *Ad.minister* (on line), N° 33, 2018, pp.135-164 (ISSN 1692-0279 <https://doi.org/10.17230/ad-minister, 33.7>).

P. L. Cottrel (1985), *Investment Banking in England. 1856-1881. A Case Study of the International Financial Society*, Londres, Routledge Library Editions, Garland Publishing.

Sylvester Damus (2008), *Who is Who in Argentine Railways*, Ottawa, DIA Agency.

Diario *El Diario*, Buenos Aires

Diario *Financial Times*, Londres

Diario *La Nación*, Buenos Aires

Diario *La Prensa*, Buenos Aires

Diario *The Standard*, Buenos Aires

Frank H. Dixon (1914), “Interlocking Directorates in Railway Finance”, en *Journal of Political Economy*, 2, pp. 937-954.

H. S. Ferns (1966), *Gran Bretaña y Argentina en el Siglo XIX*, Buenos Aires, Ediciones Solar.

Terence R. Gourvish (1973), “A British Business Elite: The Chief Executive Managers of the Railway Industry.1850-1922”, en *Business History Review*, Vol. 47, N° 3, Autumn, pp. 289-316.

John Neville Greaves (2018), *Sir Sam Fay. Railway Manager Elite*, London, The Book Guild Ltd.

R. L. Hills y D. Patrick (1982), *Beyer, Peacock. Locomotive Builders to the World*, London, Venture Publications.

David Joslin (1962), *A Century of Banking in Latin America. Bank of London & South America Ltd 1862-1962*, London, Oxford University Press.

David Kynaston (1991), *Cazenove & Co: A history*, London, BT Batsford.

David Lewis Jones, “Philipps, John Wynford. 1860-1938”, en *Dictionary of Welsh Biography* (on line) (última consulta, 12/12/2021).

Andrea Lluch y Norma Silvana Lanciotti (2021), “¿Perdurabilidad o turbulencia? El perfil y las transformaciones de las grandes empresas en Argentina, 1913-1971”, en Andrea Lluch y Norma Silvana Lanciotti (eds.), *Las grandes empresas en Argentina. Desde la expansión agropecuaria hasta la última globalización*, Buenos Aires, Prohistoria Ediciones, pp. 35-106.

Andrea Lluch, Erica Salvaj y María Inés Barbero (2014), “Corporate Networks and Business Groups in Argentina in the Early 1970s”, en *Australian Economic History Review*, Vol. 54, N° 2, July 2004, pp. 183-208.

Mario Justo López (2000), *Ferrocarriles, deuda y crisis. Historia de los ferrocarriles en la Argentina de 1887 a 1896*, Buenos Aires, Ediciones Lumière.

Mario Justo López (2012), *Yrigoyen, Alvear y los ferrocarriles británicos*, Buenos Aires, Ediciones Lumière.

Mario Justo López (2014), “El ferrocarril Gran Oeste Argentino y el banco inglés de inversión J. S. Morgan & Co., 1887-1897”, en *Revista América Latina en la Historia Económica*, N° 45, Año 21, septiembre de 2014, pp. 144-175.

Mario Justo López (2020), *Trenes ingleses en Argentina. Monopolio y control estatal (1897-1916)*, Buenos Aires, Lenguaje Claro Editora.

Mario Justo López (2020b), “Reemplazo del carbón como combustible en los ferrocarriles de capital británico en Argentina., 1912-1947: Compañía Ferrocarrilera de Petróleo”, en *Revista América Latina en la Historia Económica*, 27 (2), 2020. e1042. DOI: 10.18232/al-he.1042.

Mario Justo López (2022), “Las grandes compañías ferroviarias de capital británico en Argentina como empresas autónomas. 1900-1930”, en *Anuario del CEEED* N° 17, Año 14, Junio-Noviembre 2022, pp. 13-52.

Eduardo José Míguez (1985), *Las tierras de los ingleses en la Argentina. 1870-1914*, Buenos Aires, Editorial de Belgrano.

Rory Miller (1999), “British Free Standing Companies on the West Coast of South America”, en Wilkins y Schrötter (Eds.), *The Free Standing Company in the World Economy. 1880.1996*, Oxford, Oxford University Press, pp. 218-252.

The Railway Gazette, London.

Andrés Martín Regalsky (2007), “Las compañías francesas de ferrocarriles en la Argentina. 1887-1930”, en Mario J. López y Jorge E. Waddell, *Nueva historia del ferrocarril en la Argentina. 150 años de política ferroviaria*, Buenos Aires, Editorial Lumière, pp. 341-394.

Jean Philippe Sapinski y William K. Carroll (2018), “Interlocking Directorates and Corporate networks”, en Andreas Nölke y Christian May, *Handbook of the International Political economy of the Corporation*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 45-60.

The Review of the River Plate, Buenos Aires

Murray L. Weidenbaum y Mark Jensen (2017), “Introduction to the Transaction Edition”, en A. A. Berle y G. C. Means (2017), cit., pp. IX-XVIII.

Mira Wilkins (1988), “The Free Standing Company. 1870-1914: An Important Type of British Foreign Direct Investment”, en *The Economic History Review*, Vol. 41, N° 2, May, pp. 259-282.

Fuentes:

Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico, *Memorias y Balances*.

Ferrocarril Central Argentino, *Memorias y Balances*.

Ferrocarril del Sud, *Memorias y Balances*.

Ferrocarril Oeste, *Memorias y Balances*.

National Archives of England and Wales (NAoEW), BT 31 (Board of Trade, Dissolved Companies).