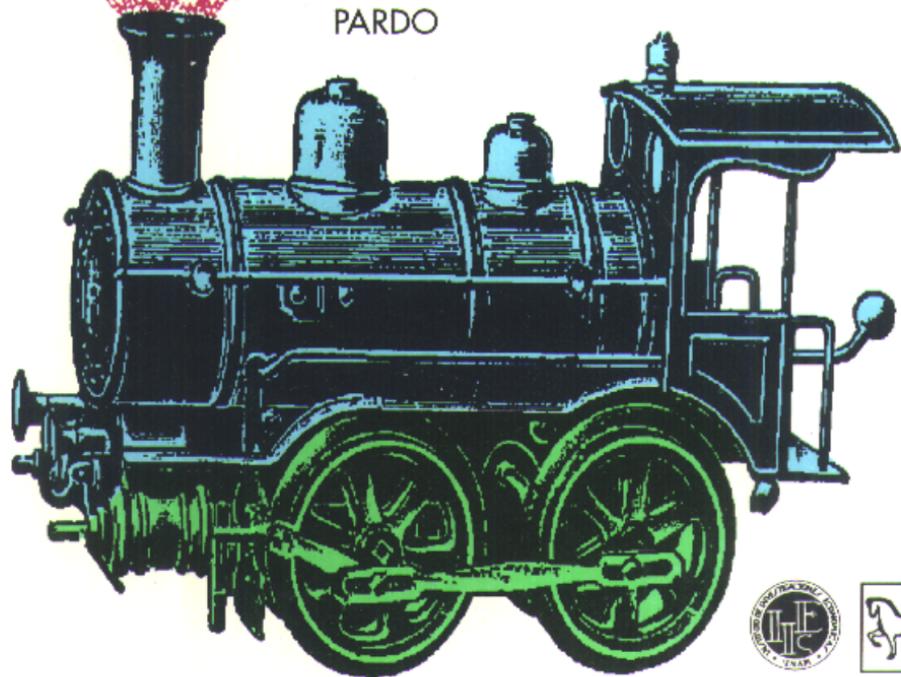


**LA
ADMINISTRACIÓN
OBRERA DE LOS
FERROCARRILES
NACIONALES
DE MÉXICO**

GUSTAVO
LÓPEZ
PARDO



LA ADMINISTRACIÓN OBRERA
DE LOS FERROCARRILES NACIONALES
DE MÉXICO

por

GUSTAVO LÓPEZ PARDO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS



EDICIONES EL CABALLITO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Dr. Francisco Barnés de Castro

Rector

Mtro. Xavier Cortés Rocha

Secretario General

Dr. Humberto Muñoz García

Coordinador de Humanidades

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

Dra. Alicia Girón González

Directora

Mtra. Verónica Villarespe Reyes

Secretaria Académica

Mtro. Alejandro Méndez Rodríguez

Secretario Técnico

María Dolores de la Peña

Jefa del Departamento de Ediciones

Edición al cuidado de Marisol Simón

D.R. © 1997 Ediciones El Caballito, S. A.

D.R. © Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

Impreso y hecho en México

Printed and made in Mexico

ISBN 968-36-5033-3

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1 LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO: DE SU CONSTITUCIÓN A SU NACIONALIZACIÓN	19
<p>La construcción de los ferrocarriles, obra del capital extranjero, 20; Creación de los Ferrocarriles Nacionales de México, 26; La Revolución y la administración gubernamental de los ferrocarriles, 29; La administración privada de los Ferrocarriles Nacionales de México, 36; La nacionalización de los Ferrocarriles Nacionales de México, 49.</p>	
2 NACIONALIZACIÓN Y CONCILIACIÓN DE INTERESES	57
<p>La nacionalización: federalización del gremio rielero o nuevas relaciones laborales, 65; La Administración Obrera, negociación de dos proyectos, 76; La Administración Obrera: subordinación ferrocarrilera al proyecto gubernamental, 96.</p>	
3 LA GESTIÓN OBRERA DE LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO	107
<p>Programa inmediato de acción. Un objetivo y doble estrategia, 110; Productividad y economía, 114; Controversia en torno a las tarifas, 119; Productividad y disciplina, 134; Primera ola de accidentes: negligencia obrera o sabotajes de la reacción, 140.</p>	

4 REORGANIZACIÓN DE LOS FERROCARRILES Y FIN DE LA ADMINISTRACIÓN OBRERA	151
Segunda ola de accidentes: descuidos o sabotajes obreros, 154; Democracia administrativa o administración centralizada, 156; La reorganización de los ferrocarriles: inicio de la negociación, 159; La exigencia gubernamental de reorganización de los fe- rrocarriles ¿rectificación de la política obrerista o salvaguarda de la legalidad?, 164; La respuesta del Consejo de Administra- ción: ¿estrategia obrera?, 167; La reorganización de los ferro- carriles: imposibilidad de conciliación de los intereses obrero- gubernamentales, 173; La respuesta obrera: defensa del interés inmediato por encima del proyecto obrero. ¿Beneficios econó- micos vs control obrero?, 184; El plan gubernamental de re- organización: fin de la negociación e imposición del interés estatal. 191.	
CONCLUSIONES	201
FUENTES DE INFORMACIÓN	211
BIBLIOGRAFÍA	213



INTRODUCCIÓN

Efectuar un trabajo acerca de alguno de los aspectos de la realidad social del cardenismo podría parecer ocioso ya que se han realizado un sinnúmero de investigaciones desde los más variados ángulos y enfoques que convierten al periodo en uno de los momentos más estudiados de la historia del país.¹

Así, se ha avanzado en la comprensión de la significación política, económica y social del cardenismo. Se acepta que en estos años termina en lo fundamental el proceso de institucionalización del poder político y la conformación de un Estado moderno. Se coincide en que durante este periodo se asienta la infraestructura económica para iniciar el proceso de industrialización acelerada. Y también se ha abordado el proceso de subordinación de la clase obrera al proyecto estatal.

Sin embargo, los distintos trabajos relacionados con el cardenismo lo abordan desde una perspectiva global, preocupándose limitadamente del estudio y profundización de algunos de los aspectos concretos que conformaron esta particular etapa de la historia nacional. El fenómeno de la participación sindical en la dirección de las empresas es uno de los aspectos que han sido estudiados de manera insuficiente; en los trabajos del periodo, en los del movimiento obrero y en los de los sindicatos petrolero, ferrocarrilero, minero y electricista, apenas se le dedican unas cuantas páginas y sólo se presentan algunos de sus rasgos más generales, de ahí que me haya propuesto realizar una investigación histórica sobre la Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México du-

¹ Existe una extensa bibliografía sobre el cardenismo que representa varias docenas de libros artículos y folletos. Basta consultar la elaborada por Luis González, que sin ser exhaustiva sí da cuenta de los trabajos más importantes sobre el periodo. Luis González, *Los días del presidente Cárdenas*, Col. Historia de la Revolución mexicana, núm. 15, México, El Colegio de México, 1981, 381 pp.

rante el periodo 1937-1941, escogiendo esta experiencia de participación sindical en la dirección de las industrias por ser la más importante de la época, tanto por las circunstancias de su creación, su organización y funcionamiento, el tamaño de la empresa y el número de trabajadores involucrados, como por la importancia de esta actividad para el desarrollo económico del país.

Mediante la consulta de fuentes primarias de información como los expedientes del Archivo General de la Nación (galerías Presidentes y Departamento del Trabajo) y en menor medida de los materiales bibliohemerográficos generados en la época, se reconstruye la experiencia de la administración obrera de los ferrocarriles: cómo se creó; cuáles fueron las condiciones políticas y económicas que posibilitaron su surgimiento, desarrollo y extinción; sus funciones y limitaciones; la política laboral y empresarial desarrollada por los directivos obreros, y la relación del sindicato con la gerencia obrera y con el gobierno.

Reconstruir las posturas asumidas por el gobierno, el sindicato y la administración obrera en torno a los problemas y el funcionamiento de los ferrocarriles fue un paso obligado para estudiar los acontecimientos: ¿mecanismo de control obrero sobre los medios de producción?, ¿experiencia de autogestión o cogestión obrera?, ¿mecanismo de dominación sindical y de gestión de las empresas estatales?, así como para reflexionar sobre si la administración obrera podía garantizar el funcionamiento capitalista de la empresa; si era viable en el marco de la economía mixta que se impulsaba, y en qué medida influyó en la definición del papel (económico-político) que se asignó a las empresas estatales de acuerdo con el proyecto de desarrollo nacional de la época.

El estudio de la administración obrera no sólo enriquece el conocimiento sobre la clase obrera mexicana y su relación con el Estado, sino, además, como experiencia de control, dirección y administración de una industria por los trabajadores aporta elementos para comprender las contradicciones, las limitaciones y los alcances que la cogestión y la autogestión, como sistema de relaciones sociales y de producción, presentan en el contexto de la economía capitalista imperante en nuestro país, y en esta medida, reflexionar sobre la viabilidad del llamado sector social de la economía.

A diferencia de lo que pudiera pensarse, en nuestro país la participación obrera en la gestión de las empresas no es inusual, pues la encon-

tramos por lo menos a lo largo de las últimas cinco décadas, con diversas formas y diferentes niveles de incidencia dependiendo del rango en que se ubique dentro de la estructura organizacional de la empresa y de las funciones asignadas, que pueden ir desde la participación en comisiones mixtas (salariales, técnicas, de higiene y seguridad, etc.), y la conformación de comités de fábrica, hasta la coparticipación en los consejos de administración y la autogestión mediante administraciones obreras.

De hecho, en las últimas décadas se han vivido y se viven diferentes experiencias de participación sindical en la dirección de las empresas y de control obrero de la producción en algunas actividades productivas, fundamentalmente por medio de los llamados comités de fábrica, como es el caso de las empresas del combinado industrial Sahagún;² pero también mediante los contratos colectivos de trabajo que permiten la injerencia obrera en la fijación de topes a la producción y premios a la productividad (secciones del sindicato minero), la incidencia sindical en la planeación, supervisión y construcción de proyectos productivos (sindicato electricista, petrolero y de nucleares), y la participación directa en los consejos de administración (sindicatos ferrocarrilero y petrolero). Sin duda, un caso sobresaliente lo constituye la gestión de las empresas propiedad de los trabajadores, ya sean cooperativas, de sociedad anónima o sindicales que conforman el sector social de la economía.³

Durante los años setenta, sectores del llamado movimiento obrero independiente levantaron reiteradamente la demanda de “participación obrera” en la dirección de las empresas y, en algunos casos, del “control obrero” de las industrias estatales. Las tesis de control, cogestión y autogestión obrera fueron ampliamente debatidas en la mayoría de las organizaciones sindicales independientes e incluso en el sindicalismo

² El combinado Industrial Ciudad Sahagún era una entidad gubernamental formada por la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, la Siderúrgica Nacional y DINA.

³ Cabe destacar entre las empresas que conducen los trabajadores a la Cooperativa de Trabajadores Pascual y la Fábrica de Vidrio Plano “Unión Provisa”. La primera porque es la cooperativa obrera más exitosa, que vive un proceso de expansión y apoya proyectos productivos de trabajadores urbanos o comunidades campesinas. La segunda porque es una empresa de sociedad anónima en la que los obreros son los accionistas y, porque en el nivel nacional, ocupa el segundo lugar en la fabricación de vidrio plano. En la actualidad existen empresas ejidales, uniones de productores y fideicomisos agrícolas, así como un importante número de unidades productivas agrícolas, comerciales e industriales en manos de los sindicatos oficiales que ha dado pie a lo que podríamos denominar “sindicalismo empresarial”.

oficial, que las incorporó, con sus particularidades, a su plataforma programática.⁴

Si bien es cierto que la ofensiva desarrollada por la patronal privada y el gobierno en contra de los sindicatos que tenían cierta injerencia en el funcionamiento de las empresas ha sido exitosa, eliminando de la mayoría de los contratos colectivos de trabajo las cláusulas que permitían dicha incidencia y otras que obstaculizaban los procesos de modernización productiva,⁵ e incluso que la profunda debilidad por la que atraviesa el sindicalismo mexicano alienta a los empresarios a intentar modificar la propia legislación laboral, ello no significa que el capítulo esté cerrado y que en el futuro las condiciones sean las mismas. No obstante que ahora la participación obrera en la administración de las empresas está en un punto muy bajo, ello no demuestra que no pueda presentarse otra vez, ni mucho menos que los sindicatos deban abandonar esta demanda y toda participación en la gestión de las empresas a pesar de sus contradicciones.

La historia de la relación contradictoria entre trabajo y capital demuestra que la definición de los términos de las relaciones laborales depende de la correlación de fuerzas y de la capacidad de los contrarios para negociar e imponer sus intereses. La moneda está en el aire, los trabajadores tienen la palabra.

ANTECEDENTES

Durante el régimen del presidente Lázaro Cárdenas un importante número

⁴ La Confederación de Trabajadores de México (CTM) desde 1978 hace hincapié en la necesidad de luchar por la ampliación y consolidación del sector social de la economía, en cuyas empresas los trabajadores adquieren experiencias de gestión, cogestión e intervención en la determinación de las estrategias de operación industrial. Véase la "Reunión Nacional sobre el Sector Social de la Economía" realizada conjuntamente por la CTM y la Fundación "Friedrich Ebert" de la República Federal Alemana los días 30, 31 de mayo y 1 de junio de 1980, así como conclusiones de la Reunión Nacional para la Reforma Económica realizada por la CTM del 25 al 27 de junio de 1978 en la ciudad de México.

⁵ La modernización de las plantas productivas puede ser mediante la incorporación de nuevas tecnologías o la reestructuración de la organización del trabajo. En México los empresarios han optado fundamentalmente por la segunda forma, es decir mediante la flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo, la polivalencia y el incremento de la productividad obrera. Como ello significa un cambio en los términos de la relación laboral, su aplicación ha representado la eliminación de las cláusulas contractuales que impiden dichos procesos.

de empresas pasaron a manos de los trabajadores como resultado de la acción gubernamental para evitar el cierre de las fuentes de trabajo, como solución de algunos conflictos laborales e incluso por la venta voluntaria de los dueños. Si bien la mayoría de las empresas expropiadas por el gobierno se entregaron en propiedad a los trabajadores y se convirtieron en cooperativas,⁶ algunas fueron mantenidas como propiedad estatal y sólo se otorgó a los sindicatos su administración.⁷

El reparto de la tierra a los campesinos, la entrega de fábricas a los obreros y la constitución de cooperativas eran parte del proyecto cardenista que pretendía colectivizar un segmento de las fuentes de riqueza y de los medios de producción para mejorar la situación del proletariado y establecer un régimen social más justo.⁸ Pero también constituían demandas de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y de los sindicatos nacionales de industria, que las consideraban un medio para avanzar en la democratización de la economía.⁹

Las administraciones obreras, que representaron la organización, funcionamiento y dirección de empresas por los trabajadores sin tener la propiedad, constituyeron un fenómeno social nuevo, diferente a las experiencias colectivas desarrolladas en esos años (ejidos y cooperativas).

⁶ De las 1 715 cooperativas que existían en 1941, 937 fueron creadas durante el gobierno del general Cárdenas. Anatolí Shulgovsky, *México en la encrucijada de su historia*, México, Fondo de Cultura Popular, 1968, p. 311. Sólo en la minería se constituyeron en ese periodo más de 80 cooperativas (dependientes del sindicato minero). "Informe sobre la situación de las cooperativas mineras realizado por el Departamento del Trabajo", 1940, Archivo General de la Nación (AGN), Galería 1, Ramo: Departamento Autónomo del Trabajo, Exp. 4.1/300(3)/1.

⁷ Las más importantes fueron los Ferrocarriles Nacionales de México y la industria petrolera (aunque en ésta se conformó una administración mixta obrero-gubernamental). Entre las que fueron organizadas bajo el sistema de administración sindical se encuentran la Compañía de Luz y Fuerza del Istmo de Tehuantepec; la Fábrica de Fibras Duras Atlas, en San Luis Potosí; el Rastro de la ciudad de México; la Cía. Mexicana Gold and Coke, Esperanza, Coahuila; Fundación y Talleres Mecánicos de Acapulco, Hidalgo; Negociación del Promontorio, en Durango; Cía. Inversiones del Oro de la Noria, Zacatecas, y la Fábrica de los Pinos en el DF. Salvador Novo, *La vida política en el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas*, México, Empresas ed., 1964, pp. 279-280. En la minería 25 empresas se organizaron como administraciones obreras. "Informe sobre...", cit.

⁸ Véase *El ideario agrarista del general de división Lázaro Cárdenas*, México, La Impresora, 1935, p. 112.

⁹ Por ejemplo, desde la constitución de la Confederación General de Obreros y Campesinos de México en 1934 incluye en su programa de reivindicaciones económicas de carácter inmediato luchar por "...la incautación de los centros de trabajo y [...] administrarlos, en su caso, por parte de los trabajadores". Véase Antonio Bernal, "De cómo y por qué se formó la CGOCM", *Revista Futuro*, tomo II, núm. 5, México, diciembre de 1934.

En las empresas con participación sindical y bajo el régimen de administración obrera se mantuvieron las relaciones contractuales y se conservó la organización sindical, generándose una dicotomía en el carácter de la representación sindical, pues simultáneamente era patrón de los trabajadores y defensor de sus intereses. Asimismo, la expropiación de las industrias y la entrega de su administración a los sindicatos introdujeron una nueva modalidad en la organización tradicional que asumen las empresas en el capitalismo, lo que sin embargo no alteró la función principal y las características de éstas como unidades productivas esencialmente capitalistas, es decir, como empresas con una organización jerarquizada de autoridad y responsabilidad para cumplir su función básica de extracción de plusvalía y de producir y reproducir las relaciones de dominación, función que no se modifica por el hecho de que la plusvalía extraída fuera trasladada, vía precios, a la empresa privada.

La participación obrera en la dirección de las industrias representó una situación insólita para el sindicalismo mexicano y generó confusión entre los protagonistas sobre cómo administrar las empresas, cumplir con los objetivos empresariales y defender sus intereses inmediatos. La convicción sindical de que su incorporación a la administración de las industrias era un avance del proyecto gubernamental de democratización de la economía influyó para que los sindicatos centraran su atención en resolver los problemas económicos y de funcionamiento de las empresas.¹⁰ En el seno de estos sindicatos los trabajadores se enfrentaron al compromiso de mejorar el funcionamiento de las empresas y sanear sus economías para demostrar la capacidad obrera de organizar y dirigir grandes industrias, aunque esta situación no representara beneficios inmediatos para ellos.

Los sindicatos que vivieron estas experiencias sufrieron un rápido deterioro en su cohesión y unidad interna al desencadenarse una serie de conflictos que pusieron en peligro su existencia como organización, lo

¹⁰ La CTM y el sindicato de los rieleros veían la expropiación y la entrega de las instalaciones en administración a los obreros como "...el momento propicio para realizar el programa revolucionario de su gobierno que, de acuerdo con el plan sexenal, tiende a socializar todas las actividades de producción económica como el único medio de ir logrando la transformación del sistema capitalista imperante". Véase *Memorias de la Confederación de Trabajadores de México, 1936-1941*, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1942, p. 1088, y Marcelo N. Rodea, *Historia del movimiento obrero ferrocarrilero, 1890-1943*, México, 1944, pp. 597 y 598.

cual disminuyó sensiblemente su capacidad de resistencia y de negociación con el Estado.

Si bien la coincidencia inicial en el significado de la participación obrera en la dirección de las empresas estatales entre los sindicatos y el gobierno permitió que la experiencia se desarrollara sin conflictos graves en su primer año, a partir de 1939, en la medida en que se definía el papel de las empresas estatales y se reorientaba la política gubernamental, se puso de manifiesto que tenían objetivos y proyectos diferentes, aflorando las contradicciones que encerraba en sí misma, y generándose enfrentamientos que minarían la alianza conformada años antes.

Las experiencias más importantes y representativas de la participación obrera en la dirección de las industrias desarrolladas durante el cardenismo fueron la Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales y la Mixta de la Industria Petrolera, tanto por la trascendencia de estas actividades para el desarrollo económico del país como por las circunstancias que dieron pie a su creación.

Las causas de la nacionalización de los ferrocarriles y las de la expropiación petrolera, así como las particularidades de cada una de estas industrias determinaron, a nuestro parecer, políticas distintas en cuanto a su administración. Mientras que en los ferrocarriles nacionales se creó un organismo público descentralizado entregándose la administración a los trabajadores, en la industria petrolera se constituyó un organismo también descentralizado, pero dependiente directamente del Ejecutivo Federal y sólo se incorporó al sindicato en el consejo de administración, es decir, se conformó una administración mixta de participación obrero-estatal.

Las diferencias en las modalidades de participación sindical en la administración de estas empresas estuvieron determinadas por los conflictos y necesidades generados por su transferencia a manos del Estado. En el caso de los ferrocarriles, la entrega de la administración al sindicato constituyó una respuesta a la inconformidad sindical frente a la modificación de las condiciones laborales y, fundamentalmente, la manera de garantizar la rehabilitación de la empresa, descargando la responsabilidad y el costo de la misma en la organización sindical y en los trabajadores del riel. En el caso de la industria petrolera, la incorporación obedeció a la imperiosa necesidad de reactivar la producción y centralizar la administración de la industria, objetivos inalcanzables en ese momento sin

la participación de los trabajadores y del sindicato, por lo que sólo se les incorporó en una administración mixta.¹¹

Cuando se decretó la nacionalización de los ferrocarriles, la empresa se encontraba prácticamente en ruinas, con una pesada deuda externa y un alto coeficiente de explotación (porcentaje de los ingresos brutos absorbidos por los gastos de explotación) que trababan su funcionamiento y la imposibilitaban para rehabilitar y modernizar sus instalaciones. Con la nacionalización se pretendía superar estos obstáculos y crear las condiciones para construir un sistema ferroviario que satisficiera la creciente demanda de transporte.

Aunque el gobierno podía asumir directamente la administración de los ferrocarriles, pues contaba con una amplia experiencia en su manejo y no había encontrado resistencia entre los antiguos dueños, el descon-

¹¹ Las empresas petroleras se encontraban en una situación económica privilegiada; la industria había sido un excelente negocio para el capital extranjero, mientras que la nacionalización de los ferrocarriles obedeció a una necesidad económica; la expropiación petrolera respondió a la necesidad de mantener el poder del Estado sobre los particulares, fue una medida para someter la rebeldía de los monopolios extranjeros que pretendían colocarse por encima de las instituciones y las leyes nacionales. Como se sabe, el sindicato tuvo una participación destacada; de hecho, fue su lucha por la firma de un Contrato Colectivo Único de Trabajo con las empresas lo que a fin de cuentas desencadenó el movimiento social que creó las condiciones propicias para la acción estatal. Los petroleros no sólo apoyaron la expropiación sino que fueron combativos protagonistas del acontecimiento: se encargaron de realizar el decreto de expropiación, ocuparon las instalaciones y las protegieron de los sabotajes y los robos de los directivos y técnicos extranjeros, y que finalmente las pusieron en funcionamiento. En tanto que el gobierno no tenía la suficiente experiencia en el manejo de la industria ni el personal de mando necesario para reactivar su funcionamiento bajo una sola administración, la Secretaría de Economía Nacional, encargada de organizar la administración, se vio en la necesidad de incorporar al sindicato, pues sólo éste podía restablecer la producción y hacerse cargo inmediatamente de las instalaciones, ya que contaba con una estructura organizativa nacional, conocía el funcionamiento de las empresas y de hecho se había preparado para tal fin. La administración mixta (cuatro de los nueve miembros del consejo de administración eran representantes sindicales) asumida en esta industria obedeció a la necesidad de organizar y articular los trabajos para reactivar de inmediato la producción; pero también fue resultado de la acción directa de los trabajadores que ocuparon los puestos de mando y dirección locales frente al vacío de poder que se generó después de la expropiación. La incorporación del sindicato respondió también a la necesidad de normar y contrarrestar el control obrero sobre el proceso productivo y el control sindical sobre los consejos administrativos locales. Durante los meses posteriores a la expropiación se dio una dualidad de poder, desarrollándose una lucha por el control de la industria; por un lado la administración formal oficial, en la que participa el sindicato y, por el otro, el control real de los obreros sobre el proceso productivo. Los cambios promovidos por el gobierno en la organización de la industria no sólo respondieron a la necesidad de mejorar el funcionamiento y la economía de la empresa, sino también a delimitar y reducir la injerencia sindical.

tento que la nacionalización generó entre los ferrocarrileros al transformar a la empresa en una entidad estatal y convertirlos en empleados públicos con la pérdida de sus derechos laborales y de sus contratos de trabajo, llevó a que buscara una figura organizativa diferente que le permitiera mantener el control sobre las líneas férreas y desactivar el conflicto con el sindicato ferrocarrilero, que podía desembocar en una ruptura de la alianza conformada con el movimiento obrero organizado.

Si bien desde el acto mismo de la nacionalización se pensó en incorporar a los trabajadores a la administración de la empresa, los términos y la modalidad que ésta asumiría fueron definiéndose paulatinamente. De hecho, la política gubernamental de incorporar a los trabajadores a la dirección de algunas empresas había dado por resultado la expansión y consolidación del llamado movimiento cooperativista (tanto en la industria azucarera, cementera, textil, minera, del calzado y autotransportes como en el transporte marítimo) y a las experiencias de explotación colectiva de la tierra, e incluso que algunas pequeñas empresas ferrocarrileras se encontraran ya en manos de los trabajadores y fueran explotadas bajo la modalidad de cooperativas: el Ferrocarril del Desagüe del Valle de México (desde 1933); el de San Rafael y Atlixco (1936); el de Oaxaca-Ejutla (1936); el ramal de la Compañía Maderera y Ferrocarrilera de Michoacán (1937); el Eléctrico de Pachuca, Hidalgo (1937); los Ferrocarriles Unidos de Yucatán (1937); el Ferrocarril de Toluca, Tenango y San Juan (1937), y el Industrial de Puebla (1937).¹² Sin embargo, el

¹² En 1933 el gobierno del presidente Abelardo Rodríguez entregó el Ferrocarril del Desagüe del Valle de México a los trabajadores para que lo operaran como cooperativa. En 1936, ante el conflicto sindical por aumento salarial y pago del séptimo día, el gobierno de Cárdenas incautó el ferrocarril de San Rafael y Atlixco (148 km de vía angosta), entregándolo a los trabajadores, quienes formaron la cooperativa del Ferrocarril de San Rafael. También en 1936, por la resistencia de la compañía del Ferrocarril de Oaxaca-Ejutla (73 km de vía angosta) para cumplir con un laudo de la Junta de Conciliación y Arbitraje que la obligaba al pago de vacaciones, séptimo día y la firma de un contrato colectivo de trabajo, se incautó la empresa y se le entregó a los trabajadores. En marzo de 1937, como solución a la huelga en la Compañía Maderera y Ferrocarrilera de Michoacán, se convino que el sindicato manejara la empresa por 18 meses como cooperativa. También en ese mes, como solución a la huelga por salarios y prestaciones en el Ferrocarril Eléctrico de Pachuca, Hidalgo, los trabajadores recibieron la empresa y constituyeron una cooperativa. Los Ferrocarriles Unidos de Yucatán (918 km) fueron entregados en marzo de 1937 y eran los de mayor importancia que habían recibido los trabajadores, aunque también en los que la SCOP mantuvo una injerencia, nombrando a tres de los ocho elementos que integraban el Consejo de la cooperativa y fijando las cantidades que se invertirían en el

caso de los Ferrocarriles Nacionales de México era diferente, pues se trataba de la empresa más importante del país, que transportaba la mayoría de los productos agrícolas, mineros y manufacturados que se movían por ferrocarril y su buen funcionamiento era de vital importancia para el desarrollo económico, razón por la cual no podía ser entregada en propiedad a los trabajadores.

Para el gobierno era vital encontrar la mejor manera de organizar el funcionamiento de los ferrocarriles a fin de que pudieran cumplir con la función que su programa general de desarrollo asignaba a los medios de transporte: ser un instrumento efectivo del crecimiento económico y del bienestar social. Por ello, la decisión gubernamental de crear un organismo público descentralizado (la Administración Obrera) dirigido por los trabajadores fue una medida coyuntural para resolver los graves problemas económicos y de funcionamiento que tenían los ferrocarriles, pero sobre todo para superar el grave conflicto que se había generado con el sindicato a partir de la nacionalización.

Desde el principio, el gobierno de Cárdenas señaló los compromisos, funciones y limitaciones de la administración obrera: no se entregaba la propiedad sino exclusivamente la administración; el sindicato tendría la libertad absoluta de nombrar a los consejeros y al gerente general; las relaciones entre la empresa y los trabajadores se regirían por la Ley Federal de Trabajo y el contrato colectivo de trabajo; pero también se estableció de manera muy precisa la distribución de los recursos ferrocarrileros, así como la facultad exclusiva del gobierno de fijar la política ferrocarrilera y las tarifas. Finalmente, el gobierno siempre podría revertir cualquier disposición de la administración obrera que considerara fuera de la legalidad existente.

Podemos dividir en tres etapas fundamentales la experiencia de la Administración Obrera en los Ferrocarriles Nacionales de México:

La primera, a raíz de la nacionalización de la empresa, cuando gobierno y trabajadores entran en una etapa de negociación, conciliando el antagonismo y las contradicciones, mediante la convergencia de intereses

mantenimiento y rehabilitación de las vías. En julio de 1937 se entregó el Ferrocarril de Toluca, Tenango y San Juan (29 km de vía angosta), como pago de salarios y otras prestaciones y se formó una cooperativa. En agosto de 1937 se entregó el ferrocarril Industrial de Puebla. Todos los ferrocarriles entregados a los trabajadores eran pequeños, de menor importancia. "Informe sobre la situación...", cit.

hacia la incorporación de los trabajadores a la dirección de la empresa. Durante esta etapa se definen los límites del control obrero, los compromisos a que se obliga la nueva administración y el papel de la empresa nacionalizada y administrada por los trabajadores dentro del proyecto gubernamental. Cronológicamente esta etapa inicia con la nacionalización de los ferrocarriles en junio de 1937 y concluye con la creación de la administración obrera en mayo de 1938.

La segunda, durante la cual las contradicciones se manifiestan pero son mitigadas por la gerencia obrera y la dirigencia sindical con objeto de mantener y demostrar la viabilidad del proyecto, abarca desde el 1 de mayo de 1938 hasta fines de 1939, cuando el gobierno presiona para organizar la empresa.

La tercera comprende 1940, y se caracteriza por los intentos de conciliación y cooperación sindical con el proyecto gubernamental de reorganización, pero se expresa la resistencia obrera a cargar con todo el costo de dicha reorganización, presentándose síntomas de descomposición de la unidad y coherencia sindical. Surgen conflictos dentro del sindicato contra la gerencia obrera y el gobierno, que desembocan en la eliminación de la Administración Obrera.



1 LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO: DE SU CONSTITUCIÓN A SU NACIONALIZACIÓN

Al concluir el movimiento armado de independencia de 1810, la economía nacional se encontraba prácticamente en ruinas: las actividades de las minas y de las haciendas habían disminuido por los estragos de la guerra, y el comercio se encontraba virtualmente paralizado. Los caminos nacionales construidos durante la colonia: México-Acapulco, México-Veracruz, México-Oaxaca, y el de México a Santa Fe de California y San Antonio estaban abandonados y casi destruidos, mientras los caminos locales e intrarregionales no eran más que senderos por donde sólo transitaban bestias de carga.

La reactivación de las distintas actividades económicas requería la rehabilitación de los caminos existentes y la construcción de nuevas vías de comunicación que articularan el mercado interno, conectando las zonas productoras con los centros de consumo. Debido a la bancarrota de la Hacienda Pública los gobiernos posindependentistas no pudieron emprender tal tarea, por lo que optaron por fomentar la inversión privada en la reconstrucción de las vías de comunicación.¹

El 22 de agosto de 1837 el gobierno del general Anastasio Bustamante otorgó la primera concesión para construir un ferrocarril que uniera la ciudad de México con el puerto de Veracruz, iniciando la práctica de otorgar concesiones a particulares para la construcción de vías férreas. Sin embargo, el elevado monto de capital que se requería para la construcción de los ferrocarriles determinó que la mayoría de las decenas de concesiones otorgadas por los distintos gobiernos quedaran en el papel

¹ Véase Ciro Cardoso (coord.), *México en el siglo XIX (1821-1910). Historia económica y de la estructura social*, México, Ed. Nueva Imagen, 1984, pp. 200-210.

y que, para 1873, sólo se hubiera terminado la ruta México-Veracruz con una extensión de 510 kilómetros.

LA CONSTRUCCIÓN DE LOS FERROCARRILES, OBRA DEL CAPITAL EXTRANJERO

En 1880, durante el gobierno del general Porfirio Díaz, se impulsa fuertemente la construcción de los ferrocarriles por cuenta del capital extranjero, en particular estadounidense, al concederse a la Compañía del Ferrocarril Central Mexicano la construcción de la línea México-Paso del Norte, y a la Compañía Constructora Nacional, la línea México-Nuevo Laredo.²

Los gobiernos mexicanos, a diferencia de lo sucedido en otros países, no contaron con un plan estructurado que sirviera como marco para orientar la construcción de los ferrocarriles de acuerdo con las características del terreno y la distribución de los núcleos humanos, así como de los centros de producción y consumo. Su ausencia propició que todas las concesiones, desde las primeras, autorizadas por Bustamante, hasta las concedidas por la administración de Díaz, se otorgaran a todo aquel que lo solicitara, sin una evaluación previa sobre las rutas, la estipulación de las vías y su posible impacto en el desarrollo regional.

La convicción del gobierno del general Díaz de que el crecimiento económico del país se lograría mediante la influencia y acción del capital extranjero, así como de la vinculación de la economía al mercado internacional llevó al desarrollo de una política encaminada a fomentar la inversión extranjera también en la construcción de los ferrocarriles, otorgando concesiones a compañías extranjeras con toda clase de estímulos y facilidades: subvenciones, exención de impuestos, cesión de terrenos y la absoluta libertad para elegir la dirección, longitud y características de las vías férreas.³

² La línea del Ferrocarril Central tenía que pasar por Querétaro, Celaya, Salamanca, Irapuato, Guanajuato, Silao, León, Aguascalientes, Zacatecas y Chihuahua, con un ramal al litoral del Pacífico que debería tocar Guadalajara; mientras la Constructora Nacional tenía que tocar las ciudades de San Luis Potosí, Saltillo y Monterrey. Vicente Fuentes Díaz, *El problema ferroviario de México*, México, Edición del autor, 1951, p. 26.

³ Cabe destacar que el general Díaz recupera la política desarrollada por los gobiernos liberales que, convencidos de que la simple concesión para la construcción de ferrocarriles sería insuficiente para estimular la participación de los capitales, otorgaron también permisos de importación, terrenos y estímulos monetarios a los empresarios. Aunque Díaz prefirió estimular la participación del capital extranjero sobre el nacional porque éste, a pesar de haber reci-

Algunas empresas fueron favorecidas con subvenciones en efectivo (el promedio del subsidio otorgado en 1895 fue de 8 593 pesos por kilómetro construido),⁴ otras con bonos de la deuda pública y con certificados aduanales, y varias más con títulos de los terrenos baldíos comprendidos en las regiones paralelas a las zonas de vía. Todas gozaron del derecho de expropiar los terrenos que necesitaran para establecer sus estaciones, talleres, almacenes y depósitos, así como de ocupar gratuitamente terrenos nacionales y de disponer de los materiales de construcción que en ellos se encontraran; se las eximió de impuestos durante 20 años y se les permitió importar, sin gravamen alguno, el material fijo y rodante que necesitaran.⁵

A cambio, sólo se estableció que al término de los 99 años que durarían las concesiones, las líneas pasarían a poder de la nación sin pago alguno; aunque las instalaciones, depósitos, talleres y material rodante se pagarían a un precio especial dictado por peritos. Durante ese lapso las empresas explotarían los ferrocarriles sujetándose a las siguientes reglas:

1] Las tarifas ferrocarrileras estarían sujetas a la aprobación del gobierno; tendrían un límite máximo; serían revisadas con periodicidad, y las cuotas de los productos de exportación (principalmente minerales) serían reducidas.

2] La correspondencia sería transportada gratuitamente y pagarían tarifas especiales los efectos gubernamentales, los empleados públicos y las tropas.

bido numerosas concesiones no pudo construir las líneas prometidas. La política de otorgar apoyos monetarios a los constructores del ferrocarril también fue seguida en otros países. En Francia, apunta un periódico de la época "...mientras el gobierno confió exclusivamente el ferrocarril a la industria privada, no pudo prosperar; dio la impulsión la Ley II de junio de 1842 que asoció en esa empresa al Estado, los departamentos, los municipios y la industria; pero eso no bastaba aún y fue necesario que el gobierno francés cediera facilidades en forma de empréstitos, subvenciones, garantizando a los capitales invertidos un mínimo de interés". Véase "Bulletin", en *Le Trait d'Union*; 7.75, vol. 17, núm. 54, p. 1, citado en Jacqueline Novo, *Las ideas de la Reforma en México. (1855-1861)*, México, UNAM, 1983. Para la política de Díaz véase Manuel Aguilar Uganda, *La explotación de los Ferrocarriles Nacionales de México*, tesis, México, UNAM, 1950, cap. I.

⁴ Por ejemplo, el gobierno de Díaz se comprometió a subsidiar a la Cía. del Ferrocarril Central con \$9 500 por kilómetro y con \$7 500 por kilómetro a la Cía. Constructora Nacional. Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 26. Véase también Alfredo B. Cuéllar, *La situación financiera de los Ferrocarriles Nacionales de México con relación al trabajo*, tesis, México, UNAM, 1935, pp. 85-90.

⁵ Todas gozaron del derecho de vía que establecía que a 70 metros de cada lado de las líneas, de encontrarse yacimientos minerales se concesionarían a las compañías constructoras.

3] En los postes de telégrafo de las compañías se colocaría una línea del gobierno que estaría al cuidado de aquéllas.

Gracias a la política ferrocarrilera del porfiriato, que en materia de subsidios representó una erogación de 144 891 743 pesos para junio de 1902, el ritmo de construcción de vías férreas se intensificó a partir de 1880, incrementándose la longitud de la red entre 2 000 y 3 000 km por quinquenio, hasta llegar en 1910 a poco menos de 20 000 km.⁶

Si la longitud de la red férrea aumentó a un ritmo acelerado, la abstención gubernamental de señalar la dirección, el terreno, el trazo, las particularidades y la longitud de las vías llevó a que los ferrocarriles se construyeran de acuerdo con los intereses y la lógica del capital extranjero, que interesado por las materias primas reclamadas en el mercado internacional planeó las rutas férreas fundamentalmente en función del rápido y fácil transporte de los productos mineros y agrícolas hacia el mercado exterior, en particular por la frontera norte del país.⁷

La libertad concedida a las empresas extranjeras determinó que el sistema ferrocarrilero tuviera, desde su origen, graves deficiencias: heterogeneidad en los equipos usados, escotillón y trazado; vías que atravesaban grandes extensiones desérticas, despobladas o improductivas;⁸ vías que jamás podrían explotarse de manera rentable y la existencia de ramales que sólo iban a una mina, un centro maderero o una gran unidad agrícola de exportación.

Los ferrocarriles construidos bajo la lógica e interés del capital extranjero, si bien ligaron la capital de la República con los principales centros

⁶ La red férrea pasó de 662 km en 1875 a 1 079 km en 1880, a 6 009 en 1885, 9 717 en 1890, 10 775 en 1895, 13 585 en 1900, 16 990 en 1905, y a 19 719 en 1910. Ferrocarriles Nacionales de México, *Series Estadísticas*, México, septiembre de 1975, p. 2.

⁷ Así "...el Ferrocarril Central fue hecho para movilizar hacia Estados Unidos los metales de la zona de Parral, en Chihuahua; los de Mapimí, Bermejillo, San Juan Guadalupe y Dinamita, en Durango; los de Zacatecas y Fresnillo, en Zacatecas, y los de Guanajuato". También conectó las zonas agrícolas y ganaderas de Jalisco, Colima y Guanajuato. Por las vías del Central y del Nacional se exportaba hacia el Norte los siguientes minerales: oro, plata, cobre, hierro, plomo, manganeso y mercurio. Las otras rutas construidas por capital extranjero como el Ferrocarril Mexicano, el Interoceánico y el de Veracruz, al Istmo, estaban destinadas al comercio exterior con Europa. Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 35.

⁸ Entre estos tramos se encontraba el de San Luis Potosí a Saltillo, de 390 km; el de Monterrey a Camargo, de 183 km; el de Torreón a Ciudad Juárez, de 737 km; el de Nuevo Laredo a Monterrey, de 268 km y otros, donde el ferrocarril ni recogía ni distribuía un volumen de flete que hiciera costeable su operación. Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 3.

urbanos y las zonas productoras de materias primas, agrícolas y mineras con los puertos de exportación de la frontera norte y del golfo, dejaron, como lo reconoció el propio secretario de Hacienda de don Porfirio, José Ives Limantur, incomunicadas grandes extensiones del territorio nacional.⁹ Aunque fueron un pilar importante para el crecimiento económico del país y la ampliación del mercado interno (al contribuir a la abolición de las alcabalas y a una mayor circulación de mercancías), la distribución territorial del nuevo transporte favoreció fundamentalmente el desarrollo de los sectores productivos dedicados a la exportación y, mediante el sistema de tarifas, concentró los beneficios en las grandes empresas mineras, agrícolas y ganaderas, en su mayoría propiedad del mismo capital extranjero.

El interés del gobierno de Díaz por fomentar las actividades de exportación le llevó a desarrollar una política tarifaria que favorecía el transporte de productos destinados al mercado exterior. En cada una de las concesiones otorgadas se estableció que “las cuotas máximas que los ferrocarriles podrían cobrar a las mercancías que se exportaban, corresponderían al 50% de las cuotas de la tarifa general de carga o al 50% de las cuotas autorizadas en la concesión”¹⁰ (cuadro 1), política que benefició fundamentalmente a las empresas mineras que en esos años eran las principales usuarias de los trenes¹¹ y cuya producción se canalizaba en primer lugar al mercado internacional.

⁹ El 16 de noviembre de 1908, el secretario de Hacienda, José Ives Limantur, decía a las Cámaras: “la localización de las líneas deja mucho que desear, bien sea que se la considere desde el punto de vista de la remuneración de los capitales empleados en ellas, o por el lado de los intereses de las diversas regiones que atraviesan los ferrocarriles; y resentimos cada día más los inconvenientes de que se hubiese emprendido la construcción de las líneas troncales sin tener un plano general bien estudiado. Si desde un principio no se hubieran tomado en cuenta, de otro modo que como consideraciones de segundo orden, los móviles particulares de las empresas y las circunstancias especiales de cada caso, los ferrocarriles estarían explotándose hoy más económicamente en provecho de los accionistas y del público, y un gran número de comarcas que actualmente están aisladas se hallarían unidas con cintas de acero al resto de la República”. Citado por Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, p. 90. La red había conectado a la capital con 15 entidades federativas, pero había dejado al Pacífico, las penínsulas de Baja California y Yucatán, parte de Chiapas y otros estados de la República fuera de la influencia del ferrocarril.

¹⁰ M. Aguilar Uganda, *op. cit.*, pp. 84 y 88, y Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 54.

¹¹ En 1907-1908 el principal usuario de los ferrocarriles era la industria minero-metalúrgica, representando el 57% del total de carga transportada por el Ferrocarril Central (2 281 358 de 3 960 536 toneladas) y el 47.4% del Ferrocarril Nacional Mexicano (923 574 de 1 949 310 toneladas). Cf. John Coatsworth H., *El impacto económico de los ferrocarriles en el porfiriato*,

Cuadro 1
TARIFA GENERAL DE CARGA DEL FERROCARRIL
CENTRAL MEXICANO, 1895
(Tonelada/kilómetro en pesos)

<i>Clase</i>	<i>Mercancías de circulación interior, primeros 150 km</i>	<i>Mercancías de exportación, primeros 150 km</i>
Primera	0.060	0.030
Segunda	0.057	0.028
Tercera	0.054	0.027

FUENTE: Vicente Fuentes Díaz, *El problema ferrocarrilero de México*, México, edición del autor, 1951, p. 54.

La diferencia entre lo que pagaban las empresas mineras por el transporte de sus productos y lo que costaba el servicio que recibían fue trasladada a las cuotas que regían para otros productores, de tal modo que los usuarios mexicanos agricultores, comerciantes e industriales tuvieron que pagar tarifas altas para compensar a los ferrocarriles las pérdidas que les originaba el transporte de minerales.

El alto costo medio del transporte de las mercancías destinadas al consumo en los mercados nacionales derivado de las diferentes tarifas generales de carga cobradas por cada una de las empresas y de los escalonamientos que tenían que hacer para llegar a su destino final (que representaban la aplicación de una suma de cuotas para un solo recorrido),¹² así como las características de la red ferrocarrilera, no sólo se cons-

México, Ediciones Era, 1984, p. 103. En 1910, de los 14.6 millones de toneladas transportadas por los ferrocarriles, aproximadamente las dos terceras partes eran artículos de exportación-importación, o destinados a la industria minera, productos todos que gozaban de tarifas especiales. Ciro Cardoso, *op. cit.*, p. 445.

¹² En los primeros años de vida de los ferrocarriles, el transporte de mercancías se regía con las cuotas que a cada empresa se le había autorizado en su contrato de concesión y que estaban contenidas en sus respectivas tarifas generales "...de esta manera resultaba que determinados movimientos de mercancías tenían que pagar por el transporte cuotas demasiado altas, que procedían de la suma de las cuotas parciales que cada ferrocarril cobraba de acuerdo con su tarifa general por el recorrido en su línea. Por ejemplo: si se quería formular una cuota de

tituyeron en un obstáculo al desenvolvimiento de la producción y comercio de productos no exportables, sino que también tuvieron un efecto negativo en las finanzas de las propias compañías ferroviarias.

Las dificultades financieras por las que atravesaban las principales empresas ferrocarrileras se agravaron con la crisis económica de finales del siglo XIX en las economías centrales, pues con el descenso de la demanda internacional de materias primas y la caída de los precios de los minerales se redujo el volumen de mercancías que movilizaban, con la subsecuente disminución en sus ingresos por carga, mientras que con la depreciación de la plata y la devaluación del peso se incrementaron los costos de los productos que importaban (combustible, material fijo y rodante, etcétera).¹³

La depreciación de la plata y la constante devaluación del peso ocasionó al Ferrocarril Central, según se aprecia en el cuadro 2, una pérdida de nueve millones de dólares en diez años.

Ya para 1908 esta empresa, la compañía rielera más importante del país, atravesaba una profunda crisis económica: su deuda consolidada ascendía a casi 127.5 millones de dólares y los pagarés e intereses vencidos de su deuda flotante sumaban más de 4.3 millones de dólares.¹⁴

Guadalajara a Monterrey, había necesidad de sacar dos cuotas y luego sumarlas, una correspondía a la distancia de Guadalajara a Salamanca, con la tarifa del Ferrocarril Central y otra para la distancia de Salamanca a Monterrey, con la tarifa del Ferrocarril Nacional". Esto se aplicaba no sólo a las mercancías que tenían que hacer recorridos en varias líneas, sino también a las que tenían puntos de origen y de fin distinto en el mismo ferrocarril. M. Aguilar Uganda, *op. cit.*, pp. 85 y 91.

¹³ La continua depreciación de la plata se tradujo en constante devaluación del peso mexicano. "Entre 1877 y 1911 el promedio anual del valor del peso en Nueva York bajó de 91 a 49.8 centavos de dólar, esto es, se redujo en 45%, en tanto el valor del dólar entre esas dos fechas subió de 1.09 a 2 pesos, esto es, en 84%." Fernando Rozenzweig Hernández, "Las exportaciones mexicanas de 1877 a 1991", en *Historia Mexicana*, núm. 3, vol. IX, México, enero-marzo de 1960, p. 404. El Ferrocarril Central tuvo que erogar, únicamente por concepto de cambio, para pagar sus importaciones, las siguientes cantidades: \$446 841 en 1891; \$728 475 en 1893; \$826 880 en 1895; \$1 583 446 en 1897; \$2 229 644 en 1899 y \$2 901 371 en 1902. Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 81.

¹⁴ Cf. Sergio Ortiz Hernán, *Los Ferrocarriles de México, una visión social y económica*, México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 1974, p. 165. También Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 81 y Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, pp. 105-130.

Cuadro 2
INGRESOS NETOS DEL FERROCARRIL CENTRAL, 1892-1902

Años	<i>Ingresos netos. Pesos</i>	<i>Ingresos netos. Dólares tipo de cambio corriente</i>	<i>Ingresos netos. Dólares tipo de cambio de 1892</i>
1892	2 961 467	2 021 515	2 021 515
1893	2 845 587	1 764 823	2 003 934
1894	2 966 350	1 538 693	2 088 978
1895	3 896 475	2 063 157	2 743 996
1896	3 463 747	1 841 516	2 439 258
1897	4 016 349	1 937 483	2 828 414
1898	4 427 534	2 062 805	3 117 981
1899	5 199 095	2 516 961	3 661 334
1900	5 373 684	2 628 577	3 784 284
1901	4 986 663	2 384 598	3 511 734
1902	5 961 606	2 513 384	4 198 314
Total	46 098 557	23 273 712	32 399 742

FUENTE: Alfredo B. Cuéllar, *La situación financiera de los Ferrocarriles Nacionales de México con relación al trabajo*, tesis, México, UNAM, 1935, p. 120.

CREACIÓN DE LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO

Los problemas económicos y financieros por los que atravesaban a principios del siglo la mayoría de las empresas ferroviarias, y que constituían un obstáculo para el crecimiento, reparación y mejora de las líneas, propiciaron que en 1908, a iniciativa del gobierno mexicano, se realizara la llamada consolidación de los ferrocarriles mediante la creación de la compañía Ferrocarriles Nacionales de México, a través de la fusión de las dos empresas más importantes del país: el Ferrocarril Nacional y el Ferrocarril Central, ambas de capital estadounidense.¹⁵

¹⁵ El Central era propietario de la línea México a Ciudad Juárez (1 937 km) y las anexas de Monterrey a Tampico (591 km); de México a Balsas (294 km); de Irapuato a Guadalajara (259 km); de Chicalote a Tampico, pasando por San Luis Potosí (670 km); de Guadalajara a Manzanillo (355 km), y de Yurécuaro a los Reyes (137 km) entre otras. Un total de 4 478 kilómetros de vías. La red del Nacional estaba formada por el troncal de México a Nuevo Laredo (1 274 km).

El gobierno federal, mediante la intervención del ministro de Hacienda, José Ives Limantur, adquirió el 51% de las acciones de la nueva compañía y aunque la operación no representó un desembolso inmediato de dinero para la nación, pues sólo se otorgó la garantía oficial a los bonos de la segunda hipoteca de los Nacionales de México, sí significó convertir la deuda de las empresas fusionadas en deuda pública nacional.¹⁶

Si bien la consolidación abría la posibilidad de una mayor coordinación entre las líneas existentes y su explotación con un máximo de economías, la complacencia del gobierno de Díaz, que permitió que se mantuvieran las tarifas particulares con escalonamientos de cuotas en las conexiones de las líneas de cada una de las empresas que se fusionaron, tornó intrascendente para los intereses del país la medida adoptada.¹⁷

Además, la complacencia gubernamental comprometió el futuro de la nueva empresa, pues al reconocer un valor superior a las acciones y bonos de los ferrocarriles fusionados, pese a que en el mercado internacional se encontraran abatidas aumentó (como se aprecia en el cuadro 3, 84 y 45%, respectivamente) el valor de las mismas y por tanto el monto de las obligaciones financieras que adquiriría la recién creada compañía.

Pero la transacción no sólo fue ventajosa para los accionistas de las compañías fusionadas, también fue un estupendo negocio para los integrantes del Grupo de los Científicos, quienes, informados de la intención gubernamental de consolidar los ferrocarriles mediante dicha operación, se dedicaron a comprar acciones de estas empresas, las que se cotizaban

las líneas anexas de Monterrey a Matamoros y Uruapan (223 km), y el de México a Acámbaro, por Toluca, entre otras. En total 2 203 kilómetros de vías. Pero como ambas empresas controlaban otros ferrocarriles: el Interoceánico, el Internacional, el de Hidalgo, el Nordeste, el de Coahuila y el Mexicano del Pacífico, la jurisdicción de la nueva compañía se extendía, de hecho, sobre una vasta red que llegaba a 11 500 kilómetros de vías. Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 75.

¹⁶ La cláusula séptima de la escritura de constitución establece que: "El Ejecutivo Federal se obliga solemnemente a otorgar a favor de los tenedores de bonos de hipoteca general [...] la garantía incondicional del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos para el puntual pago de dichos bonos en principal e intereses, incluidas las exhibiciones al fondo de amortización que deberá crearse con objeto de reembolsar los bonos expresados." Citado en Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, pp. 72 y 73.

¹⁷ "Al consolidarse los Ferrocarriles Nacionales cada línea legó a la nueva empresa su colección de tarifas normales y especiales: 65 el Ferrocarril Central: 39 el Nacional: 37 el Internacional; 30 el Interoceánico; 3 el de Veracruz al Istmo; 2 el Panamericano y 1 el de Hidalgo y Noreste." M. Aguilar Uganda, *op. cit.*, p. 86.

Cuadro 3
VALOR DE ACCIONES Y BONOS DE LOS FERROCARRILES FUSIONADOS Y
VALOR AL QUE SE CANJEARON EN LA NUEVA EMPRESA
(Pesos oro)

<i>Ferrocarril</i>	<i>Acciones</i>	<i>Bonos</i>	<i>Canje de bonos en los FNM*</i>
Nacional	130 700 000	50 289 000	121 469 850
Central	118 254 000	209 842 525	258 130 150
Total	248 954 000	260 131 525	379 600 000
FNM*	460 000 000		
Sobrecapitalización	211 046 000		
Sobrevalorización			119 468 475

* Ferrocarriles Nacionales de México.

FUENTE: M. Aguilar Uganda, *La explotación de los Ferrocarriles Nacionales de México*, tesis, México, UNAM, 1950, p. 339 y Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, pp. 72 y 73.

a bajísimos precios en el mercado de Nueva York, para cambiarlas después por acciones de la nueva compañía, al alto valor que adquirieron.¹⁸

En suma: el gobierno de Díaz, después de haber subsidiado dispendiosamente la construcción del Central y del Nacional y de haberlos exceptuado del pago de impuestos durante mucho tiempo, los había salvado, al hacer la consolidación, de las serias dificultades económicas con que tropezaban [...] Y al llevar a cabo la fusión, el gobierno hacía gravitar sobre el Erario Federal la deuda hipotecaria de la compañía, con lo cual también garantizaba los intereses de los inversionistas particulares —nacionales y extranjeros— sin tener en cambio reciprocidad de beneficio, como no fuera las de orden económico y político

¹⁸ Los accionistas individuales eran en su totalidad miembros del Grupo de los Científicos, allegados personales del general Díaz. Pablo Macedo (subdirector del Banco Nacional), Gabriel Mancera, Guillermo de Landa y Escandón, Roberto Núñez (subsecretario de Hacienda), Ricardo Honey, Manuel Zamacona, Joaquín D. Casasús y Luis Elguero, accionistas, formaron la primera Junta Directiva. Otros accionistas fueron Pedro Rincón Gallardo, Julio Limantur (hermano del ministro de Hacienda) Luis Barroso Arias, Fernando Pimentel, Porfirio Díaz hijo, Luis Méndez, Jaime Gurza. Don Francisco Bulnes, distinguido miembro del Grupo, calcula en 6 millones de pesos el monto del negocio que hicieron Julio Limantur y Hugo Sheren. Citado por Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, pp. 73 y 74.

que le otorgaba el control financiero, ya que no administrativo de una enorme red ferroviaria.¹⁹

Aunque el gobierno era propietario de la mayoría de las acciones, éstas eran del tipo (comunes y de segunda preferencia)²⁰ de las que no otorgaban dividendos y sólo le permitían incidir en la designación de la Junta Directiva de la empresa; en tanto que los inversionistas privados retuvieron las acciones preferenciales que otorgaban dividendos y el control efectivo de los Nacionales, capacitándolos para decidir la política general y la orientación concreta de los mismos. Para ello, los estatutos autorizaban la formación de una junta de accionistas con residencia en Nueva York que, en la práctica, era la que tenía el control de la nueva empresa. A esto habría que agregar que los accionistas tenían derecho a exigir el pago de sus dividendos en pesos o en dólares según les conviniera, además de que los acreedores podían disponer a voluntad de las propiedades de la compañía y sacarlas a remate en breves plazos en caso de incumplimiento de las obligaciones financieras.

Para 1910, a 35 años de iniciada su construcción, los ferrocarriles habían contribuido a la integración geográfica del país y al desarrollo de la economía nacional al reforzar la integración de algunas regiones a la economía internacional e impulsar el desarrollo de los sectores exportadores y permitir el traslado de alimentos a los centros urbanos; pero también habían dejado grandes zonas del territorio mexicano incomunicadas y habían obstaculizado, mediante su política tarifaria, el crecimiento de las actividades manufactureras destinadas al mercado interno.

LA REVOLUCIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL DE LOS FERROCARRILES

En los primeros años de la Revolución (1910-1912), los Ferrocarriles Nacionales de México sufrieron relativamente pocos daños en sus propie-

¹⁹ Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 77.

²⁰ El gobierno quedó como accionista principal; de los 460 millones de pesos que formaban el capital inicial, obtuvo acciones por valor de 230 millones, distribuidas de la siguiente forma: 100 000 acciones de primera preferencia de un total de 300 000; 302 783 acciones de segunda preferencia de un total de 1 250 000; y 109 940 acciones comunes de un total de 750 000. Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 81.

dades y sus ingresos se mantuvieron casi sin variación (cuadro 4); pero a partir de 1913, el movimiento armado contra la usurpación huertista y después la lucha entre las facciones revolucionarias afectaron gravemente el servicio, funcionamiento y los ingresos de la empresa. Durante la confrontación cesó casi por completo la construcción de nuevas vías férreas; disminuyó el flete y número de pasajeros; los bienes de las empresas ferrocarrileras fueron incautados por las diferentes facciones revolucionarias quienes, además, destinaron sus ingresos al sostenimiento de la lucha armada.

La importancia militar de los ferrocarriles convirtió las vías, puentes, tanques de agua y demás instalaciones en objetivos de la sistemática destrucción de todas las facciones en lucha. Fue tan meticulosa la acción revolucionaria, que en 1916 el 40% de los puentes y túneles requerían ser reparados; el 80% de las vías estaban en mal estado; el 10% de los rieles tenían que cambiarse; era indispensable reparar la mayoría de las terracerías y balastar casi toda la red férrea, y los edificios y las instalaciones de señales, aprovisionamiento de agua y combustible se hallaban gravemente deteriorados.²¹ En lo que al material rodante se refiere, la Revolución destruyó el 50% de las locomotoras existentes en 1913 y el 40% del material rodante de carga y pasajeros.²²

Según el informe de Alberto J. Pani, director general de los Ferrocarriles Constitucionalistas, el costo probable de reposición y reparación de todas las propiedades de los Nacionales y líneas arrendadas, a fin de restablecer las condiciones existentes antes de la Revolución, ascendería a 49 millones de pesos.²³

²¹ Gustavo Molina Font, *El desastre de los Ferrocarriles Nacionales de México*, México, Biblioteca de "Acción Nacional", 1940, pp. 40-41.

²² Según el informe presidencial de Carranza de 1917, los ferrocarriles disponían en ese año de 364 locomotoras, cantidad que representaba sólo el 50% de las existentes en 1913, y se contaba sólo con 13 326 carros de los 19 323 que se tenían en 1912, lo que representaba que más del 40% del equipo rodante quedó fuera de servicio. Sergio Ortiz Hernández, *op. cit.*, pp. 196-197. Según el informe rendido por Alberto J. Pani, director general de los Ferrocarriles Constitucionalistas, la Revolución destruyó 50 locomotoras, 3 873 carros de carga y 40 coches de pasajeros. Citado en Confederación Nacional de Cámaras de Comercio e Industria, *La situación real de los Ferrocarriles Nacionales de México*, México, septiembre de 1938, pp. 14-15.

²³ En reparaciones de vías, 27.3 millones; en reparaciones de puentes, 8.5 millones; en construcción y reparación de edificios, 3.9 millones, y en compra y reparación de equipo, 9 millones de pesos, en total, en números redondos, 49 millones de pesos. Informe de Alberto J. Pani, citado por Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 88.

Cuadro 4
INGRESOS DE LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO, 1908-1925
(Pesos)

<i>Año social</i>	<i>Ingresos brutos</i>	<i>Gasto de explotación</i>	<i>Ingresos netos</i>	<i>CE**</i>	<i>Empleados</i>	<i>Sueldos</i>
1908-1909	48 805 522	29 166 893	19 638 628	59.75	22 420	
1909-1910	52 562 293	31 593 577	20 968 735	60.11	26 106	
1910-1911	61 934 421	39 279 344	22 655 076	63.42	30 874	
1911-1912	61 447 790	38 435 254	21 888 033	62.42	31 179	
1912-1913	57 370 282	36 243 946	21 126 335	63.18	25 852	
1913-1914	34 273 341	31 893 565	2 379 776	93.06	sd.	
1914-1915	1 776 981	1 822 468	45 487*	102.56	sd.	
1915-1916	sd.	sd.	sd.	sd.	sd.	
1916-1917 ¹	304 886 271	146 725 993	158 160 277	48.13	32 796	
1916-1917 ²	27 270 576	20 750 088	6 520 487	76.10	32 796	
1917-1918	57 001 096	36 579 666	20 422 025	64.17	31 588	
1918-1919	sd.	sd.	sd.	sd.	sd.	sd.
1919-1920	73 207 569	46 983 876	26 223 872	64.18	31 500	31 213 023
1920-1921	107 300 760	91 288 084	16 012 675	85.08	47 486	61 352 908
1921-1922	112 000 734	110 945 293	1 055 441	99.06	49 426	69 195 980
1922-1923	105 581 029	95 859 928	9 721 100	90.79	42 783	62 766 976
1923-1924	105 555 229	102 978 295	2 576 933	97.56	42 786	69 615 131
1924-1925	125 383 553	111 801 284	13 582 268	94.12	43 435	72 887 028
1925-1926	112 412 828	103 173 350	8 688 345	94.78	42 576	65 314 669
1926-1927 ³	166 604 070	156 970 066	9 634 066	94.22	43 514	104 135 349

¹ Primer semestre del año social (1916-1917). Papel moneda infalsificable, que en julio de 1916 tenía un valor inicial de 20 centavos por peso, pero para agosto de 1916 su depreciación llegó a menos de la mitad de su valor.

² Segundo semestre del año social (1916-1917). Oro nacional.

³ Comprende 18 meses, del 1 de julio de 1926 al 31 de diciembre de 1927. En virtud de la modificación efectuada el 14 de octubre de 1926 al artículo 27 de los estatutos de los Ferrocarriles Nacionales, estableciendo que el ejercicio social de la empresa terminara el 31 de diciembre de cada año.

* Déficit.

** CE: Coeficiente de explotación (porcentaje de los ingresos brutos absorbidos por los gastos de explotación).

FUENTE: Alfredo B. Cuéllar, *La situación financiera de los Ferrocarriles Nacionales de México con relación al trabajo*, tesis, México, UNAM, 1935, pp. 135-218.

Con el triunfo de la fracción constitucionalista, la consolidación del gobierno de Venustiano Carranza y el restablecimiento de la paz en el territorio nacional, empezó a normalizarse la situación de los ferrocarriles, iniciándose los esfuerzos gubernamentales para su reconstrucción y el pago de su deuda externa, que para 1917 ascendía a 71.3 millones de dólares.

La magnitud de la tarea de reconstrucción y modernización de los ferrocarriles llevó al gobierno de Carranza a considerar la conveniencia de regresar los bienes a las compañías propietarias y a la administración privada, pero de acuerdo con la Ley Ferrocarrilera de 1898 —que fue la que sirvió de base legal para la incautación— se tenían que reparar los daños que sufrieron las líneas y dejarlas en el mismo estado en que se encontraban cuando fueron incautadas. Por ello, y ante las exigencias de transporte derivadas de la reactivación de las actividades económicas del país, el gobierno federal inició los trabajos de reparación y renovación de las líneas propiedad de los Ferrocarriles Nacionales de México, centrando sus esfuerzos en la reposición del equipo motriz y rodante destruido durante el movimiento armado.

El presidente Carranza entregó a los Ferrocarriles Nacionales 20 locomotoras de segunda mano y 560 carros de carga. Entre 1917 y 1921 se colocó balasto nuevo en 3 068 km de vía, se renovaron 6.9 millones de durmientes, se repusieron 420 km de tramos destruidos y fueron renovados los rieles en 273 km.²⁴ En 1922 el gobierno de Álvaro Obregón invirtió 4.3 millones de pesos en la compra de equipo y 33.2 millones de pesos en gastos de reparación y conservación; con 6.6 millones de pesos fueron reconstruidos 2 833 carros de carga, 177 coches de pasajeros y 228 locomotoras; 4.3 millones de pesos se destinaron para reparar vías y edificios (cuadro 5).

A mediados del régimen obregonista, como resultado de la intensa actividad reconstructora, el servicio ferrocarrilero estaba por completo normalizado y el estado de las vías y del equipo había sido mejorado, aunque la deuda de los ferrocarriles había crecido enormemente desde 1913 al no ser cubiertos los intereses ni dividendos y tampoco amortizados los bonos que constituían las obligaciones financieras de la compañía (cuadro 6).

²⁴ *La situación real, op. cit.*, p. 19. Ferrocarriles Nacionales de México, *Breve reseña...*, *op. cit.*, p. 45 y Sergio Ortiz Hernández, *op. cit.*, pp. 198-199.

Cuadro 5
GASTO EN ADICIONES Y MEJORAS,¹ RIELES RENOVADOS, BALASTO Y
DURMIENTES COLOCADOS, 1916-1927

Año social	Adiciones y mejoras (pesos)	Rieles km	Balasto km	Durmientes
1916-1917	324 082	49.9	1 132	1 581 283
1917-1918	613 124	sd.	1 068	2 873 117
1918-1919	sd.	sd.	sd.	sd.
1919-1920	2 265 225	218.7	1 124	3 497 456
1920-1921	5 812 836	273.0	2 398	4 899 265
1921-1922	4 050 666	481.4	3 140	5 317 299
1922-1923	4 328 370	480.2	2 140	4 323 381
1923-1924	3 096 772	431.6	1 748	4 332 984
1924-1925	785 837	340.1	1 724	5 718 579
1925-1926	1 131 036	509.8	1 708	5 115 270
1926-1927*	4 001 647	sd.	2 553	6 214 309

¹ En vías, puentes, muelles, estaciones, almacenes, bodegas, talleres, etcétera.

* Comprende 18 meses: del 1 de julio de 1926 al 31 de diciembre de 1927.

FUENTES: Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, pp. 179-300; Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, pp. 91-170; Ferrocarriles Nacionales de México, *Breve reseña...*, p. 45 y Sergio Ortiz Hernán, *op. cit.*, pp. 198-199.

En tales circunstancias, antes de devolver los bienes a las compañías se tenía que celebrar un arreglo con los acreedores y precisar el monto de la deuda ferrocarrilera y la forma en que sería cubierta.

En 1922, por el interés del general Obregón de obtener el reconocimiento de Estados Unidos a su gobierno, se inician las negociaciones con el Comité Internacional de Banqueros a fin de precisar el monto de las obligaciones financieras del gobierno mexicano por préstamos directos, deuda ferrocarrilera y daños a raíz del conflicto armado. Así, el 16 de junio de 1922 se firma el convenio conocido como De la Huerta-Lemont, que fijaba el monto de la deuda pública en poco más de 1 000 millones de pesos (de los cuales 242 millones correspondían a los ferrocarriles) pagadera en un plazo de 40 años.²⁵ Como resultado de la negociación,

²⁵ El 21% de la deuda externa total que tenía la nación, calculada en \$1 036 966 595, era por las obligaciones ferrocarrileras, que en su mayor parte correspondían a los bonos de segunda hipoteca de los Ferrocarriles Nacionales de México. Sergio Ortiz, *op. cit.*, p. 200 y Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, p. 199.

Cuadro 6
LA DEUDA DE LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO, 1915-1933

Años	Dólares
1915	41 289 610
1916	53 964 350
1917	71 388 794
1918	83 511 295
1919	93 261 781
1920	108 854 870
1921	120 937 495
1922	132 893 878
1923	144 746 038
1924	156 810 614
1925	168 875 056
1926	175 407 991
1927	191 865 309
1928	204 241 553
1929	203 856 652
1930	209 663 349
1931	214 176 011
1932	sd.
1933	288 960 618

FUENTES: Ferrocarriles Nacionales de México, *Breve reseña histórica de los Ferrocarriles Mexicanos*, México, 1987, p. 44; Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, pp. 168-289.

los tenedores aceptaron renunciar al pago de los intereses vencidos y pagaderos hasta el 2 de enero de 1923, tanto de las obligaciones del gobierno como de los ferrocarriles, y a prorrogar en un plazo razonable los pagarés gubernamentales vencidos o próximos a vencer. A cambio, el gobierno mexicano se obligó a reanudar el pago de los intereses corrientes a partir de 1923, destinando para ello el producto total de los derechos de exportación del petróleo, el 10% de los ingresos brutos de los ferrocarriles y sus utilidades líquidas cuando las hubiera. Finalmente, se comprometió a devolver los ferrocarriles lo más rápido posible en el mismo estado en que se encontraban cuando se incautaron.²⁶

²⁶ Convenio del 16 de junio de 1922 celebrado entre la Secretaría de Hacienda Pública y el Comité Internacional de Banqueros. Citado en Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, pp. 194-211.

Sin embargo, ante la incapacidad de cubrir sus compromisos financieros, debido a la bancarrota del erario y los gastos y trastornos que ocasionó la rebelión delahuertista, el general Obregón decretó, el 30 de junio de 1924, la suspensión temporal del servicio de la deuda externa, mismo que sería reanudado una vez restablecido el equilibrio de la Hacienda Pública Federal.

Por ello, el gobierno del general Plutarco Elías Calles tuvo que firmar, el 23 de octubre de 1925, un nuevo compromiso con el Comité Internacional de Banqueros (la Enmienda Pani), comprometiéndose a canalizar, a partir de enero de 1926, todos los derechos de exportación del petróleo y anualmente 5 millones de dólares en oro estadounidense (en mensualidades de 416 667 dólares, tomados de los impuestos sobre la producción del petróleo) al pago de los intereses corrientes de su deuda directa; a reanudar, en enero de 1928, el pago total del servicio de la deuda, y a devolver, el 1 de enero de 1926, los ferrocarriles a los particulares bajo condiciones tales que les permitieran tener entradas suficientes para cubrir sus obligaciones financieras (11 millones de dólares anuales).²⁷

Como resultado del convenio se desligó la deuda ferrocarrilera de la deuda nacional, por lo que sería la empresa rielera la encargada de liquidar sus obligaciones financieras. Según lo estipulado en la Enmienda Pani, a partir del 1 de enero de 1926 las entradas netas totales de los ferrocarriles de que se pudiera disponer serían enviadas mensualmente al Comité de Banqueros para el pago de la deuda ferrocarrilera; se crearía una comisión de Eficiencia que decidiría (entre enero de 1926 y diciembre de 1928) los ajustes de personal y sueldos necesarios para dotar a los ferrocarriles de mayores recursos, y se crearía una comisión que fijaría las tarifas de carga, sin cuya recomendación el gobierno no podría hacer ninguna reducción o aumento de cuotas. Por último, el impuesto del 10% sobre las entradas brutas de los ferrocarriles sería usado por el presidente ejecutivo de la empresa para el pago de la deuda flotante (que continuaría siendo responsabilidad del gobierno) y para la rehabilitación de las líneas férreas.²⁸

²⁷ Convenio del 23 de octubre de 1925 celebrado entre la Secretaría de Hacienda Pública y el Comité Internacional de Banqueros, citado en Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, pp. 220-227.

²⁸ Enrique Krauze, *Historia de la Revolución mexicana: periodo 1924-1928. La reconstrucción económica*, tomo x, México, El Colegio de México, 1991, pp. 84-85; Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, pp. 97, 98, y Cuéllar, *op. cit.*, p. 222.

LA ADMINISTRACIÓN PRIVADA DE LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO

El 1 de enero de 1926, al asumir el control de los Ferrocarriles Nacionales de México, los administradores privados encontraron grandes cambios que, desde su perspectiva empresarial, hacían incosteable la operación de los ferrocarriles. Durante los 11 años de administración gubernamental el número de trabajadores se había incrementado de 31 179 en 1912 a 43 514 en 1926, y lo que la empresa pagaba por salarios pasó de \$31 213 023 en 1919 a \$65 314 669 en 1926.²⁹ Además, pese a los esfuerzos del gobierno por restablecer las condiciones que tenían los ferrocarriles cuando fueron incautados, todavía en 1926 presentaban serios rezagos. De los 18 492 furgones que había en 1913, la empresa sólo recuperó 11 780, y si bien el número de locomotoras era el mismo, el 40% se encontraba en los talleres en reparación o en espera de alguna adición (cuadro 7).

Cuadro 7
NÚMERO DE LOCOMOTORAS Y CARROS DE CARGA EXISTENTES
EN LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO, 1926-1933

Años	Total		En servicio		En reparación	
	Loc.	C. c.	Loc.	C. c.	Loc.	C. c.
1926	1 017	11 780	592	10 047	425	1 773
1927	947	11 408	642	10 229	305	1 178
1928	943	11 239	697	9 865	246	1 374
1929	937	11 840	721	10 539	216	1 301
1930	920	13 271	655	11 939	265	1 332
1931	962	13 306	657	11 645	305	1 661
1932	951	13 210	665	11 515	286	1 695
1933	854	13 136	592	11 253	262	1 883

Loc.: Locomotoras.

C. c.: Carros de carga.

FUENTES: Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, p. 321; Confederación Nacional de Cámaras de Comercio e Industria, *La situación real de los Ferrocarriles Nacionales de México*, México, septiembre de 1938, p. 20.

²⁹ Sólo de 1920 a 1921 el número de trabajadores pasó de 33 597 a 47 486 y lo destinado a salarios se incrementó de 32 millones a más de 61 millones de pesos, con lo cual la proporción que de los ingresos brutos se destinaba a cubrir salarios fue aumentando, pasando de 57.17% en 1921 a 65.97% en 1924. *La situación real...*, *op. cit.*, p. 50.

Aunque durante el periodo de 1921 a 1926 aumentaron los ingresos brutos de la empresa (de 107.3 millones de pesos a 112.4 millones), a raíz de la reactivación del transporte de mercancías y el incremento del movimiento de carga por ferrocarril (que pasó de casi 5 millones de toneladas en 1911 a más de 7 millones en 1926), los recursos apenas fueron suficientes para reparar algunos de los daños más graves en las instalaciones a fin de normalizar el servicio, quedando pendiente la renovación y modernización del equipo, por lo que la operación de los ferrocarriles se mantuvo deficiente con altos coeficientes de explotación (porcentaje de los ingresos brutos absorbidos por los gastos de explotación). En 1919 era de 64.18% y para 1926 llegaba a 94.78% (cuadros 4 y 8).

Los administradores privados pretendieron mejorar la funcionalidad y el coeficiente de operación de las líneas, y por tanto las finanzas de la empresa, aplicando el programa de reorganización propuesto por la co-

Cuadro 8
TONELADAS DE CARGA Y PASAJEROS TRANSPORTADOS
POR LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO, 1926-1937

Año	Toneladas carga	Ton/km millares	Pasajeros
1926	7 083 057	2 773 453	11 839 322
1927	7 354 444	2 963 106	11 388 539
1928	7 501 366	3 080 076	10 942 154
1929	7 669 470	3 151 435	10 443 284
1930	7 175 678	3 070 076	10 162 327
1931	5 909 883	2 575 583	8 169 372
1932	5 003 554	2 125 087	7 128 420
1933	5 766 381	2 445 842	8 412 416
1934	7 475 302	3 249 459	10 724 136
1935	8 353 887	3 627 605	12 697 773
1936	8 963 598	3 887 032	14 429 727
1937	9 510 433	4 419 977	16 914 815

FUENTES: Moisés T. de la Peña, "La administración obrera de los Ferrocarriles Nacionales", *Revista de Economía*, vol. II, septiembre-diciembre de 1938, p. 688; Ferrocarriles Nacionales, *Series Estadísticas*, México, septiembre de 1975, pp. 9, 18, 20 y 21.

misión de eficacia creada a raíz de la Enmienda Pani, que tenía como eje central el recorte de personal y salarios.³⁰ No obstante que las modificaciones de los reglamentos de trabajo y las reiteradas violaciones efectuadas por la administración privada a los contratos de trabajo generaron una serie de conflictos con las sociedades gremiales, agrupadas en la Confederación de Sociedades Ferrocarrileras, el profundo gremialismo de las asociaciones (que hacía que cada una velara por sus propios intereses), la falta de compromisos y acciones unitarias, así como el esquirolaje de la CROM, facilitaron la aplicación de la política empresarial al volver ineficiente la acción sindical.

Por ello, la Unión Mexicana de Mecánicos, prestigiada sociedad rieleera, propuso que se realizara en octubre de 1926 el III Congreso del gremio con el objetivo central de crear una nueva organización con perfiles y compromisos sólidos que les permitiera enfrentar con éxito la postura empresarial y gubernamental. Así, el 1 de enero de 1927 se constituyó la Confederación de Transporte y Comunicaciones (CTC) agrupando a la mayoría de las sociedades del ramo.

La Confederación llamó, en febrero de 1927, a todas las sociedades rieleras a una huelga general a fin de presionar a la empresa a que cumpliera con los contratos y los reglamentos de trabajo, a que cancelara las disposiciones que modificaban las cláusulas contractuales y suspendiera los despidos. Sin embargo, nuevamente el profundo gremialismo llevó a que el movimiento sólo fuera secundado por algunas sociedades, lo que fue aprovechado por la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo para declarar ilícita la huelga y autorizar a la empresa la contratación de nuevo personal, proporcionado por la CROM, a fin de impedir la suspensión del servicio.

La derrota del movimiento huelguístico trajo como resultado el despido de cientos de trabajadores³¹ y permitió que la empresa continuara modificando los contratos colectivos de trabajo de algunos gremios, suprimiera las franquicias telegráficas, los pases para dirigentes, los descuentos para personal y redujera las vacaciones.

³⁰ El plan incluía rebajar los salarios entre el 11 y el 15%, suprimir las indemnizaciones, reducir el tiempo extra, negar vacaciones y aumentar la productividad.

³¹ El despido de trabajadores representó para la empresa un ahorro de \$1 856 484 en los nueve meses posteriores al conflicto. Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, p. 229 y Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, p. 491.

A pesar de los ahorros que la empresa logró con los despidos de 1926-1927 y las modificaciones de los reglamentos de trabajo, todavía en marzo de 1928, según el informe rendido al Comité Internacional de Banqueros por los expertos E. Sterret y Joseph S. Davis, los altos costos de explotación de los ferrocarriles se debían al exceso de personal y a los altos salarios, pues aunque

...el combustible y otros materiales han aumentado de precio en relación a 1910 [...] en general, el nivel de precios en México no ha subido en la proporción que han subido los sueldos en los Ferrocarriles Nacionales, especialmente los sueldos de los empleados de talleres y trenes...³²

A principios de 1929, debido a la rebelión del general José Gonzalo Escobar, la Secretaría de Guerra y Marina a cargo temporalmente del general Elías Calles dio instrucciones para separar del servicio a cerca de 1 300 ferrocarrileros ante el temor de que hubieran contraído compromisos con los alzados. En esa ocasión la CTC logró que el presidente Portes Gil, después de una investigación efectuada por una comisión mixta, ordenara la reinstalación de casi la totalidad de los trabajadores.

A mediados de 1929, el general Plutarco Elías Calles, al frente del comité reorganizador de los ferrocarriles,³³ propuso un nuevo plan para resolver los problemas de la empresa, siendo el eje central de su estrategia la reducción de gastos mediante una disminución de salarios, el recorte de personal, la fusión de líneas y divisiones, la supresión de talleres y departamentos, y el establecimiento de una rigurosa disciplina.³⁴

La CTC, que en junio de ese año había logrado la unificación de todas las sociedades rieleras con la incorporación de la Unión de Conductores, Maquinistas, Garroteros y Fogoneros así como de la Orden de Maquinis-

³² Informe citado en Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, p. 496.

³³ Colaboraron con Calles el secretario de Hacienda, Luis Montes de Oca y el secretario de Comunicaciones, Javier Sánchez Mejorada.

³⁴ El plan se empezó a desarrollar en 1930 con las siguientes medidas: despido de trabajadores; fusión en una sola división de las líneas del Ferrocarril Panamericano, del de Tehuantepec y del de Veracruz al Istmo; fusión de las divisiones de Puebla y Oaxaca; fusión de los departamentos de compras y almacenes; fusión de las terminales de México con la división de Hidalgo; supresión de los departamentos de Avalúo e Inventario; supresión de los talleres de Piedras Negras y Durango, y la creación del Departamento de Estadísticas. Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 118.

tas y Fogoneros de Locomotoras, aprovechando la coyuntura política del país y su mayor capacidad de negociación consiguió la reinstalación de los huelguistas de 1927 y el compromiso del gobierno de Pascual Ortiz Rubio de crear una comisión mixta (con participación de la empresa, el gobierno y los trabajadores) que se encargaría de la reorganización de la empresa. Sin embargo, el logro fue efímero, pues la empresa y el comité dirigido por Calles continuaron con su estrategia de reorganización sin tomar en cuenta las propuestas de los trabajadores.³⁵ Ante ello, en diciembre de 1930 la CTC se distanció del gobierno y se aprestó a resistir las medidas de la administración.

No obstante la resistencia sindical, la administración de Javier Sánchez Mejorada, con el apoyo de Ortiz Rubio y bajo la lógica del plan propuesto por Calles, logró recortar, entre 1930 y 1931, al 22.8% del personal (más de 10 000 trabajadores) y descender de categoría escalafonaria a otros, con lo que el monto erogado por concepto de salarios se redujo de poco más de 63.2 millones de pesos en 1929 a 60.9 millones en 1930 y a 49.6 millones en 1931, disminuyendo también el coeficiente de explotación, de 86.62% en 1930 a 83.12% en 1931 (cuadro 9).

Sin embargo, de 1929 a 1933 se combinaron una serie de factores que repercutieron en las finanzas de los ferrocarriles y en el coeficiente de explotación: la disminución de la demanda y del precio internacional de las materias primas, agrícolas y minerales, por la crisis capitalista en las economías centrales; la depreciación de la plata y el decaimiento de las actividades mineras que redujeron considerablemente el transporte de metales, así como de materiales, maderas y combustibles para uso de minas y fundiciones; la reducción del transporte de productos agrícolas por la sequía de 1930, y la disminución de la demanda en Estados Unidos, junto con el aumento de las barreras arancelarias que cerraron el mercado de aquel país a algunas materias primas y productos agrícolas y pecuarios mexicanos. Todos estos factores, aunados a la devaluación de la moneda en 1931, neutralizaron las transformaciones realizadas por la administración y complicaron aún más la situación de la empresa, pues no sólo se redujeron los ingresos brutos al disminuir la actividad econó-

³⁵ Moralización del Departamento de Compras, supresión de las canonjías y fabricación de materiales en los talleres de la empresa. Particularmente se referían a los sueldos de los directivos y a los \$96 000 anuales que se le pagaban al general Calles por su tarea al frente del comité.

Cuadro 9
INGRESOS BRUTOS, EMPLEADOS CONTRATADOS, SALARIOS
Y COEFICIENTE DE EXPLOTACIÓN DE LOS FERROCARRILES
NACIONALES DE MÉXICO, 1926-1937

Año	Ingresos	Empleados	Sueldos	CE
1926	112 412 828	42 576	65 314 669	94.78
1927*	166 604 070	43 514	104 135 349	94.22
1928	112 624 723	43 350	66 463 788	88.70
1929	112 921 197	39 363	63 267 328	81.15
1930	107 520 353	45 561	60 969 830	86.62
1931	88 356 558	36 764	49 649 981	83.12
1932	73 460 461	35 129	48 207 005	94.38
1933	81 815 366	34 734	49 687 059	87.65
1934	104 211 822	35 518	52 584 929	73.44
1935	115 510 837	39 232	56 706 897	77.22
1936	125 957 135	42 148	69 551 758	82.98
1937	142 183 928	44 295	81 885 057	85.43

* Comprende 18 meses: del 1 de julio de 1926 al 31 de diciembre de 1927.

FUENTES: Ferrocarriles Nacionales, *Series Estadísticas*, pp. 45 y 55; Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, pp.135-218.

mica nacional y el tráfico de mercancías y pasajeros (los ingresos por carga descendieron de 75 millones de pesos en 1929 a 50 millones en 1932),³⁶ sino que también se incrementaron los gastos de operación al aumentar los precios de los materiales, las refacciones y el equipo. De tal manera que para 1932 el coeficiente de explotación se elevó a 94.38 por ciento.

A partir de 1933, una vez superados los años más duros de la crisis, a medida que se reactivaban las actividades económicas y crecía el volumen de carga a transportar aumentaban las dificultades de la empresa para satisfacer la demanda de transporte con su limitado, vetusto y gastado equipo motriz y rodante. A pesar de la compra de material rodante (2 500 carros de acero) realizada en 1928 para reponer los carros que fueron retirados por inservibles, el incremento de la demanda de transporte básicamente se enfrentó con equipo motriz y rodante que en su ma-

³⁶ Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, pp. 249-258 y Vicente Fuentes Díaz, *op. cit.*, p. 105.

yoría tenía más de 25 años de antigüedad (50% de los carros, 35% de los coches y 80% de las locomotoras) y que sólo mediante costosas reparaciones y adiciones se lograba mantener en servicio. Si para 1936 el tráfico de carga había aumentado en relación con 1933 en 55.44%, en ese mismo periodo el número de carros de carga había disminuido el 10 por ciento.

Ante el constante aumento en la demanda de transporte, la insuficiencia de su equipo rodante y la competencia del transporte automotriz, que una vez superadas sus dificultades derivadas de la crisis de 1929 le arrebató poco a poco el movimiento de las mercancías más rentables, con el fin de incrementar su competitividad la administración privada recurrió a la reducción de tarifas para ciertos productos y al costoso camino de la renta de carros extranjeros, que aunque no eran suficientes para satisfacer los requerimientos de las industrias sí representaron una enorme carga financiera que desequilibró aún más la economía de la empresa.³⁷

La superación de los problemas económicos de los ferrocarriles sólo era posible si se lograba un mejor funcionamiento y una reducción de los costos de operación, lo que requería una renovación de buena parte de las instalaciones y del equipo existente. Sin embargo, de 1930 a 1936 la empresa sólo compró 12 locomotoras, que resultaban insuficientes para renovar y aumentar su fuerza motriz, pues entre 1930 y 1933 se habían retirado 96 locomotoras por inservibles; pero además las máquinas adquiridas de segunda mano eran excesivamente pesadas, y por lo tanto inadecuadas a las características de las vías y puentes de la red nacional.

Como la empresa tampoco había renovado los rieles, cambiado durmientes ni balastado las vías de su propiedad, éstas se encontraban sumamente deterioradas, lo que causaba la intolerable lentitud de los trenes y la creciente ineficiencia de los mismos, pues el reducido calibre de los rieles, el mal estado de los durmientes y la falta de balasto volvían sumamente peligrosas las corridas de regular velocidad de los trenes pesados, así como de las modernas locomotoras de gran tonelaje.³⁸ Además, el des-

³⁷ El promedio de carros extranjeros en la red llegó a ser de 2 800 a 3 000 diarios. El alquiler, a razón de un dólar diario por carro, daba un total de 1 095 000 dólares, o poco más de 5 millones de pesos al año.

³⁸ El funcionamiento de los ferrocarriles con una infraestructura (vías principales y auxiliares) en tal estado, obligaba a la empresa a circular los trenes a una velocidad similar a la que corrían en 1913. En ese año, el recorrido de México a Guadalajara se hacía en 14 horas y media,

nivel de las vías y los golpes de riel por falta de madera y clavazón acentuaban el desgaste y las necesidades de reparación de carros y locomotoras. Todo esto encarecía los costos de explotación de la empresa, tanto por la lentitud de las corridas de los trenes como por la reducción de la vida del material y sus constantes reparaciones.

Si la empresa pudo incrementar su tráfico de carga de 5.7 millones de toneladas en 1933 a 8.9 millones de toneladas en 1936, fue gracias al aumento de la productividad del equipo. En el primer año con 592 locomotoras en servicio y con 646 en el segundo, los ferrocarriles transportaron 2 445.8 y 3 887 millones de toneladas/kilómetro netas productivas, respectivamente, lo que significa un arrastre por locomotora de 4 103 691.2 para el primer año y de 6 017 027.8 para el segundo, o sea un aumento de más del 46% en el arrastre de carga por locomotora.³⁹

Sin embargo, la sobreutilización del equipo que tenía más de 25 años de servicio continuo obligaba a la empresa a someterlo a constantes reparaciones⁴⁰ y como éstas eran extremadamente caras debido a los incrementos en los salarios, las alzas en los precios de los materiales, la insuficiencia y mal estado de los talleres y casas redondas, la empresa se vio obligada, de 1931 a 1937, a destinar cada vez mayores cantidades de dinero para mantener en servicio el material existente.⁴¹

Aun cuando el aumento en la carga transportada por los ferrocarriles significó un incremento en sus ingresos brutos, la deficiente operación de las líneas y los altos costos de las reparaciones del equipo también representaron un aumento constante de los gastos de explotación, por lo que la empresa tenía cada vez menores ingresos netos (cuadro 10).

y en 1938 en 14 horas; de México a Monterrey se hacían 23 horas 50 minutos y en 1938 se realizaba en 23 horas 30 minutos. Confederación Nacional de Cámaras de Comercio e Industria, *op. cit.*, p. 23.

³⁹ Moisés Peña T., "La expropiación de los Ferrocarriles Nacionales de México", *El Trimestre Económico*, núm. 15, México, 1937, pp. 214-215 y Ferrocarriles Nacionales de México, *Series Estadísticas*, México, septiembre de 1975, p. 18.

⁴⁰ De las 846 máquinas que en 1936 tenía la empresa, sólo 646 estaban en servicio y el resto se encontraba en reparación. En 1934, de 841 locomotoras, 247 estaban en talleres, y en 1935, de 845 locomotoras, 230 estaban en reparación. Confederación Nacional de Cámaras de Comercio e Industria, *op. cit.*, p. 20.

⁴¹ En 1931, para conservación y reparación del equipo motriz y rodante destinó 17 millones de pesos; en 1932, 18 millones; en 1933, 19 millones; en 1934, 19 millones; en 1935, 24.5 millones; en 1936, 28.8 millones y en 1937, 32.9 millones de pesos. Ferrocarriles Nacionales de México, *Series Estadísticas*, *op. cit.*, p. 44.

Cuadro 10
INGRESOS DE LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO, 1926-1937

Año	Ingresos brutos	Gastos de explotación	Ingresos netos	CE
1926	112 412 828	103 173 350	8 688 345	94.78
1927*	166 604 070	156 970 066	9 634 066	94.22
1928	112 624 723	99 903 467	12 721 255	88.70
1929	112 921 197	91 636 022	21 285 174	81.15
1930	107 520 353	93 135 745	14 389 607	86.62
1931	88 356 558	73 446 007	14 910 551	83.12
1932	73 460 461	69 329 920	4 131 540	94.38
1933	81 815 366	71 709 957	10 105 408	87.65
1934	104 211 822	76 533 835	27 677 956	73.44
1935	115 510 837	89 199 064	26 311 773	77.22
1936	125 957 135	104 524 367	21 432 767	82.98
1937	142 183 928	121 466 012	20 717 915	85.43

* Comprende 18 meses: del 1 de julio de 1926 al 31 de diciembre de 1927.

FUENTES: Confederación de Cámaras Industriales, *op. cit.*, p. 22; Ferrocarriles Nacionales, *op. cit.*, pp. 45 y 55, y Alfredo B. Cuéllar, *op. cit.*, pp. 135-218.

Como se aprecia en el cuadro 11, durante 1930-1937 se registró un aumento del 34.30% en el total pagado por sueldos y salarios al personal, y del 38.19% en el sueldo promedio anual por trabajador. Sin embargo, es en 1936 cuando se sobrepasa apenas lo pagado en 1930, y tal cantidad es ligeramente superior a la erogada en 1922 (69.1 millones de pesos), cuando la empresa obtuvo ingresos de 112 millones de pesos, en tanto que en 1936 fueron de 125.9 millones, es decir que de 1922 a 1936, lo destinado a salarios sólo registró un aumento del 0.5%, en tanto que los ingresos se incrementaron en 12.40%.⁴² Si de 1931 a 1937 hubo un aumento del 71.61% en las toneladas/kilómetros de carga productiva transportadas por los ferrocarriles y sólo 36.49% en el salario medio anual, el incremento de los salarios no fue proporcional al aumento de la productividad de la mano de obra.

⁴² Es en 1936 cuando se logró superar ligeramente el salario pagado en 1926. Moisés T. de la Peña, "La administración obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México", en *op. cit.*, p. 691.

Cuadro 11
EMPLEADOS CONTRATADOS Y SALARIOS DE LOS FERROCARRILES
NACIONALES DE MÉXICO, 1930-1937

Año	<i>Personal</i>	<i>Sueldos</i>	<i>Sueldo medio anual</i>	<i>% de sueldo sobre egreso</i>
1930	45 561	60 969 830	1 338	65.4
1931	36 764	49 649 981	1 351	67.6
1932	35 129	48 207 005	1 372	69.5
1933	34 734	49 687 059	1 431	69.3
1934	35 518	52 584 929	1 481	68.7
1935	39 232	56 706 897	1 445	63.6
1936	42 148	69 551 758	1 650	66.6
1937	44 295	81 885 057	1 844	67.4

FUENTES: Ferrocarriles Nacionales, *Series Estadísticas*, pp.55-56; Moisés T. de la Peña, "La administración obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México", *Revista de Economía*, vol. II, septiembre-diciembre de 1938, p. 690.

Como se ve en el mismo cuadro 11, no es sino hasta 1936 cuando el monto destinado a sueldos y salarios se incrementa sustancialmente en relación con el año anterior, al llegar a 69 millones de pesos y a 81.8 millones en 1937, mientras el salario medio ferrocarrilero pasó de 1 650 a 1 849 pesos, lo que representa un aumento del 12%. Sin embargo, estos aumentos obedecieron al ordenamiento legal de octubre de 1935, que autorizaba el salario mínimo para los rieleros y el pago adicional del día de descanso, así como al acuerdo por el cual se elevaron los salarios de los peones de vía, que eran los trabajadores con menor ingreso en todo el sistema ferroviario.⁴³

Si la política salarial gubernamental representó para la empresa un incremento de más de 11 millones de pesos anuales en sus erogaciones ne-

⁴³ En 1934 se implantó en México el salario mínimo y en 1935 se estableció el pago obligatorio del séptimo día, por lo que en un solo año lo destinado a salarios ferrocarrileros se incrementó en más de 13 millones de pesos. En 1936, por reformas a la Ley Federal del Trabajo se pagó adicionalmente el séptimo día a todos los empleados que tenían tabulados sus jornales por hora, por día, por kilómetro recorrido o por mes de 26 días. Después, el 1 de junio de 1936 se concedió un aumento del 8% a empleados oficinistas que percibían sueldos hasta de \$400. y las nuevas obligaciones contractuales establecían el pago de vacaciones a todo el personal, a razón de 15 días, en vez de 6 y 10 días como se pagaba según la especialidad durante 1935.

tas, contribuyendo a su desequilibrio financiero, no constituyó el elemento central de su crisis económica, pues como dijimos en párrafos anteriores la productividad de la fuerza de trabajo fue mayor que los aumentos salariales concedidos.

La estructura deficitaria y regresiva del sistema de tarifas ferrocarrileras, imperante desde el porfiriato, cerraba el círculo que deterioraba día a día la economía de la empresa. La política de otorgar cuotas privilegiadas extremadamente bajas al transporte de los productos minero-metalúrgicos y de conceder cuotas especiales (inferiores a la general) a casi todos los productos de tráfico regular que ocupaban carros por entero, así como franquicias a los mayores usuarios, si bien beneficiaba a los grandes monopolios mineros, agrícolas e industriales representaba una constante pérdida para la empresa, dada la diferencia entre el alto costo de carga y manejo de dichos productos y las cuotas que recibía por su transporte. Y aunque la empresa recurrió a la práctica de cobrar cuotas elevadas al transporte de mercancías que ocuparan menos de un carro entero, modalidad utilizada por los pequeños agricultores, comerciantes, mineros e industriales, la medida no era suficiente para compensar los efectos negativos que en sus finanzas ocasionaba el subsidio a los monopolios.

La proliferación de tarifas especiales (más de 112, con numerosos suplementos) otorgadas a los grandes usuarios volvió totalmente inoperante la tarifa general única con cuotas kilométricas decrecientes expedida en 1926. Pues si bien se fusionaron las 19 cuotas generales y se suprimieron 53 puntos de escalonamientos existentes en ese año, también se autorizó un aumento del 40% a la tarifa general a fin de compensar a la empresa de las pérdidas que tendría con tal acción. Como el 80% del tonelaje manejado por los ferrocarriles se hacía al amparo de las cuotas especiales, y la cuota general sólo se aplicaba al transporte de mercancías que ocupaban menos de un carro entero, la medida sólo sirvió para incrementar el costo medio del transporte, sin que se detuviera la sangría o el traslado de recursos (vía subsidio en las cuotas) de los pequeños embarcadores y de los ferrocarriles hacia los grandes monopolios.

Durante seis lustros la industria minero-metalúrgica se benefició con las cuotas que sólo cubrían del 50 al 65% del costo del transporte de sus productos, y aunque esto se aplicaba también con algunos bienes de primera necesidad, nunca gozaron de tarifas tan excesivamente bajas como las mineras (cuadro 12).

Cuadro 12
TARIFAS DE CARGA DE MINERALES Y OTROS PRODUCTOS
(En pesos)

<i>Producto</i>	<i>Precio medio por tonelada (1931-1935)</i>	<i>Tarifa por 500 km</i>	<i>Porcentaje de la tarifa al precio</i>
Maíz	75.00	12.36	16.48
Mineral	75.00	8.28	11.04
Trigo	150.00	15.20	10.13
Mineral	150.00	9.11	6.07
Frijoles	180.00	16.7	9.28
Mineral	180.00	9.11	5.06
Harina	239.00	17.45	7.29
Zinc	239.00	5.75	2.40
Algodón	805.00	27.46	3.41
Plomo argentino	805.00	8.28	1.03

FUENTE: Moisés T. de la Peña, "Crítica de las tarifas ferrocarrileras", *El Trimestre Económico*, vol. 4, 1937, p. 16.

Si la minería suministraba el 34.56% del total de toneladas/kilómetros transportadas por los ferrocarriles nacionales, según promedio de 1931-1935, sólo proporcionaba el 18.99% del total de los fletes cobrados en el mismo periodo. Dicho de otra manera, los productos minero-metalúrgicos constituían un elevado porcentaje del total del tráfico de los ferrocarriles y sólo una pequeña porción de los ingresos de los mismos. Además, los productos mineros requerían y concentraban equipo para uso exclusivo, pues los carros para el transporte de mineral no podían ser utilizados, una vez vacíos, para el transporte de otros productos: un vagón de concentrados no podía ser cargado con productos agrícolas, textiles u otros sino después de una limpieza laboriosa y cara, por lo que regularmente se trasladaban vacíos hacia las minas. El deterioro que causaban al equipo la concentración de carros para su uso exclusivo y las reducidas cuotas que pagaban eran factores determinantes para que los ferrocarriles operaran con pérdidas en la transportación de productos

mineros,⁴⁴ pérdidas que la empresa pretendió compensar cobrando fle-tes excesivos al restante 65.44% de la carga, en particular a los usuarios que ocupaban menos de un carro entero (cuadro 13).

Para resolver la crisis económica de los Ferrocarriles Nacionales de México se necesitaba modificar el regresivo sistema de tarifas; pero también invertir más de 100 millones de pesos para modernizar las instalaciones y equipo férreo, abatir el coeficiente de explotación y volver rentable la

Cuadro 13
TARIFA GENERAL DE CARGA Y TARIFAS ESPECIALES
EN CARRO ENTERO Y EN MENOS DE CARRO ENTERO COBRADA
POR LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO
(En pesos)

Producto	Cuotas a la distancia de 400 km		
	En carro entero		Menos de carro entero
	Tarifa general	Tarifa especial	
Maíz	29.35	23.55	32.05
Frijol	34.75	27.30	48.20
Trigo	29.35	25.70	32.05
Harina	34.75	28.25	53.55
Arroz	34.75	27.60	48.20
Azúcar	37.40	27.55	56.25
Piloncillo	34.75	25.55	53.55
Café	48.20	44.65	58.95
Garbanzo	34.75	27.30	48.20
Manteca	42.80	42.80	58.95
Sal	29.35	27.20	48.20
Jabón	40.10	30.15	53.55
Cal	29.34	26.40	48.20
Cemento	34.75	31.25	50.90

FUENTE: Emilio Salazar Zorrilla, *Las tarifas en los Ferrocarriles Nacionales de México*, tesis, México. UNAM, enero de 1949, p. 67.

⁴⁴ Sólo en 1936 los ferrocarriles dejaron de percibir 9 millones de pesos por el transporte de productos mineros. Moisés T. de la Peña, "La administración obrera...", *op. cit.*, p. 691.

operación de las líneas. Como desde 1926 el capital privado se había abstenido de realizar inversiones en el transporte ferroviario, sería el gobierno el encargado de rehabilitar y modernizar la red férrea existente.

LA NACIONALIZACIÓN DE LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO

Si hasta 1934 la política ferroviaria estuvo dirigida a fomentar el desarrollo de las actividades de exportación, particularmente las extractivas, y por tanto a subsidiar a los grandes monopolios extranjeros en detrimento de las actividades económicas destinadas al mercado interno y de los intereses de pequeños industriales, ganaderos, comerciantes y agricultores, durante el mandato del general Lázaro Cárdenas se da un giro sustancial, no sólo en materia de política ferroviaria, sino en toda la política económica gubernamental.

La nueva política económica tenía como objetivo lograr el desarrollo nacional, colocando como eje del crecimiento y del proceso de acumulación de capital al mercado interno. La participación del Estado en la economía, apoyando las actividades industriales y al capital nacional, creando una agricultura productiva y mejorando las condiciones salariales y de vida de los trabajadores lograría ampliar el mercado interno convirtiéndolo en el motor del crecimiento económico.

La política económica del gobierno de Cárdenas tenía tres grandes objetivos:

- Incrementar la producción en el campo mediante el reparto de la tierra a los campesinos, la destrucción de los latifundios y la protección a la pequeña propiedad; la construcción de infraestructura agrícola (obras de riego, almacenes, etc.) y la dotación de crédito barato (Banco Ejidal), asesoría técnica y maquinaria, así como con la organización de los campesinos para la explotación colectiva de la tierra.

- Apoyar el desarrollo de la industria nacional mediante una política arancelaria proteccionista que impidiera la importación de productos que compitieran con los nacionales, que subsidiaría la importación de maquinaria y equipo, así como que prohibiera la exportación de las materias primas que la industria requería. Además de proporcionar crédito oportuno y barato (Nafinsa), garantizar la dotación de energéticos (petróleo y electricidad) suficientes y baratos, así como transporte eficiente y adecuado para la movilización de los productos.

Dado que estas industrias y servicios se encontraban en manos del capital extranjero y que el desarrollo de las mismas, por lo cuantioso de las inversiones y su baja capitalización no le interesaban al capital privado nacional, sería el Estado el que se encargara de su desarrollo, primero mediante la creación de empresas estatales (Petromex, CFE, Líneas Férreas de México, etc.) y, posteriormente, por las nacionalizaciones.

• El tercer objetivo era regular los conflictos sociales, particularmente entre el capital y el trabajo, que si bien representaba adecuar la lucha de clases al marco del capitalismo, también implicaba promover la sindicalización de los trabajadores y mejorar los salarios y condiciones de vida, como condición necesaria para incrementar la capacidad de consumo de la sociedad y lograr la propia expansión del mercado interno.⁴⁵

Con esta estrategia se desarrollo, la nueva política ferrocarrilera se puede resumir de la siguiente manera: como los medios de transporte y de comunicación constituían servicios públicos que debían satisfacer las necesidades colectivas más que los intereses de lucro de los concesionarios, el Estado tenía la obligación de garantizar el cumplimiento de esta función primaria de los ferrocarriles tanto como la de construir las nuevas vías; el interés colectivo de los usuarios debía de estar por encima de cualquier interés individual o de grupo, y los ferrocarriles debían de servir para el desarrollo de la riqueza pública, dando atención al desarrollo de la pequeña economía agrícola e industrial que constituían la base de la economía nacional.

Para que los ferrocarriles apoyaran el desarrollo económico del país, el gobierno de Cárdenas tendría que garantizar, en primer lugar, el eficaz funcionamiento de las líneas existentes, lo que dada la situación imperante en la mayoría de las empresas férreas requería cuantiosas inversiones para rehabilitar y modernizar las vías, las locomotoras, los carros de carga y los talleres a fin de reducir el tiempo de transporte de las mercancías, incrementar la capacidad de carga y estar en condiciones de proporcionar a tiempo el número de carros que los usuarios deman-

⁴⁵ Cf. Ciro de Velasco, "El desarrollo industrial de México en la década 1930-1940. Las bases del proceso de industrialización", en *Desarrollo y crisis de la economía mexicana. Ensayos de interpretación histórica*, selección de Rolando Córdoba, series de Lecturas de *El Trimestre Económico*, núm. 39, México, FCE, 1983, 818 pp. También Alicia Hernández Chávez, *La mecánica cardenista*, col. Historia de la Revolución mexicana, núm. 16, México, El Colegio de México, 1979, 236 pp.

darán; en segundo lugar, construir nuevas líneas troncales y numerosos ramales en las ya existentes para integrar todo el país y proporcionar transporte a todos los productores, y, finalmente, modificar la estructura de tarifas, eliminando los subsidios a los monopolios y favoreciendo el transporte de productos destinados al mercado interno (manufacturas, energéticos y alimentos), apoyando a los nuevos pequeños productores agrícolas (ejidos) que utilizaban el servicio de menos de carro entero.

Como primera acción de su política de integración del sistema ferroviario, el gobierno de Cárdenas creó, el 31 de diciembre de 1934, la empresa Líneas Férreas de México, S.A. de C.V., organismo público descentralizado encargado de administrar los Ferrocarriles Nacionales de Tehuantepec, Veracruz-Alvarado y San Juan-el Juile, propiedad de la nación. Además acordó, el 7 de septiembre de 1936, la creación del Departamento de Ferrocarriles, Tránsito y Tarifas como el órgano estatal destinado a trazar, dirigir y aplicar la nueva política ferrocarrilera, y en abril de 1937 estableció que sería la SCOP, mediante su Departamento de Ferrocarriles y Vías Terrestres, la encargada de la construcción de las nuevas vías férreas, que atendiendo al desarrollo de las pequeñas economías agrícolas e industriales fomentaran el desarrollo de zonas potencialmente productivas y culminaran la obra de integración geográfica del país, comunicando las regiones hasta entonces aisladas. También inició la construcción de las líneas Baja California-Sonora, Calzontzin-Apatzingán y Coatzacoalcos-Campeche.⁴⁶

Sin embargo, estas acciones eran insuficientes para lograr que los ferrocarriles cumplieran con su nueva función de apoyo al desarrollo económico del país, pues sólo estaban encaminadas a racionalizar la acción constructora del Estado, dado que el grueso de la red férrea se encontraba en manos de empresas privadas, que, amparadas por la Ley sobre Vías Generales de Comunicaciones de 1932 que les autorizaba a expedir tarifas especiales para remesas de carro entero, contaban con una amplia

⁴⁶ El gobierno de Cárdenas, ante la apatía del capital privado para invertir en los ferrocarriles, invierte 84.3 millones de pesos en 1936 y 118.2 millones en 1937. Sin embargo, por el estado de las líneas la mayor parte de la inversión se destina al rubro de conservación (71.4 millones de pesos en el primer año y 78 millones en el segundo) y sólo 12.9 millones y 40.2 millones de pesos, respectivamente, a la adquisición de nuevo material motriz, rodante, equipo y herramienta. Raúl Ortiz Mena *et al.*, *La estructura económica y social de México: los ferrocarriles*, México, FCE, 1951.

autonomía para actuar según sus intereses económicos. La única manera de lograr la coordinación efectiva de los ferrocarriles y corregir los vicios de origen era modificar el sistema de tarifas.

No obstante, la aplicación de una nueva estructura de tarifas que eliminara los privilegios de los monopolios (tarifas especiales) y protegiera a los pequeños embarcadores, garantizando que el mayor número de productores concurriera a los mercados, sin que la medida perjudicara irreparablemente la economía de las empresas que brindaban el servicio, no era una tarea sencilla. La simple revisión del sistema general de tarifas de carga de los ferrocarriles iniciada por la SCOP en agosto de 1936, con miras a lograr que las cuotas del transporte respondieran a las necesidades de la economía y fueran un instrumento para el desarrollo del país, generó la pronta resistencia de las cámaras minera, de comercio e industria, del sindicato de mineros e incluso de algunos gobernadores, que solicitaron la intervención presidencial para que se suspendiera la medida, bajo el argumento de que los incrementos repercutirían negativamente en la economía en general y en las empresas mineras en particular.⁴⁷

Como de la red ferroviaria dependía en buena medida la circulación de mercancías y el desarrollo de la economía en general, cualquier acción estatal para reorientar su función debía necesariamente incrementar el control sobre los Ferrocarriles Nacionales de México. En 1937 esta empresa constituía el núcleo del sistema ferrocarrilero: concentraba el 66.90% de los 23 030 kilómetros de vías que conformaban la red nacional; transportaba el 77.02% del total de los productos y el 62.65% de las personas que circulaban en el país por ferrocarril. Por sus vías transitaba el 61.62% del total de los productos agrícolas movidos por ferrocarril, el 66.20% de los productos de la selva; el 69.49% de los productos animales y derivados; el 77.99% de los productos inorgánicos (cemento, petróleo,

⁴⁷ Los gobernadores de Zacatecas, Jalisco, Coahuila, San Luis Potosí, Aguascalientes, Guerrero y Puebla solicitaron a Cárdenas que se aplazara la aplicación de las nuevas tarifas a fin de no afectar a la pequeña y mediana minería. En septiembre de ese año se reunió en Tampico, Tamaulipas, una convención de mineros en pequeño para discutir los impactos de los aumentos de tarifas en los costos de producción de los minerales, concluyendo que éstos se incrementarían y que la medida sólo afectaría a la pequeña y mediana industria, la que se vería obligada a suspender sus actividades dejando sin trabajo a miles de mineros y alterando el desenvolvimiento de las economías regionales. AGN, Galería Presidentes, Fondo Lázaro Cárdenas, Exp. 564.2/25.

aceites, coque, gasolina, metales, minerales, etc.)⁴⁸ Además, la empresa era propietaria del 69.96% del equipo motriz y rodante existente: del 66.51% del total de locomotoras, del 70.97% del equipo de carga y del 58.72% de los carros de pasajeros (cuadro 14).

Aunque el gobierno era propietario del 51% de las acciones de los Ferrocarriles Nacionales, su carácter privado implicaba dificultades jurídicas para exigir una cooperación efectiva con la política económica; la empresa era libre de elaborar y ejecutar estrategias empresariales que podían coincidir o no con los nuevos lineamientos estatales en materia ferroviaria. Además, los acuerdos firmados con el Comité Internacional de Banqueros a fin de pagar la pesada deuda de la empresa restringían su autonomía, pues establecían una distribución específica de los ingresos y permitían la intervención del Comité en la determinación de las tarifas y en otros aspectos de su organización (Comisión de Eficiencia y Tarifas).

Como los Ferrocarriles Nacionales de México tenían cada vez más dificultades para satisfacer la creciente demanda de transporte y era poco probable que pudieran cumplir su función pública, el gobierno del general Cárdenas tuvo que tomar medidas para organizar en forma conveniente el manejo de las líneas con el fin de garantizar su papel de instrumento para el desarrollo de la economía nacional.

En este sentido, la nacionalización de los Ferrocarriles Nacionales de México, decretada el 23 de junio de 1937, fue una medida indispensable para: *a*] eliminar las trabas legales que impedían al gobierno adecuar las acciones de la empresa con la política oficial en materia ferroviaria; *b*] generar las condiciones para integrar el sistema ferrocarrilero mediante la conexión de las nuevas líneas y la construcción de los miles de kilómetros de ramales que requerían los grandes troncales; *c*] rehabilitar, re-

⁴⁸ De los 4.4 millones de toneladas de productos agrícolas que anualmente se movían por ferrocarril 2.7 millones de toneladas lo hacían por las líneas propiedad de los Nacionales de México; de las 5.6 millones de toneladas de productos inorgánicos, 4.3 millones los movía la empresa; del millón de toneladas de productos de la selva, los nacionales transportaban 661 mil toneladas; de las 350 mil toneladas de animales y derivados, 243 mil era por la empresa. De los 12.5 millones de toneladas de productos que se movían por el sistema ferrocarrilero, 9.2 millones eran transportados por los Nacionales de México. De los 27 millones de pasajeros que en 1937 usaron el ferrocarril para transportarse, 16.9 millones lo hicieron por las líneas de la empresa. SCOP, Departamento de Ferrocarriles en Explotación, *Estadísticas de ferrocarriles y tranvías de concesión federal 1945*, México, 1945, pp. 60, 61, 129-131.

Cuadro 14

EQUIPO EXISTENTE EN EL SISTEMA FERROCARRILERO NACIONAL Y EN LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO
(1936-1945)

Años	Locomotoras			Carros de carga			Carros de pasaje			FN/ST %	FN Total	SN Total	FN/ST %
	SN	FN	FN/ST %	SN	FN	FN/ST %	SN	FN	FN/ST %				
1936	1 350	846	62.67	21 000	14 460	68.86	1 490	836	56.11	23 840	16 142	67.71	
1937	1 275	848	66.51	21 000	14 903	70.97	1 490	875	58.72	23 765	16 626	69.96	
1938	1 350	916	67.85	21 000	15 274	72.73	1 490	887	59.53	23 840	17 077	71.63	
1939	1 333	911	68.34	21 000	15 069	71.76	1 490	881	59.13	23 823	16 861	70.78	
1940	1 333	911	68.34	20 707	14 876	71.84	1 490	867	58.19	23 530	16 654	70.78	
1941	1 293	910	70.38	20 276	14 676	72.38	1 438	848	58.97	23 007	16 434	71.43	
1942	1 302	937	71.97	21 525	16 176	75.15	1 471	884	60.10	24 298	17 997	74.07	
1943	1 315	950	72.24	21 921	16 756	76.44	1 405	860	61.21	24 641	18 566	75.35	
1944	1 293	938	72.54	21 000	16 064	76.50	1 335	855	64.04	23 628	17 857	75.58	
1945	1 337	863	64.55	20 921	16 088	76.90	1 379	905	65.63	23 637	17 856	75.54	

SN: Sistema Nacional Ferrocarrilero.

FN: Ferrocarriles Nacionales de México.

FUENTE: SCOP, Departamento de Ferrocarriles en Explotación, Estadística de ferrocarriles y tranvías de concesión federal, México, 1945, pp. 21, 30, 35 y 41.

novar y modernizar los bienes de su propiedad, cuya desatención amenazaba paralizar tan indispensable servicio, con el consecuente impacto negativo en la vida económica del país; *d*) eliminar los problemas que impedían su eficaz funcionamiento,⁴⁹ trababan su desarrollo técnico y propiciaban su desequilibrio financiero; *e*) propiciar la colaboración del personal rielero en la superación de los vicios y deficiencias que enfrentaban los ferrocarriles; *f*) centralizar en una dependencia gubernamental el manejo del sistema ferrocarrilero, y finalmente, *g*) para garantizar a los acreedores extranjeros el pago de su deuda.⁵⁰

La nacionalización de los ferrocarriles expresa la nueva política gubernamental encaminada a fomentar las condiciones adecuadas para garantizar el crecimiento y el desarrollo del país. Tal intervención estatal, aunque se perfilaba desde los anteriores gobiernos, se acentúa durante el régimen del presidente Cárdenas, con la creación de un sistema financiero de fomento, con la construcción de grandes obras de infraestructura para la industria y para la modernización de la agricultura, mediante la regulación de los precios y con la creación de empresas estatales.

Desde otra perspectiva, con la nacionalización también se definió quién pagaría el costo de reorganizar y modernizar un sistema ferrocarrilero que se construyó para responder a las exigencias y demandas de materias primas del mercado internacional, que fue un enorme negocio para el capital extranjero, que tenía una distribución territorial con graves deficiencias y cuya estructura de tarifas subsidiaba a las grandes empresas mineras, agrícolas y ganaderas propiedad del capital extranjero, mismo que con la nacionalización nuevamente recibía la garantía estatal del pago de los bonos y acciones de una empresa prácticamente en bancarota.

Sobre la nación recaería de nuevo los costos del ferrocarril; si en el porfiriato fue mediante subvenciones para la construcción de ferrocarriles que beneficiaron al capital y la economía extranjera, ahora sería el

⁴⁹ Las locomotoras y equipo rodante eran viejos, deteriorados e insuficientes; las vías con rieles ligeros, durmientes desgastados, sin balasto y terraplenes en mal estado condicionaban el movimiento lento de los trenes; y las terminales eran insuficientes para soportar el incremento de tráfico, provocando embotellamientos que condicionaban el aumento de tiempo en las maniobras de carga, descarga y circulación del material rodante, incrementando los costos de operación.

⁵⁰ En 1937 la deuda ferrocarrilera ascendía a 239 977 728 dólares, que convertidos a moneda nacional ascendía a 1 025 309 256 pesos.

erario público el que pagaría por renovar y modernizar una empresa que aunque vieja y desgastada seguía siendo vital para el funcionamiento de la economía nacional.

Pero como la nacionalización y la reorganización de las líneas implicaban cuantiosos recursos, la medida también abría nuevas dificultades financieras al gobierno de Cárdenas, pues sin el apoyo del capital nacional ni la posibilidad de recurrir al préstamo externo los recursos tendrían que obtenerse del presupuesto público, reduciendo lo destinado a la construcción de las obras sociales y de infraestructura.

Si la nacionalización cerraba la controversia entre el Estado y el capital privado en torno a quién pagaría los costos de un sistema de transporte eficiente, abría, como veremos más adelante, la controversia entre el gobierno y los trabajadores. Como era claro que el capital privado no invertiría en la rehabilitación y modernización del sistema y que resistiría, como ya lo había hecho, cualquier intento de modificar las tarifas ferrocarrileras que sintiera en contra de sus intereses, el gobierno de Cárdenas optaría por una salida similar a la intentada por los administradores privados. Serían los trabajadores ferrocarrileros los que cargarían con una parte de los costos de la reestructuración, reduciendo la participación de los salarios en los gastos de explotación (recorte de personal y prestaciones) e incrementando la productividad. Con la nacionalización, pero sobre todo con la entrega de la administración a los trabajadores, se mina la resistencia y se reduce la belicosidad del sindicato, que a lo largo de su relación con la empresa había resistido los embates para mejorar las finanzas ferrocarrileras a su costa.



2 NACIONALIZACIÓN Y CONCILIACIÓN DE INTERESES

Realizada la nacionalización de los Ferrocarriles Nacionales de México, el gobierno de Cárdenas se enfrenta al problema de crear la figura jurídico-administrativa más idónea para dirigir las líneas férreas y desarrollar las medidas tendientes a su modernización.

Aunque el decreto nacionalizador establecía con claridad la intención gubernamental de crear un órgano de Estado que manejara el sistema ferroviario propiedad de la nación y se contaba con una amplia experiencia en la administración de las líneas, la gravedad de los problemas económicos que arrastraban los ferrocarriles¹ y el conflicto que se generó con el sindicato al cambiar el carácter jurídico de la empresa, que dejaba de ser una entidad privada para convertirse en una empresa pública (convirtiendo a los rieleros en empleados federales) transformaron el asunto del manejo de las líneas de un simple problema técnico-administrativo en un complejo problema político que involucraba tanto a la nueva estrategia económica como a la política obrerista del régimen.

El gobierno de Cárdenas realizó la nacionalización para garantizar el buen funcionamiento de los ferrocarriles y convertirlos en un instrumento eficaz para impulsar el crecimiento económico y el bienestar social. Para alcanzar estos objetivos tenía que mantener como condición indispensable el control de las líneas, de tal manera que su acción no generara un conflicto con el sindicato ferrocarrilero que pudiera introducir una fisura en su alianza con la clase obrera organizada.

¹ El coeficiente de explotación había aumentado y fluctuaba entre el 107 y el 110%; el equipo era viejo y obsoleto, existía exceso de personal, los vencimientos inmediatos eran de \$24 137 007 y los adeudos a corto plazo de \$18 841 000. Moisés T. de la Peña, "La administración obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México", *Revista de Economía*, vol. II, septiembre-diciembre de 1938, p. 699. Véase también Gustavo Molina Font, *op. cit.*, pp. 40 y 41.

Esta alianza se constituyó a raíz del enfrentamiento que en junio de 1935 tuvo el presidente Cárdenas con el general Plutarco Elías Calles, cuyas críticas a la política económica y presiones para que se detuvieran las huelgas y se sometiera la belicosidad sindical generaron un clima de inestabilidad e ingobernabilidad que propició una crisis política similar a la que llevó a la renuncia al presidente Ortiz Rubio en 1932. Ante el peligro que representaba para los derechos obreros el triunfo del callismo, las organizaciones sindicales que durante el maximato se habían resistido a colaborar con el gobierno² decidieron tomar partido por Cárdenas, cuya política les ofrecía mayores posibilidades de reivindicaciones económicas y sociales. Durante la crisis de junio de 1935, la Confederación General de Obreros y Campesinos Mexicanos, la Confederación Sindical Unitaria de México, los sindicatos de electricistas, ferrocarrileros y el minero-metalúrgico³ constituyeron el Comité Nacional de Defensa Proletaria (CNDP) a fin de defender el derecho de huelga y respaldar al gobierno cardenista.

La alianza con las organizaciones obreras más numerosas y combativas le permitió al general Cárdenas hacer frente, primero al callismo⁴ y, posteriormente, a los empresarios regiomontanos, que mediante paros patronales presionaban para que rectificara su política reformista;⁵

² Los sindicatos nacionales y la mayoría de las confederaciones obreras desconfiaban de la política estatal. De hecho habían plasmado como puntos sustanciales de sus programas de acción la independencia del Estado y la no participación de los sindicatos en los procesos electorales.

³ Participaron también la Cámara Nacional del Trabajo, la Alianza de Uniones y Sindicatos de Artes Gráficas y la Alianza y Federación de Obreros y Empleados de la Compañía de Tranvías. Confederación de trabajadores de México, *CTM, 1936-1941*, México, Talleres Tipográficos Modelo, 1941, pp. 27 y 28.

⁴ Como resultado de la crisis de junio de 1935, Cárdenas se deshace de todos los miembros de su gabinete de filiación callista, depura las cámaras legislativas, remueve a todos los gobernadores de esa filiación, el partido oficial (en diciembre) separa de sus filas a los abiertamente callistas y, por último el 10 de abril de 1936 se expulsa del país al general Calles y a sus principales colaboradores. Véase Luis González, *Los días del presidente Cárdenas*, México, El Colegio de México, 1981, pp. 37-100.

⁵ El 5 y 6 de febrero de 1936 los empresarios regiomontanos realizaron un paro general en protesta por las constantes huelgas y la política obrera del gobierno. En esa ocasión, el general Cárdenas se trasladó a Monterrey y pronunció su famoso discurso del 11 de febrero, en el que establecía sus 14 puntos sobre política laboral, destacando: la cooperación entre el gobierno y los factores de la producción; la conveniencia de la unidad obrera en una confederación nacional; que el gobierno era árbitro y regulador de la vida social; que las demandas obreras tendrían como margen las posibilidades de las empresas; que los patronos no deberían intervenir en las organizaciones obreras; la conveniencia de la organización nacional de los patronos y, final-

pero también, una vez fortalecido el poder presidencial, le permitió profundizar la política de reformas sociales como la expropiación de latifundios, el reparto agrario, el impulso a la explotación colectiva de la tierra,⁶ el fomento de las cooperativas, el rescate de los recursos naturales y la limitación del poder del capital extranjero.

La crisis de junio de 1935 también permitió que el intenso movimiento sindical reivindicativo que se desarrollaba desde 1933⁷ pudiera concretar sus esfuerzos de unidad, articulando una sólida organización obrera de carácter nacional en defensa de sus conquistas. La constitución del CNDP y el posterior surgimiento, el 24 de febrero de 1936, de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), incrementó notablemente la capacidad de negociación del movimiento obrero organizado, pues al cohesionar sus intereses y contener sus divergencias terminó con las constantes luchas intergremiales, pudiendo influir de mejor manera en el desarrollo y solución de los conflictos laborales en favor de los trabajadores, y así como respaldó mejor al gobierno de Cárdenas en su lucha contra Calles y el capital, también pudo presionarlo más para que respetara sus derechos y conquistas laborales.⁸

La recién conformada alianza por la coincidencia de intereses, objetivos y propósitos entre el gobierno y los trabajadores no era incondicional ni definitiva. El paro nacional realizado el 18 de junio de 1936 por

mente, invitó al capital que estuviera cansado de la lucha social a que entregara sus empresas al gobierno o a los trabajadores. Véase CTM, loc. cit.

⁶La Reforma Agraria se intensifica en noviembre de 1935, no sólo con la dotación de terrenos nacionales, sino con la expropiación de grandes latifundios y haciendas que se repartieron entre campesinos organizados en ejidos colectivos, dotándolos de crédito, asesoría técnica e infraestructura productiva, así como de armas para que defendieran sus tierras. En diciembre de 1935, reparto de la hacienda Guaracha (de la familia Calles); en octubre de 1936. La Laguna; en 1937 reparto de los latifundios henequeneros de Yucatán, expropiación de la hacienda Santa Bárbara y El Mante de Calles, reparto del Valle del Yaqui y de Mexicali, etc. Creación del Banco Ejidal en diciembre de 1935.

⁷De 13 huelgas que se realizaron en 1933 se pasó a 202 en 1934 y para 1935 llegaron a 650. De estas últimas, 163 fueron por solidaridad. Alicia Hernández Chávez, *La mecánica cardenista. Historia de la Revolución mexicana, periodo 1934-1940*, México, El Colegio de México, 1979, p. 49.

⁸La mayoría de las huelgas registradas de junio de 1935 a febrero de 1936 fueron promovidas por dicha organización. La fuerza del CNDP se puso de manifiesto el 2 de diciembre de 1935 con la gran movilización de casi 100 mil trabajadores, ante el regreso de Calles del extranjero, exigiendo respeto absoluto a las actividades del movimiento sindical y en apoyo al programa de reformas cardenista, *El Universal*, 23 de diciembre de 1935.

la CTM y los sindicatos nacionales⁹ en protesta por la actuación de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) en la huelga ferrocarrilera de mayo de ese año¹⁰ y como presión al gobierno para que respetara los derechos laborales, particularmente el de huelga, fue una clara demostración de que la clase obrera organizada mantenía en ese momento una independencia orgánica y política del régimen, y si bien estaba dispuesta a acompañar y apoyar al general Cárdenas en la concreción de su política nacionalista revolucionaria también estaba atenta a que las acciones gubernamentales no debilitaran su fuerza como clase ni les arrebatara las conquistas obtenidas en su enfrentamiento con la patronal privada.

Sin embargo, la independencia mostrada por la organización obrera rápidamente disminuiría debido, por una parte, a que la imagen nacionalista y revolucionaria del gobierno de Cárdenas, fortalecida por la aplicación de la política reformista y el respaldo a las luchas sindicales contra el capital extranjero (huelga de electricistas y petroleros) propició que los trabajadores vieran en el proyecto cardenista la concreción de sus aspiraciones históricas e inmediatas, es decir, que identificaran y asumieran como propio el proyecto gubernamental, pero, por la otra, a que la lucha que se desarrollaba desde la constitución de la CTM entre los grandes sindicatos nacionales influidos por el Partido Comunista Mexicano (PCM) y las organizaciones y dirigentes de la ex CGOCM debilitó la influencia comunista y generalizó las prácticas antidemocráticas y el

⁹ Ese día, la CTM organizó una huelga de brazos caídos que durante media hora paralizó gran número de actividades. En esa ocasión hizo un llamado a todos los trabajadores del país para que sin distinción de grupos o doctrinas sindicales "... secundaran el paro, ya que el precedente dictado por la JFCA significa no sólo un atropello al sindicato ferrocarrilero, sino una amenaza también para el principal de los derechos que debe disfrutar el proletariado mexicano". CTM, *op. cit.*, p. 91.

¹⁰ El STFRM, con base en el decreto que reformaba el artículo 78 de la Ley Federal del Trabajo, referido al pago obligatorio del séptimo día, solicitó a la Junta Directiva de los Ferrocarriles Nacionales que cumpliera las disposiciones legales. Ante la morosidad empresarial, el sindicato emplazó a huelga para el 18 mayo de 1936 con las siguientes peticiones: pago del séptimo día, la regulación de los salarios bajos, planta a temporales y la inmediata revisión del Contrato Colectivo de Trabajo. Ante la negativa de la empresa a cumplir con el pliego de peticiones, el 18 de mayo estalló la huelga. Con la participación de 45 000 trabajadores se suspendieron las labores en todo el sistema ferrocarrilero. Una hora después de iniciada la huelga, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje declaró inexistente el movimiento, dando un plazo de 24 horas a los huelguistas para que regresaran a sus puestos; en caso contrario la empresa estaba en libertad de contratar nuevo personal. Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, pp. 512-517.

predominio de la tendencia colaboracionista, encabezada por Vicente Lombardo Toledano y Fidel Velázquez.

Los primeros enfrentamientos se presentaron durante la realización del Primer Consejo General de la CTM cuando, a pesar de que los grandes sindicatos nacionales de industria (ferrocarrileros, electricistas, mineros, maestros, etc.), que representaban a más de 260 mil trabajadores, propusieron a Miguel A. Velasco para ocupar la Secretaría de Organización, el grupo de los “Cinco lobitos”,¹¹ mediante la amenaza de escisión y ante la postura de conciliación de los comunistas, lograron imponer a Fidel Velázquez en el puesto.

La agudización de las contradicciones entre estas dos tendencias llevó, en abril de 1937, a una escisión en la CTM, al retirarse de su IV Consejo Nacional los sindicatos ferrocarrilero, minero y electricista, ocho federaciones y cámaras regionales, que en conjunto agrupaban aproximadamente a 367 mil trabajadores.¹² Aunque los dirigentes comunistas, por presiones de la Internacional Comunista y bajo la política de “unidad a toda costa” lograron el 30 de junio el regreso a la Central de todas las agrupaciones separadas (menos las de los mineros y electricistas), no pudieron mantener la correlación de fuerzas existente antes de la escisión. La fracción de Lombardo Toledano y Fidel Velázquez, dueña del Comité Nacional de la CTM, separó de sus puestos a Miguel A. Velasco, Juan Gutiérrez y Pedro Morales (secretarías de Educación, Conflictos y Acción Campesina), con lo que la postura crítica que pugnaba por la colaboración con Cárdenas manteniendo la independencia y autonomía sindical fue derrotada. Con ello, la dirección política de la organización quedó en manos de la tendencia que promovía una colaboración incondicional con el gobierno, acelerándose la subordinación ideológica y orgánica de la CTM a éste.¹³

¹¹ El grupo de los “Cinco lobitos” estaba conformado por Fidel Velázquez, Alfonso Sánchez Madariaga, Fernando Amilpa, Jesús Yurén y Luis Quintero. El grupo dirigía a los trabajadores lecheros, de limpia y de transporte del D.F. La organización y representación de estos trabajadores sin especialización, sin tradición sindical y por tanto manipulables, le permitió al grupo contar con una fuerza en la Federación de Trabajadores del Distrito Federal y poder negociar puestos clave en la CTM.

¹² Para los datos sobre las organizaciones y número de afiliados véase Alicia Hernández Chávez, *op. cit.*, pp. 150-160.

¹³ Un mes después de separada la tendencia radical del Comité Nacional de la CTM, esta y otras organizaciones (el Comité Organizador de la Unificación Campesina y la Confederación Campesina Mexicana) presentaron bajo la nominación del PRN candidatos a las elecciones de

Como en el segundo semestre de 1937 el gobierno enfrentaba intensas presiones internas y externas¹⁴ motivadas por la agudización de las contradicciones con algunos sectores de la burguesía nacional y el capital extranjero, estando en puerta el conflicto con los monopolios petroleros,¹⁵ lo que menos le interesaba a Cárdenas era generar una confrontación con el sindicato ferrocarrilero que pudiera minar el apoyo de obreros y campesinos necesario para resistir las presiones y continuar con su proyecto de desarrollo social.

Pero además, para Cárdenas era obvio que la superación de las dificultades de los ferrocarriles no se lograría sólo con modificar la organización administrativa de las líneas, con introducir mayor racionalidad en su manejo o con invertir decenas de millones de pesos; era indispensable lograr la colaboración del sindicato para evitar los conflictos laborales que obstruían su funcionamiento, así como reducir las crecientes demandas

julio de 1937, y más que conformar un frente de fuerzas progresistas para presionar a Cárdenas, la participación obrera se tradujo en una subordinación política al partido oficial y una postura de abierta sumisión al régimen.

¹⁴ La inestabilidad política empezaba a repercutir negativamente en la economía: incrementos de precios de productos básicos, contracción de la inversión productiva, etc. En 1937 el gobierno de Estados Unidos presionó a Cárdenas para que detuviera el reparto agrario, sobre todo para que no siguiera afectando las propiedades de los estadounidenses.

¹⁵ El 28 de mayo de 1937 el Sindicato de Trabajadores Petroleros estalló una huelga general contra todas las compañías petroleras extranjeras por la firma de un contrato colectivo de trabajo. El sindicato, a solicitud de Cárdenas, levantó la huelga el 6 de junio, bajo el compromiso presidencial de aplicar el resultado del conflicto de orden económico interpuesto ante la JFCA. El 3 de agosto, la comisión de peritos (Jesús Silva Herzog, Efraín Buenrostro y Mariano Moctezuma), nombrada por la Junta para saber si las empresas petroleras tenían condiciones para cubrir el aumento de sueldos exigido por el sindicato, entregó su informe señalando las ganancias millonarias de las compañías y su capacidad para satisfacer las demandas obreras. Ante ello, las compañías negaron la validez del informe y empezaron a presionar al gobierno para que interviniera en su favor. Bajo un clima de creciente tensión, el 18 de diciembre de 1937, la JFCA dictó su laudo en favor del sindicato, estableciendo que las empresas estaban en condiciones de pagar los 26 millones de pesos que demandaban los trabajadores. Los monopolios petroleros se negaron a pagar esa cantidad y se ampararon ante la Suprema Corte de Justicia, al tiempo que incrementaban sus presiones al gobierno retirando sus depósitos bancarios, atacando la estabilidad del peso y logrando la suspensión de compra de plata mexicana por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos. Por su parte, el sindicato y la CTM amenazaban con una huelga general a fin de presionar a Cárdenas para que hiciera cumplir la ley y se respetaran los derechos obreros. El conflicto con el capital extranjero se resolvió con la expropiación de la industria petrolera el 18 de marzo de 1938.

económicas de los trabajadores,¹⁶ que al absorber un mayor porcentaje de los ingresos constituirían, dadas las circunstancias de la empresa, un elemento desequilibrador de sus finanzas. Esta convicción —apunta Marcelo N. Rodea— hizo pensar a Cárdenas durante el conflicto de mayo de 1936 en la conveniencia de entregar la administración de los ferrocarriles a los trabajadores, a fin de comprometerlos con el destino de la empresa.¹⁷

Una vez realizada la nacionalización de los ferrocarriles, el 23 de junio de 1937, para lograr la colaboración obrera en la resolución de sus problemas era indispensable eliminar el temor de los rieleros de perder sus contratos colectivos y derechos laborales al convertirse en empleados federales, sujetos a las determinaciones del gobierno en cuanto a salarios y condiciones de trabajo. La preocupación sindical estaba justificada, pues en 1937 todavía no entraba en vigor el Estatuto Jurídico que garantizaría los derechos de huelga y libre asociación para los empleados del Estado.

Si bien el presidente Cárdenas el mismo día de la nacionalización declaró su intención de incorporar a los trabajadores a la administración de la empresa, los términos y la modalidad que ésta asumiría no fueron señalados con precisión.¹⁸ Aunque la propuesta se enmarcaba en su po-

¹⁶En 1937 la combatividad del sindicato había logrado mejorar las condiciones salariales y de vida del gremio (aumento de 6 a 15 días de vacaciones, pases anuales para los trabajadores y familiares, pago de séptimo día, elevación de los sueldos más bajos de oficinistas y de aquellos que percibían menos de 100 pesos anuales, etc.) que para la empresa significaron un aumento de casi 11 millones de pesos anuales.

¹⁷"Antes de emplazar a huelga el secretario general del sindicato celebró una extensa conferencia con el Sr. Presidente de la República en su domicilio particular, el día 2 de mayo, y en dicha plática el general Cárdenas, después de escuchar las amplias informaciones que se dieron sobre el conflicto, manifestó que no había querido intervenir, haciendo recomendaciones de ninguna naturaleza sobre la reclamación del sindicato, porque estaba seguro que después del pago del séptimo día seguirían más peticiones económicas, a tal grado que llegaría un momento en que la empresa no podría cubrir sus compromisos y que en esta virtud era preferible pensar en una resolución drástica, como conceder, por ejemplo, que los propios trabajadores se hicieran cargo de la administración." Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, pp. 509-510.

¹⁸El mismo día de la nacionalización, el presidente había planteado la posibilidad de entregar la administración al sindicato. "Libres las líneas de la intervención de intereses extranjeros, el gobierno podrá mejorarlas ya administrándolas como empresa descentralizada, ya poniéndolas en manos de los trabajadores ferrocarrileros mediante la aceptación de condiciones que garanticen la eficiencia del servicio, el desarrollo de nuevas líneas y el pago de la deuda de los propios ferrocarriles." Lázaro Cárdenas, *Obras I. Apuntes 1913-1940*, México, UNAM, 1972, p. 371.

lítica de incorporar a los obreros a la dirección de las industrias,¹⁹ que ya había dado por resultado la expansión y consolidación del movimiento cooperativista y la experiencia de explotación colectiva de la tierra, e incluso que algunas pequeñas empresas ferrocarrileras se encontraran en manos de los trabajadores,²⁰ en el caso de los Ferrocarriles Nacionales de México no podía seguirse la misma lógica, pues se trataba del núcleo central del sistema nacional ferrocarrilero, que transportaba la mayoría de los productos agrícolas, mineros y manufactureros, y de cuyo funcionamiento dependía en buena medida el desarrollo de la economía nacional.

Si hasta entonces la política ferrocarrilera había beneficiado fundamentalmente a los monopolios mineros y a los grandes usuarios nacionales y extranjeros, con la nacionalización no pretendía cambiar esa situación, ahora favoreciendo tan sólo a los trabajadores entregándoles la propiedad. Para Cárdenas, como el Estado era el único que tenía una visión de conjunto y un interés general de beneficio colectivo, nada más él podría concretar el proyecto nacional de desarrollo dirigiendo, mediante su intervención directa en la economía, al conjunto de las fuerzas económicas hacia la solución de las necesidades nacionales. De ahí que la propiedad de los ferrocarriles tuviera que ser pública y estar bajo el control estatal para garantizar su funcionamiento en beneficio del conjunto de la sociedad.²¹

Sin embargo, la creación de un organismo estatal directamente depen-

¹⁹ Durante toda la campaña presidencial como candidato del PNR y en numerosas ocasiones ya como presidente, el general Lázaro Cárdenas expresó, como parte de su política social, la necesidad de avanzar en la democratización de la economía mediante el mejoramiento de la situación de los trabajadores del campo y la ciudad. Como parte importante de esta estrategia se encontraba la entrega a los trabajadores de los medios de producción y el fortalecimiento de las cooperativas. "En México se pugna —decía— por destruir, y se va destruyendo por medio de la acción revolucionaria, el régimen de explotación individual, pero no para caer en la inadecuada situación de una explotación del Estado, sino para ir entregando a las colectividades proletarias organizadas las fuentes de riqueza y los instrumentos de producción. Dentro de esta doctrina, la función del Estado mexicano [es la de] regulador de los grandes fenómenos económicos que se registran en nuestro régimen de producción y distribución de la riqueza." Declaración del candidato Lázaro Cárdenas, el 28 de marzo de 1934, en Villahermosa, Tabasco.

²⁰ Véase nota 11 de la Introducción.

²¹ Con Cárdenas se perfila claramente las actividades en las que intervendría directamente el Estado y la función de las empresas estatales de impulsar el desarrollo de las distintas actividades económicas. Su gobierno crearía empresas para la generación de energía eléctrica (CFE), explotación del petróleo, transporte ferroviario, etc., que se convirtieron en piezas clave para apoyar el proceso de acumulación de capital en beneficio de la burguesía nacional y extranjera.

diente del Ejecutivo Federal que administrara las líneas nacionalizadas, no resolvería el problema y, por el contrario, ya que implicaba la federalización del gremio rielero generaría la resistencia del sindicato, desencadenando un conflicto que sin duda cuestionaría toda la política obrerista del régimen, en un momento de creciente efervescencia sindical, de protesta obrera por el alza de los precios de los productos básicos,²² de demandas campesinas y a las puertas de un grave enfrentamiento con el capital extranjero debido al conflicto entre el sindicato y las empresas petroleras.

En este contexto, el problema del gobierno del general Cárdenas consistía en la búsqueda de una figura jurídico-organizativa que permitiera dar existencia legal a una entidad que, siendo propiedad pública, adjudicara las determinaciones de política general al Estado y al mismo tiempo preservara los contratos colectivos y los derechos laborales de los ferrocarrileros. Como en ese momento no existía tal combinación dentro de la estructura legal y organizativa del Estado, y dada la complejidad política y económica que revestía la administración de las líneas, los términos y la modalidad jurídica del organismo que dirigiría los ferrocarriles nacionales se fueron definiendo paulatinamente a lo largo de un intenso proceso de negociación entre el gobierno y el sindicato, que culminaría en abril de 1938 con la creación de la Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México.

LA NACIONALIZACIÓN: FEDERALIZACIÓN DEL GREMIO RIELERO O NUEVAS RELACIONES LABORALES

La nacionalización de los ferrocarriles no se cuestionaba; por el contrario, fue decididamente apoyada por el movimiento obrero organizado que la consideraba un paso más en la política nacionalista revolucionaria del gobierno cardenista y una expresión del rescate de las fuentes de producción económica indispensables para el logro de la independencia nacional;²³ en tanto, para el sindicato ferrocarrilero constituía la coyun-

²² En junio de 1937 realizaron manifestaciones más de 50 mil trabajadores de la CTM en protesta por el incremento de precios de los productos básicos y exigiendo a las autoridades la constitución de juntas reguladoras que controlaran los precios y detuvieran a los acaparadores.

²³ La CTM la consideró como un paso en la independencia económica del país y un acto de socialización de los ferrocarriles en favor del pueblo. Véanse los telegramas enviados al presi-

tura propicia para realizar el programa revolucionario del gobierno "...que de acuerdo al plan sexenal, tiende a socializar todas las actividades de producción económica como el único medio de ir logrando la transformación de sistema capitalista imperante..."²⁴

Sin embargo, como la nacionalización modificaba el carácter de la empresa al convertirla en propiedad pública, al mismo tiempo generó una gran inquietud entre el personal ferrocarrilero y el movimiento obrero organizado por los términos en que quedarían las relaciones laborales y el destino de los derechos y conquistas obreras pactados en los contratos colectivos de trabajo.

Como en el decreto nacionalizador se establecía la creación de un organismo estatal dependiente directamente del Ejecutivo Federal para administrar los ferrocarriles, sin que se definieran los detalles de su funcionamiento, las facultades directivas ni las normas para su manejo, lo que privó entre la base ferrocarrilera fue el temor a la federalización y en la dirigencia sindical el desconcierto y la indefinición sobre la postura que debería asumir la organización ante la acción gubernamental, pues, por una parte, el decreto implicaba la federalización del gremio y, por la otra, Cárdenas había manifestado la posibilidad de entregar la administración del organismo al sindicato.

Por ello, en la asamblea celebrada el 24 de junio en la ciudad de México, en ausencia del secretario general, los miembros del Consejo Ejecutivo Nacional, del Consejo General de Vigilancia,²⁵ los delegados a la

dente Cárdenas por las confederaciones, federaciones y sindicatos afiliados a la CTM felicitándolo por la nacionalización, así como el enviado por el Consejo Ejecutivo Nacional de la Central, el 25 de junio de 1937. AGN, Galería Presidentes, Fondo: Lázaro Cárdenas. Exp. 562.11/130.

²⁴ Memorándum entregado por el Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana al presidente Cárdenas el 25 de junio de 1937, *ibid.* También, *El Nacional*, 26 de junio de 1937 y Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, p. 598.

²⁵ De febrero de 1936 al 31 de enero de 1938, el Comité Ejecutivo Nacional del STFRM lo conformaron Juan Gutiérrez, secretario general; Luis Pardo, secretario de Organización; José María Lara, secretario de Educación; Daniel García, secretario de Ajustes; Carlos Ornelas, tesorero general; Elías Barrios, presidente del Consejo General de Vigilancia. Este comité desechó la práctica de arbitraje gubernamental en los grandes conflictos, negociando directamente con la empresa de acuerdo con la fuerza sindical. Encabezó la huelga ferrocarrilera de mayo de 1936; inauguró la modalidad de ir aplicando las cláusulas que se fueran acordando durante la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo y no esperar hasta la revisión y acuerdo total; puso en vigor capítulos del Contrato en septiembre de 1936 y en abril de 1937, y condujo la negociación con Cárdenas para la creación de la Administración Obrera.

III Convención y las secciones locales, después de discutir la medida gubernamental acordaron, primero, controlar la agitación que de manera creciente se generalizaba y propagaba en todo el gremio rielero y, segundo, solicitar inmediatamente una entrevista con el general Cárdenas a fin de aclarar la situación jurídica que tendrían a raíz de la nacionalización y los nuevos términos de la relación con la empresa. La dirigencia nacional giró telegramas a todas las secciones instruyéndolas para que esperaran a que se estudiara con serenidad el asunto y que no llevaran a cabo medidas aisladas, sobre todo porque se había abierto un espacio para la negociación con el ofrecimiento presidencial de entregar la administración de las líneas al sindicato.

En el memorándum entregado a Cárdenas en la reunión del 25 de junio, la dirigencia sindical, después de reiterar el apoyo a la nacionalización y de manifestar su disposición a aceptar la propuesta de encargarse de la administración de las líneas nacionalizadas, apuntó su rechazo a la federalización del gremio y su confianza en que no se daría un paso atrás en la política obrerista del gobierno. Por lo que solicitaban que "...se reconozcan ampliamente a favor de los trabajadores ferrocarrileros todos los derechos consagrados en la ley y en los contratos colectivos de trabajo".²⁶

La dirigencia cetemista también manifestó su preocupación de que pudiera desvirtuarse el acto gubernamental y solicitó que se respetaran las conquistas adquiridas y los derechos de los trabajadores ferrocarrileros, argumentando que eran el complemento de la trascendental resolución. De hecho, en todos los telegramas que enviaron las confederaciones, las federaciones regionales, los sindicatos nacionales y los de empresa al presidente Cárdenas para manifestar su apoyo a la nacionalización, también se señalaba la confianza de que se respetarían los derechos de los trabajadores.²⁷

²⁶ Véase el memorándum entregado al presidente Cárdenas el 25 de junio de 1937, por la dirigencia ferrocarrilera. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130. También declaraciones de Eutanio Rodríguez, presidente de la III Convención Nacional del Sindicato, que apuntaba que se opondrían resueltamente "...a la federalización del gremio ferrocarrilero y creemos que la forma de evitar esa federalización es que se nos permita administrar el negocio...". *El Gráfico*, 25 de junio de 1937.

²⁷ Telegrama enviado por el CEN de la CTM a Cárdenas. *El Nacional*, 25 de junio de 1937. La CROM, el STPRM y la FTSE también compartieron esta preocupación. *Excélsior*, 26 de junio de 1937, y AGN, cit.

Ante los crecientes temores del movimiento obrero y de los ferrocarrileros, el presidente Cárdenas, en la reunión que sostuvo con los directivos del sindicato el 25 de junio, no sólo desmintió la idea de la federalización del gremio y dispuso las dudas sobre el futuro de los derechos y contratos de trabajo, sino que además reiteró su intención de incorporar a los trabajadores a la administración de la empresa, precisando que, en tanto se definían los términos para que el sindicato asumiera la dirección de las líneas, se crearía un organismo que temporalmente administraría los ferrocarriles propiedad de la nación.²⁸

En la reunión, Cárdenas señaló el procedimiento a seguir: primero, se crearía el Departamento Autónomo de los Ferrocarriles (DAF), que se encargaría de recibir de la anterior administración las propiedades de la empresa nacionalizada y haría un estudio de la situación económica, técnica y laboral que guardaban las líneas, el cual sería tomado como base para fijar las condiciones que tendría que aceptar el sindicato para recibir los ferrocarriles. Segundo, no se trataba de entregar la propiedad de las líneas a los trabajadores, dado que éstas eran patrimonio nacional, sólo se encargaría su administración al sindicato. Tercero, que en la integración del Departamento participarían elementos del sindicato y para la formulación de su reglamento se formaría una comisión obrero-gubernamental que también definiría los términos de la participación sindical en la dirección del DAF. Y cuarto, los contratos colectivos y la Ley Federal del Trabajo continuarían rigiendo las relaciones de los trabajadores con la empresa. Incluso, que como se estaba discutiendo el contrato de trabajo, se instruiría a los administradores de la empresa nacionalizada para que siguieran tratando todas las cuestiones pendientes y continuarán la discusión del contrato, cuyos acuerdos serían respetados por los funcionarios que se nombraran.²⁹

²⁸ El 25 de junio Cárdenas ordena a la Secretaría de Gobernación que formulara un decreto de adiciones y reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que incluyera al Departamento Autónomo de los Ferrocarriles Nacionales como el organismo dependiente directamente del Ejecutivo Federal con patrimonio propio, que manejaría el sistema de líneas férreas propiedad de la nación. En tal acuerdo sólo figuraban las bases generales para el establecimiento del organismo estatal, quedando pendientes la reglamentación y normas de funcionamiento. *El Nacional*, 26 de junio 1937.

²⁹ *El Nacional*, 26 de junio de 1937. La Comisión mixta estuvo formada por los subsecretarios de Economía, Efraín Buenrostro, y de Relaciones Exteriores, Ramón Beteta, por el gobierno y por Juan Gutiérrez, secretario general del Sindicato Ferrocarrilero y Salvador J. Romero, oficial mayor de los Ferrocarriles Nacionales.

Después de esta entrevista, la dirigencia sindical y los delegados de la III Convención procedieron a informar a todas las secciones sobre la conversación sostenida y los compromisos a los que habían llegado con el presidente, confirmando la voluntad gubernamental de respetar las conquistas y derechos de los trabajadores y de avanzar en la entrega de las líneas al sindicato. La acción de la dirigencia tenía la intención de disuadir a las secciones que, temerosas del futuro del gremio, habían manifestado su intención de recurrir a la huelga en defensa de sus derechos. Los comunicados de la dirigencia terminaban pidiendo absoluta disciplina a los elementos sindicales señalando que los intereses de todos los ferrocarrileros estaban plenamente garantizados.³⁰

El 30 de junio, mediante un decreto presidencial, Cárdenas dio cuerpo jurídico al DAF como el organismo que, de acuerdo con lo establecido en la reunión con los directivos sindicales, dirigiría temporalmente las líneas mientras se concretaba el proyecto de administración obrera.

Aunque en el decreto sólo se establecían las bases generales del DAF, quedando pendientes la reglamentación y las normas de su funcionamiento, las funciones y competencias que se le otorgaron (legislación y política ferrocarrilera, entre otras)³¹ lo definían como un organismo gubernamental, dependiente directamente del Ejecutivo Federal, con facultades de autoridad estatal. Por ello, los representantes sindicales se apresuraron a plantear a Cárdenas su oposición a que el Departamento fuera un organis-

³⁰ La confirmación de la propuesta de Cárdenas de entregar la administración de las líneas al sindicato fue recibida con beneplácito y entusiasmo por la clase obrera y en particular por los ferrocarrileros, quienes la consideraron como una nueva etapa en la política obrerista del régimen. "Tocó en suerte al elemento ferrocarrilero abrir la vanguardia en las nuevas tácticas sociales y él demostrará que la ideología perfecta y que los trabajadores disciplinados a ella sabrán superar la egoísta distribución económica y cultural decadente capitalista poniendo a salvo los intereses nacionales en general." *El Nacional*, 28 de junio de 1937.

³¹ El decreto de adiciones y reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que creaba el Departamento Autónomo establecía como funciones de este organismo las siguientes: I. Ferrocarriles. II. Política ferrocarrilera. III. Policía ferrocarrilera. IV. Legislación y reglamentación ferrocarrilera. V. Concesiones para la construcción de vías férreas. VI. Organización, administración, funcionamiento, mejoramiento, desarrollo, dirección y gobierno del sistema de líneas férreas pertenecientes a la nación o que en lo sucesivo le pertenecieran. VII. Construcción de vías que integraran el sistema de los ferrocarriles propiedad de la nación. VIII. Líneas férreas construidas o en construcción, propiedad de empresas semioficiales. IX. Líneas férreas propiedad de particulares o empresas particulares en cuanto a su funcionamiento y servicio público. X. Todas las funciones que en materia ferrocarrilera incumbían a la Secretaría de Comunicaciones antes de la expedición del decreto. Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, p. 130.

mo estatal con esos atributos, proponiendo que sus funciones se limitaran a la administración de las líneas férreas, teniendo autonomía y personalidad jurídica descentralizada de la federación para garantizar a los usuarios la responsabilidad en el servicio y confianza a los particulares que dieran crédito en materiales a la empresa. Naturalmente, la controversia en torno al carácter que debería tener el nuevo Departamento no obedecía a razones técnicas o administrativas para mejorar la funcionalidad de los trenes, sino a que para el sindicato era indispensable que el Departamento tuviera una personalidad jurídica distinta de la de instancia gubernamental, de tal manera que se garantizara la vigencia del Contrato Colectivo de Trabajo y los trabajadores no adquirieran el carácter de empleados públicos.

Dada la resistencia sindical a que el DAF fuera un organismo estatal, el decreto no entró en vigor hasta diciembre de ese año, cuando Cárdenas promulgó las bases concretas de su funcionamiento, organización administrativa y financiera y nombró al personal ejecutivo del mismo.

Después de publicado el decreto del 30 de junio, la dirigencia nacional y las secciones del sindicato decidieron incrementar sus solicitudes a Cárdenas para que acelerara la entrega de las líneas a los trabajadores, ofreciendo cumplir el compromiso que contraían con la nación, y que con la experiencia y buena voluntad de los rieleros pondrían a flote las finanzas de la empresa y demostrarían la capacidad obrera para conducir los ferrocarriles.³²

La premura de los ferrocarrileros estaba justificada, ya que, por una parte tenían el ofrecimiento presidencial de entregar las líneas al sindicato pero, por la otra, en las modificaciones a la legislación no se hacía referencia ni se concretaba tal ofrecimiento y, por el contrario, se avanzaba en ubicar a los Ferrocarriles Nacionales bajo el control directo del Ejecutivo Federal. Además, como después de la nacionalización se mantuvieron la estructura y el personal ejecutivo de la administración privada, al mismo tiempo que las funciones de los cuerpos directivos fueron delimitadas a las necesidades más inmediatas para el funcionamiento de la empresa, y como el decreto que creaba el DAF tampoco definía la nueva estructura de dirección, se había generado una especie de vacío de autoridad, sobre todo en lo referente al responsable del cumplimiento de lo establecido en los contratos colectivos de trabajo.

³² Véanse los telegramas enviados al presidente, 25 de junio al 8 de julio de 1937, AGN, cit.

Esto se manifestó cuando el sindicato solicitó al presidente ejecutivo de la empresa, Antonio Madrazo, que aplicara los salarios pactados en abril y mayo de ese año, recibiendo la respuesta de que los directivos no estaban facultados para atender peticiones de carácter económico. En esa ocasión, la dirigencia sindical de nuevo tuvo que recurrir al presidente Cárdenas para que les aclarara si era exacto que las facultades de los directivos de la empresa habían sido restringidas y si se encontraban imposibilitados para satisfacer los compromisos previamente pactados. Cárdenas, que había salido a una gira por el sureste del país, respondió que los funcionarios ferrocarrileros sí tenían atribuciones para resolver tales asuntos, en tanto no se definieran las nuevas normas para el manejo de los bienes y fondos de la empresa.³³

Aunado a lo anterior y como lo señalaron algunas secciones, no había garantías escritas sobre el respeto a los derechos laborales y al contrato de trabajo de los ferrocarrileros, y en tanto no se elaboraran las normas definitivas para la organización y funcionamiento de las líneas se podía hacer cualquier interpretación sobre el decreto nacionalizador y los acuerdos dictados al crear el Departamento Autónomo de Ferrocarriles.

De hecho, esto fue lo que sucedió. El 13 de julio de ese mismo año, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP), en vista de que no había entrado en funcionamiento el DAF y para cumplir el decreto nacionalizador, envió un oficio al abogado general de los Ferrocarriles Nacionales en el que le señalaba que a partir de ese momento todos los bienes de esa compañía quedaban

...bajo el *dominio* directo del Gobierno Federal por conducto de la SCOP y que los empleados y funcionarios de la misma compañía que así lo deseen continuarán actuando *bajo la dependencia* de la propia Secretaría salvo disposición expresa en contrario y hasta en tanto no se cree y funcione el organismo que en definitiva se habrá de encargar de la administración de esos ferrocarriles. En virtud de lo expuesto todas las resoluciones al funcionamiento de esos mismos ferrocarriles que por su importancia así lo requieran sólo podrán tomarse recabando el acuerdo del suscrito...³⁴

³³ Véase AGN, F. L.C. Exp. 432/6.

³⁴ Oficio de la SCOP al abogado general de los Ferrocarriles Nacionales, 13 de julio de 1937. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

El documento, fechado el 13 de julio pero entregado a los directivos de la empresa el 24 de ese mes, dos días después de que el presidente Cárdenas iniciara su gira por la península de Yucatán, generó una ola de agitación entre el personal ferrocarrilero, pues los convertía en empleados públicos sujetos a la normatividad de la Ley del Servicio Civil.³⁵ Inmediatamente la dirección sindical, además de solicitar al presidente ejecutivo de los ferrocarriles, Antonio Madrazo, que no difundiera el oficio, como era el mandato del secretario de Comunicaciones, Francisco J. Múgica, se puso en contacto con el secretario particular de Cárdenas, Ignacio García Téllez, para que le transmitiera al presidente la inquietud del personal ante el oficio citado y aclarara la situación antes de que se provocara mayor desorientación entre los trabajadores

...quienes pensarían que los hemos engañado si después de asegurarles que siguen amparados por contratos y bajo la misma organización mientras constituyese nuevo departamento, ahora se les dijera que pasan a depender de la Secretaría de Comunicaciones como empleados federales.³⁶

Los ferrocarrileros no estaban dispuestos a que se les considerara empleados federales, ni siquiera de manera temporal como lo pretendía el oficio del general Múgica, y confiaban en que sólo fuera una mala interpretación del secretario respecto del acuerdo nacionalizador, ya que para que las líneas se consideraran patrimonio nacional no era necesario que pasaran a depender de la SCOP, con mayor razón cuando ya se había definido el nuevo Departamento de Ferrocarriles³⁷ como el organismo gubernamental que recibiría y se encargaría de las líneas férreas en primera instancia, en tanto se entregaban al gremio ferrocarrilero.

Como el oficio de la SCOP era tan contrario a lo dispuesto por Cárdenas, la presidencia ejecutiva de los ferrocarriles tuvo que rechazar la resolución del secretario de Comunicaciones por considerar que carecía de fundamento legal y era contraria a las instrucciones verbales del presidente. El ingeniero Madrazo, en la respuesta enviada el 26 de julio al general

³⁵ Las secciones 16 y 24 del sindicato manifestaron su decisión de utilizar la huelga para evitar que se les convirtiera en empleados federales. *Ibid.*

³⁶ Correograma dirigido a Cárdenas el 26 de julio de 1937. AGN, F: L.C. Exp. 562.11/130.

³⁷ *Ibid.*

Múgica, además de señalar los argumentos legales en los que basaba su resolución expresaba que

...en lo relativo a que los funcionarios y empleados de la empresa pasen desde luego a depender de esa Secretaría en el desempeño de sus labores [...] contraría el ofrecimiento que el Sr. presidente de la República hizo a los trabajadores ferrocarrileros de no variar su situación mientras no se acuerde una reglamentación adecuada que no altere dicha situación en perjuicio de sus derechos, lo cual no se verifica todavía...

Por ello, señalaba Madrazo, sin menoscabo de la autoridad de la Secretaría en los asuntos de su competencia, no podía cumplir su mandato. Pero también reiteraba su disposición de

...acatar con toda buena voluntad y diligencia las disposiciones que el presidente de la República tenga a bien dictar sobre la administración y entrega de los bienes que se expropia a mi representada por el conducto que él designe y dentro de las normas legales de que es tan respetuoso el mismo Sr. presidente.³⁸

Después de girarle este oficio al secretario de Comunicaciones, el ingeniero Madrazo se comunicó telegráficamente con el general Cárdenas a fin de explicarle los motivos de su resolución y reiterarle su apoyo y adhesión a las medidas gubernamentales, al mismo tiempo que le solicitaba instrucciones ante la situación generada por la SCOP.

Ese mismo día, el general Francisco J. Múgica le manda un telegrama a Cárdenas informándole de la respuesta poco satisfactoria del abogado de los ferrocarriles a la nota sobre la declaratoria de expropiación y sujeción de la empresa al poder del Estado, solicitándole instrucciones para normar su actuación.³⁹

³⁸ El ingeniero Madrazo, en su oficio del 26 de julio enviado al secretario de Comunicaciones, general Francisco J. Múgica, señala que de acuerdo con lo expresado por el departamento legal de la empresa, el decreto expropiador de los Ferrocarriles Nacionales sólo confiere a la SCOP y a la SHCP la misión interventora en la entrega de los bienes expropiados, la que debería hacerse al organismo especial que señala el mismo acuerdo expropiador; que el decreto del 25 de junio reformativo de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que creaba el DAF, privaba a la Secretaría de Comunicaciones de la jurisdicción que en materia ferrocarrilera le confiara la Ley General de Comunicaciones, trasladándolas al nuevo departamento del gobierno federal, *ibid.*

³⁹ AGN, F. L.C. Telegrama del 26 de julio de 1937, en *ibid.*

Ante la controversia generada por el oficio de Múgica, que agitó al sindicato y enfrentó a los funcionarios de los ferrocarriles con esa dependencia del Ejecutivo Federal, el presidente Cárdenas, por telegrama, ordena el 27 de julio al director de los ferrocarriles (comunicado que también envía a los dirigentes sindicales) que modifique su respuesta a la Secretaría de Comunicaciones, que sólo seguía sus instrucciones para cumplir el acuerdo de expropiación y dar una situación legal a los bienes de los ferrocarriles. Reafirma también que esa dirección continuaría manejando las líneas férreas en las condiciones que verbalmente se habían comunicado a los directivos de la empresa y a los trabajadores, en tanto se organizaba el nuevo Departamento de Ferrocarriles.⁴⁰

El temor de los ferrocarrileros y la confusión entre los directivos de la empresa era comprensible, pues el oficio de Múgica no podía ser considerado como una interpretación equivocada del decreto nacionalizador, dado que no correspondía con las instrucciones de Cárdenas a los directivos ferrocarrileros; pero tampoco se puede pensar que este intento de Múgica por federalizar a los trabajadores fuera por iniciativa propia o al margen del conocimiento de Cárdenas, mucho menos dada la profunda identificación entre los dos michoacanos. Más bien podría haber sido una medida para presionar al Sindicato, que mantenía muchas reservas para colaborar en el terreno que el gobierno había planteado (constitución del DAF y aceptación de los términos gubernamentales para recibir las líneas) y seguía esgrimiendo la bandera del enfrentamiento para defender sus conquistas, lo que representaba un serio obstáculo para el funcionamiento de la empresa.

Con el telegrama de Cárdenas al presidente ejecutivo de los ferrocarriles, el Ejecutivo Federal delimita las medidas de Múgica y precisa los términos de su intervención.

Pese a la aclaración presidencial, fue tal la agitación entre el personal rielero por el oficio de Múgica, que el secretario general del Sindicato, Juan Gutiérrez,⁴¹ y Eutemio Rodríguez, presidente de la III Convención,

⁴⁰ Telegrama de Cárdenas al ingeniero Madrazo, 27 de julio de 1937, en *ibid.*

⁴¹ Juan Gutiérrez, secretario general del Sindicato del 1 de febrero de 1936 al 31 de enero de 1938, participa en la comisión mixta para elaborar el proyecto de Administración Obrera. En 1930 fue representante del Trabajo ante la Junta Especial Número Dos de la JFCA, encargada de resolver los conflictos laborales. También fue secretario de Trabajo y Conflictos del Primer Consejo Nacional de la CTM, 1936-1938. En mayo de 1938 fue delegado del sector obrero a la

se trasladaron a Mérida para entrevistarse con Cárdenas a fin de conocer directamente la postura del Ejecutivo en torno al intento de convertir a los ferrocarrileros en empleados públicos. Los directivos sindicales, además de reiterar su postura de cooperar en la constitución de la nueva administración ferrocarrilera en beneficio de la nación, pidieron a Cárdenas que acelerara los trámites para entregar de inmediato al sindicato el manejo de las líneas, sin esperar a que se hiciera un inventario que requeriría mucho tiempo.⁴²

En esta entrevista, realizada el 1 de agosto, se confirma la postura presidencial de no violentar las conquistas obreras y su intención de que el sindicato asumiera la administración de la empresa.

El gobierno [...] no tendrá ningún inconveniente en poner en manos de los obreros ferrocarrileros la administración de las líneas, una vez se haya dictaminado y recibido el acuerdo correspondiente, sobre el proyecto que presente el Sindicato Ferrocarrilero... teniendo plena confianza en que los rieleros harán progresar en alto grado a la empresa.⁴³

Bajo la premisa de que el sindicato administraría los ferrocarriles nacionales mediante un nuevo organismo estatal (posteriormente denominado Administración Obrera), se trataba de establecer los compromisos que los trabajadores deberían aceptar para recibir la dirección de las líneas y definir los términos y funciones de dicho organismo. En tanto no se acordaran, se avanzaría en la constitución del Departamento Autónomo de Ferrocarriles como administración temporal, a fin de concretar la nacionalización, colocar las líneas bajo el control del gobierno y crear la estructura de dirección y autoridad que requería el funcionamiento de los ferrocarriles.

Inmediatamente, los dirigentes sindicales procedieron a informar a los delegados de las secciones reunidos en la ciudad de México los resultados y acuerdos alcanzados en la entrevista con Cárdenas, instruyéndolos

Asamblea Constituyente del PRM. Durante la Administración Obrera fue presidente de la Comisión Mixta Disciplinaria y en febrero de 1940 gerente general. En diciembre de 1940 participa en la comisión que crea la ley que elimina la Administración Obrera y durante la nueva administración ocuparía el cargo de oficial mayor de los Ferrocarriles Nacionales.

⁴² *El Nacional*, 2 de agosto de 1937; AGN, F: L.C. Exp. 562.11/130.

⁴³ *El Nacional*, 2 de agosto de 1937.

para que los comunicaran al personal de todo el sistema, a fin de detener la agitación rielera y acelerar la discusión sobre los términos y condiciones bajo los cuales estarían dispuestos a asumir el control de las líneas.

LA ADMINISTRACIÓN OBRERA, NEGOCIACIÓN DE DOS PROYECTOS

Efectivamente, en ese momento, tanto para el sindicato como para el gobierno era urgente concretar la figura jurídica y las funciones y obligaciones que se le darían a la Administración Obrera.

Para el sindicato, la creación de una administración obrera en los ferrocarriles era la mejor manera de evitar que los rieleros se convirtieran en empleados federales sujetos a la Ley de Servicio Civil, de garantizar que las relaciones con la empresa siguieran rigiéndose estrictamente por los contratos de trabajo, sin la intromisión del gobierno en la fijación de salarios y condiciones de trabajo, manteniendo sus derechos de antigüedad, sistema escalafonario, etc., y de evitar la invasión de políticos y recomendados en los puestos de mando que no sólo vulneraran los intereses profesionales del gremio sino la propia economía y funcionamiento de las líneas. Con la administración obrera los ferrocarrileros mantendrían el derecho de huelga y su libertad de asociación, es decir, mantendrían su organización sindical y la independencia orgánica del gobierno.

La administración obrera prefería constituir una cooperativa. A pesar de que algunas secciones propusieron que las líneas fueran administradas por una cooperativa, la dirigencia sindical desechó tal opción,⁴⁴ no sólo porque bajo esta figura se perderían las prestaciones y condiciones de trabajo plasmadas en los contratos, ya que estarían sujetos a las determinaciones de los estatutos de la sociedad cooperativa y los trabajadores pasarían a la categoría de socios o accionistas, sino fundamentalmente porque el gobierno había declarado que por ningún motivo las líneas dejarían de ser patrimonio nacional, lo que convertía esta opción en una lucha sin perspectivas, desgastante e infructuosa. Además, la posibilidad de que fuera la organización sindical la que se encargara de la administración de las líneas ya había sido considerada por el sindicato y planteada al gobierno con anterioridad. Si en esa ocasión no se pudo concretar la

⁴⁴ Véanse las declaraciones de Cárdenas del 25 de junio, en *El Nacional*, 26 de junio de 1937. También AGN, F. L.C. Exp. 545.3/333. Para la postura sindical, véase el memorándum enviado por varias secciones a la III Convención Ferrocarrilera, AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

propuesta fue por los desacuerdos que tuvieron en torno a los compromisos que asumirían con el proyecto. Aunque Cárdenas estuvo de acuerdo en que los trabajadores administraran los ferrocarriles, no aceptó las obligaciones financieras que proponía la organización sindical.⁴⁵

También para el gobierno, encargar la administración de los ferrocarriles a los trabajadores era la mejor solución. Ya en octubre de 1935 una comisión formada por Cárdenas para elaborar un dictamen sobre la situación de la empresa, a raíz de su intervención como árbitro en un conflicto entre los ferrocarriles y el sindicato, apuntaba la conveniencia de involucrar más a los trabajadores en el destino de las líneas, recomendando ceder un número de acciones a fin de que

...tomaran un interés directo y grande en la administración, progreso y éxito de dicha empresa, considerando sus problemas como suyos propios y no colocándose como ahora acontece en un punto de vista unilateral, en el cual tienen en cuenta sus intereses exclusivamente y casi siempre descuidando las cuestiones vitales del negocio, viviendo en constante conflicto con la empresa...⁴⁶

Además, como el sindicato en la revisión contractual de 1935 había logrado pactar su intervención en la designación del personal de confianza, limitaba la fuerza moral y la autoridad de los jefes y oficiales que ejercían funciones de dirección, administración y vigilancia. Así, desde 1936 los jefes podían ser removidos a solicitud sindical y en ningún caso los puestos de dirección y mando podían ser ocupados por personas contrarias al gremio ni a su organización.⁴⁷ De igual manera, en abril de 1937 logró pactar la

⁴⁵ El 12 de mayo de 1937, antes de la nacionalización, una comisión sindical integrada por Federico Bach, J. R. Gómez y Moisés T. de la Peña, propuso al presidente Cárdenas que el sindicato operara los ferrocarriles tentativamente por un periodo de cinco años como solución a los graves problemas de las líneas férreas. Según la propuesta, el gobierno, que tendría representación en la gerencia, se responsabilizaría de las obligaciones financieras por ese periodo, mientras que la administración obrera se dedicaría a la rehabilitación física y económica de los ferrocarriles, limitando los gastos salariales y de administración a un porcentaje determinado. Si el experimento tenía éxito, se transferiría de manera permanente la administración a los trabajadores. Véase Ruth Adler, "La Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México", *Revista Mexicana de Sociología*, año L, núm. 3, julio-septiembre de 1988.

⁴⁶ La comisión estuvo integrada por Ángel Peimbert, Carlos M. Peralta y Noé Hernández Lara. Véase el dictamen entregado a Cárdenas el 18 de septiembre de 1935. AGN, F: L.C. Exp. 432/6.

⁴⁷ En el CCT celebrado entre los Ferrocarriles Nacionales y el sindicato, pactado en 1935, la cláusula 15 apuntaba: "En ningún caso se cubrirán puestos de confianza con trabajadores que

creación de las comisiones mixtas disciplinarias encargadas de aplicar las sanciones a los trabajadores que cometían alguna infracción; la acción de estas comisiones redujo la autoridad tradicional de los mandos de la empresa, pues las medidas disciplinarias no tenían por objeto castigar a los trabajadores (suspender o despedir), sino educarlos y concientizarlos.⁴⁸

Por ello, el gobierno creyó que una administración oficial o mixta no podría dirigir en forma eficiente el sistema y alcanzar los objetivos buscados al realizar la nacionalización, pues en ambos casos el sindicato mantendría su actitud de enfrentamiento y de defensa de las conquistas plasmadas en sus contratos y no cooperaría en la reorganización que el funcionamiento de las líneas requería.⁴⁹ Esto lo expresó claramente el secretario de Comunicaciones, Francisco J. Múgica, en un memorándum enviado a Cárdenas el 26 de julio de 1937, en el que advertía las consecuencias de que el gobierno asumiera en forma directa y como órgano del poder la explotación de los ferrocarriles:

En el primer caso —decía Múgica— [...] los trabajadores ferrocarrileros conservarían orgánicamente el principio de defensa sindical y no modificarían su actitud y táctica de lucha esencialmente gremial, tratando de imponer su propia disciplina y de buscar su mejoramiento económico haciendo uso de sus derechos sindicales y quizá hasta el derecho de huelga, y tratarían, como es natural, de reducir el personal de confianza, valiéndose de la cláusula de exclusión [...] De todo ello resultaría que la transformación de la situación jurídica de los Ferrocarriles Nacionales obtenida mediante el acuerdo de expropiación sería por completo estéril y no llenaría ninguno de los fines que sirvieron de apoyo al propio acuerdo, ya que la lucha de los trabajadores en defensa de sus propios intereses entorpecería la dirección estatal, como antes lo hizo con la

sean antagónicos al sindicato." La cláusula 17 establecía: "Los trabajadores de confianza que maltraten de palabra o de hecho o falten a la debida consideración que merecen los trabajadores [...], que violen deliberadamente el contrato [...] que hostilicen al sindicato buscando su desprestigio o desorganización [...] serán destituidos del servicio." La cláusula 18 también se refería a la suspensión de jefes y oficiales que hostilizaran a los trabajadores o crearan dificultades con ellos. AGN, F. L.C. Exp. 432/6.

⁴⁸ *El Nacional*, 7 de abril de 1937.

⁴⁹ Después de la huelga de 1936 por el pago del séptimo día, el sindicato solicitó un aumento de salarios para los trabajadores que percibían salarios bajos (menos de 150 pesos), nivelación salarial, etc. La empresa enfrentó, entre febrero y mayo de 1937, el conflicto intergremial de caldereros y carpinteros que paralizó los talleres de Aguascalientes, así como la resistencia de los cromistas a perder sus prerrogativas. AGN, F. L.C. Exp. 432/6.

privada y continuaría absorbiendo gran parte de los renglones de prosperidad y aun de los coeficientes de seguridad económica de las líneas, sin permitir su rehabilitación ni su conservación, ni mucho menos la expansión de las mismas con sus propios recursos.⁵⁰

Por eso recomendó que se desechara esta opción y que la explotación de los Ferrocarriles Nacionales se entregara a los propios obreros. Aunque presenta su recomendación como una medida para compensar a los trabajadores por la pérdida de fuerza sindical al subvertirse su situación jurídica "... y para ser consecuentes con la política sinceramente obrerista del gobierno federal",⁵¹ era claro, como él mismo lo había apuntado, que con la incorporación obrera a la administración de los ferrocarriles se buscaba reducir la belicosidad del sindicato y sus crecientes demandas económicas, comprometiéndolo en la resolución de los problemas de la empresa.

Múgica propuso que se creara un órgano administrativo con personalidad y patrimonio propios que dirigiera y vigilara la explotación de los ferrocarriles pertenecientes al Estado, en el que estuvieran representantes de las secretarías de Hacienda y de Comunicaciones, así como de la agrupación de trabajadores ferrocarrileros.

Con el objeto —apuntaba— de que la explotación de las líneas férreas de que se trata quede efectivamente en manos de quienes las trabajan, se autorizará a ese organismo para celebrar un contrato con los miembros del sindicato ferrocarrilero, siempre que éstos se organicen en una cooperativa con participación oficial y acepten operar sobre las bases y en las condiciones que se consideran indispensables para lograr la rehabilitación adecuada del servicio público y el correcto manejo de los cuantiosos intereses que se les confían.⁵²

Para Múgica, primero se tenía que crear un organismo estatal de participación obrero-gubernamental que dirigiera y administrara la propiedad de la nación y, después, éste podría entregar a una cooperativa sindical para su explotación la totalidad o una parte de las líneas que constituían su patrimonio, siempre y cuando se aceptaran determinadas condiciones.

⁵⁰ Memorándum de Francisco J. Múgica a Lázaro Cárdenas, 26 de julio de 1937. AGN, F. LC. Exp. 545.3/333, p. 2.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

Aunque esta propuesta fue desechada por el presidente Cárdenas, que ya había definido que sólo se entregaría la administración de las líneas al organismo sindical, pues éstas se mantendrían en manos de la nación, retoma el planteamiento de Múgica en torno a los compromisos económicos que debería tener la nueva administración: el esquema de distribución de los recursos, que más que cantidades fijas contemplaba porcentajes destinados a la amortización de la deuda, a la rehabilitación diferida, a la conservación ordinaria y a nuevas construcciones, y mantener el impuesto del 10% de los ingresos brutos de los ferrocarriles.

Para Cárdenas, la mejor opción era la administración obrera. Con ella se mantendría la propiedad y el control de las líneas férreas, al mismo tiempo que se lograría mejorar sus condiciones económicas y técnicas de las líneas; se aseguraría la conservación ordinaria y definida de las vías, material rodante y edificios del sistema; así como la organización y racionalización inmediata de sus métodos de operación y, consecuentemente, la eficaz prestación del servicio. Con la administración obrera se superaría el rechazo de los ferrocarrileros a convertirse en empleados públicos y se lograría involucrar al sindicato, mediante la entrega de la administración, en la resolución de los problemas de la empresa.

Como resultado de la entrevista efectuada en Mérida, Yucatán, entre Cárdenas y los dirigentes sindicales, para principios de agosto se tenía un acuerdo básico sobre el manejo de las líneas nacionalizadas: se crearía un organismo estatal (llamado posteriormente Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales) con patrimonio y personalidad propios, y cuya dirección se encargaría al sindicato, siempre que éste aceptara determinadas condiciones. En tanto se llegaba a un acuerdo sobre la estructura, funciones y compromisos que tendría el nuevo organismo, el Departamento Autónomo de Ferrocarriles recibiría las líneas nacionalizadas y organizaría su explotación.

Sin embargo, la definición de la figura jurídica concreta que asumiría definitivamente la administración de las líneas, sus normas de funcionamiento y estructura de organización no sería rápida ni sencilla, pues implicaba conciliar los intereses sindicales y los gubernamentales, que aunque no eran excluyentes ni irreconciliables sí eran antagónicos, como se manifestó en las discrepancias en torno a los términos y compromisos que la administración obrera debería asumir e incluso en la manera de refuncionalizar los ferrocarriles, ya que aunque coincidían en la necesidad de

la rehabilitación y modernización del sistema, las formas concretas de realizarlo y los procedimientos a seguir eran diferentes.

Este proceso de negociación, que implicaba una conciliación de intereses, dio como resultado inmediato la aceptación de los trabajadores del proyecto gubernamental de administración obrera y su disposición a colaborar en la solución de los problemas del sistema ferrocarrilero. La conciliación del antagonismo fue posible gracias a la coincidencia de intereses que iba surgiendo entre la clase obrera organizada y el gobierno de Cárdenas, cuya política obrera, agraria y nacionalista fue identificada por los trabajadores como expresión de sus intereses históricos e inmediatos y el proyecto gubernamental de desarrollo socioeconómico que se impulsaba, como concreción de su propio proyecto. Precisamente una de las grandes virtudes del cardenismo fue lograr esta identificación de intereses y comprometer al movimiento obrero organizado en la realización del proyecto modernizador del país.

Con la seguridad de que el sindicato se haría cargo de la administración de los ferrocarriles, la dirigencia sindical inició una larga discusión con el gremio a fin de elaborar la propuesta obrera acerca de las bases y condiciones en que recibirían las líneas. El primer paso fue aclarar a los rieleros el sentido de la propuesta gubernamental: primero, los trabajadores no serían propietarios de los ferrocarriles ni se explotarían mediante una cooperativa, sino que el sindicato se haría cargo únicamente de la administración de las líneas; segundo, en tanto esto no ocurriera sería el Departamento Autónomo el que administraría las líneas; tercero, ello no implicaría que los trabajadores fueran empleados públicos, sino que las relaciones laborales con la empresa seguirían rigiéndose con base en la ley del trabajo y los contratos colectivos, y cuarto, que el gobierno estaba dispuesto a acceder a las peticiones sindicales de autonomía en el manejo de las líneas, siempre y cuando se comprometieran ante la nación a pagar los adeudos a los tenedores de acciones, a conservar el equipo y a mejorar en general todos los servicios férreos.⁵³

Si bien la dirigencia sindical manifestaba plena confianza en la pertinencia de la propuesta gubernamental y la posibilidad de superar los problemas de la empresa mediante una administración sana que elimi-

⁵³ Véanse los telegramas enviados por la dirigencia sindical a las secciones el 6 de agosto de 1937. AGN. F. L.C. Exp. 562.11/130.

nara los fuertes gastos derivados del exceso de personal de confianza y los altos sueldos de los cuerpos directivos, había en algunas secciones reservas sobre las ventajas que para el gremio representaba incorporarse como administrador. En una circular enviada por la sección 16 a la III Convención, al Comité Ejecutivo y a las demás secciones el 12 de agosto de ese año, se apuntaba que “al tomar la administración en sus manos, los ferrocarrileros tendrán que hacer un formidable esfuerzo para cumplir con las disposiciones del gobierno [...] llegando incluso al sacrificio”.⁵⁴ Se consideraba que, dadas las condiciones económicas de la empresa, los ingresos no alcanzarían para cubrir los salarios y demás prestaciones contractuales y al mismo tiempo mejorar las vías y el equipo, pagar las deudas, impuestos y demás obligaciones; por ello manifestaban que el sacrificio de los rieleros se tendría que llevar al máximo, situación que debía ser discutida por todas las secciones.

La III Convención General del sindicato, ante la importancia de lo que se estaba definiendo, acordó: primero, mantenerse reunida hasta que el presidente diera a conocer la forma constitutiva de la administración de los ferrocarriles, para llevar a las secciones información precisa y evitar los rumores que aumentaban la confusión y la agitación entre el gremio. Y, segundo, constituir una comisión que elaborara un plan de economías, moralización y administración tendiente a mejorar el funcionamiento de los ferrocarriles, que se presentaría a la consideración de los convencionalistas y las secciones, a fin de definir las bases de funcionamiento de la administración obrera que el sindicato propondría a Cárdenas. La comisión también trabajaría en una cláusula especial que se adicionaría al estatuto sindical en vigor como artículo transitorio y que consistiría en una prevención y un llamado a todo el personal para que cumpliera con su deber, poniendo todo su interés, conocimiento y responsabilidad para que la futura administración obrera fuera un éxito.

Los comités seccionales por su parte, reanudaron sus solicitudes a Cár-

⁵⁴ Circular enviada por la sección 16 a la Convención el 12 de agosto de 1937. Entre otros dirigentes de esta importante sección ubicada en la ciudad de México estaban Elías Barrios, Matías Tamez, Rafael Aguilar y Roberto de los Santos. Elías Barrios, destacado luchador ferrocarrilero, fue miembro del famoso “Escuadrón de Hierro” que dirigió la huelga ferrocarrilera de 1926; en ese año fue presidente del Consejo Directivo de la Confederación de Sociedades Ferrocarrileras y en 1927 fue presidente de la CTC, organización que agrupaba a la mayoría de los gremios del ramo. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

denas para que acelerara la entrega de las líneas al sindicato y concediera una entrevista a sus dirigentes nacionales.⁵⁵

En los primeros días de septiembre de 1937, la comisión obrero-gubernamental encargada de elaborar el proyecto de organización y funcionamiento del Departamento Autónomo de Ferrocarriles y las bases sobre las que se organizaría la Administración Obrera, ante la dificultad de conjugar en un solo proyecto los intereses sindicales y estatales, puso a consideración del presidente las dos propuestas concretas. Para el sindicato, el Departamento Autónomo debería ser un organismo con personalidad jurídica y patrimonio propio sin ser dependencia del gobierno, al frente del cual habría un administrador equivalente al presidente ejecutivo, nombrado por el Ejecutivo Federal, que sería auxiliado por seis vocales que conformarían el Consejo del Departamento, equivalentes a los actuales superintendentes nombrados por el sindicato.⁵⁶

La propuesta de los representantes gubernamentales planteaba que el Departamento se organizara en dos dependencias: la de administración y la de construcción. La primera se encargaría de vigilar cómo eran administradas las líneas nacionales por los trabajadores y el manejo de los fondos de la misma, y la segunda vería lo relativo a la terminación y construcción de las líneas férreas, así como la adquisición de todo el equipo para la empresa. En lo referente a los funcionarios, señalaba que una vez entregados los ferrocarriles a la administración del sindicato, el gerente general de dicha empresa sería nombrado por el jefe del Departamento Autónomo, quien sería el conducto entre el presidente de la República y la administración de los Nacionales.⁵⁷

Después de considerar las propuestas entregadas por la comisión mixta, el 1 de noviembre Cárdenas envió al sindicato las bases que proponía para la administración de los ferrocarriles. En ellas se reiteraba la decisión gubernamental de poner la administración en manos de los obreros organizados dándoles, junto con la autonomía necesaria, la completa responsabilidad sobre el buen funcionamiento de las líneas. El sindicato decidiría la forma más adecuada de administración interna de los ferrocarriles, siempre y cuando aceptara ciertas condiciones para garantizar la conservación ade-

⁵⁵ Telegramas enviados a Cárdenas. AGN, F: L.C. Exp. 562.11/130.

⁵⁶ *El Nacional*, 6 de septiembre de 1937.

⁵⁷ *Ibid.*

cuada de las líneas y su manejo en provecho de todos los sectores de la nación.⁵⁸ La administración tendría la obligación de suministrar al gobierno federal cada año la cantidad de 14 millones de pesos que se distribuirían de la siguiente manera: 9 millones para conservación y adquisición de equipo; 3 millones, equivalentes al 10%, como percepción del gobierno, y el resto para amortización de la deuda ferrocarrilera.

Según la propuesta presidencial, el sindicato designaría al gerente de los ferrocarriles y a todo el personal técnico y administrativo; pero el gobierno nombraría al jefe del Departamento de Ferrocarriles, que tendría a su cargo toda la política relacionada con las vías férreas en el país. Siendo el jefe del Departamento el representante directo del Ejecutivo Federal en los Ferrocarriles Nacionales, intervendría en todo asunto relacionado con las inversiones que se proyectaran, en las cuentas, etc. Ello "...no es una intervención exagerada del gobierno que pueda restar responsabilidad al sindicato, sino tan sólo una mayor garantía en cuanto al funcionamiento del negocio".⁵⁹

La propuesta presidencial no fue plenamente aceptada por la dirigencia sindical, en particular en lo referente a las condiciones económicas que la administración obrera tendría que cumplir. Según un informe de las comisiones sindicales discutido el 24 de noviembre por la Convención y las secciones locales, con los recursos y las condiciones existentes en la empresa sería imposible cumplir con las contribuciones propuestas por el gobierno y atender las necesidades de reparación del sistema.⁶⁰ Para

⁵⁸ Ésta fue una de las principales preocupaciones del gobierno que temía que los ferrocarrileros explotaran en su provecho las líneas. Múgica sintetizaba este temor gubernamental de la siguiente manera: "...la organización que se dé a éstos no coloque a ese sector obrero en situación desventajosa; pero procurando, al mismo tiempo, que no constituya un elemento de lucha o de resistencia que embarace el desenvolvimiento de nuestros ferrocarriles, porque no sería socialmente justo sacrificar la totalidad de los intereses colectivos en beneficio de un solo grupo, por más que éste merezca como tal una decidida protección". AGN, F. L.C. Exp. 545.33/333.

⁵⁹ Memorándum enviado por el presidente Cárdenas al sindicato ferrocarrilero. AGN, F. L.C. Exp. 545.3/333 y *El Nacional*, 2 de noviembre de 1937.

⁶⁰ El informe fue presentado en la asamblea conjunta realizada el 24 de noviembre por las secciones 15, 16, 17, 18 y los delegados a la III Convención para discutir la propuesta de Cárdenas. En esta comisión se encontraba, entre otros, Elías Barrios. Según su informe, los ingresos de los ferrocarriles en ese año serían de 142 millones de pesos, con un coeficiente de explotación del 86% y una utilidad real de 19 millones, a los que habría que restar los 14 millones que el gobierno pagaría a los acreedores. Como con los 5 millones de pesos restantes se tendría que pagar la renta de carros y otros gastos, no sería posible realizar sustanciales mejoras a las líneas. *El Nacional*, 25 de noviembre de 1937.

satisfacer el delicado compromiso con la nación se requería urgentemente nivelar las finanzas de los ferrocarriles aplicando un plan de emergencia que contemplara una revisión de las tarifas de carga y pasajes, un ajuste severo en la organización de la empresa (supresión de puestos y departamentos que por inútiles constituían verdaderas canonjías), y una mayor vigilancia en la compra de materiales a fin de evitar las fugas de dinero que representaban los negocios de los directivos. Sólo mediante estas acciones el sindicato estaría en condiciones de proporcionar al gobierno, un año después de hacerse cargo de la empresa, no la cantidad que éste solicitaba, sino 12.5 millones de pesos anuales.

La comisión sindical argumentaba en favor de las economías y de la eficacia administrativa no sólo para satisfacer las exigencias gubernamentales, sino también para que la empresa mejorara sus condiciones económicas y pudiera pagar a los rieleros los aumentos pactados en la revisión del contrato colectivo y que por falta de recursos no se habían aplicado.

La propuesta de los comisionados se basaba en la certeza de que los problemas por los que atravesaban los ferrocarriles eran consecuencia de una mala administración y de la incompetencia y corrupción de los directivos privados. Modificando estos aspectos, los trabajadores serían capaces de levantar un negocio que sólo había ido vegetando, pues además de las medidas mencionadas, el factor decisivo sería el entusiasmo y la cooperación "...de todos los trabajadores que laboran en la industria del riel, cuyo esfuerzo consciente, se traducirá en un mejoramiento efectivo del servicio y una mayor producción y, consecuentemente, aumento de los ingresos".⁶¹

Si la propuesta de los peritos sindicales contemplaba la supresión de algunos departamentos y puestos innecesarios, ello no significaba que se pretendiera lesionar los intereses de los trabajadores de escalafón, pues las medidas afectarían al abundante personal de confianza que medraba los recursos de la empresa. Por ello, los delegados a la convención pidieron a los ferrocarrileros que dejaran a un lado los temores y la desconfianza, pues al tomar el sindicato la administración de las líneas se velaría por los intereses y derechos de los agremiados, "...toda la vida —decían— hemos luchado por defenderlos y no vamos a renegar de nuestros prin-

⁶¹ *El Nacional*, 25 de noviembre de 1937.

cipios precisamente cuando ya estamos en condiciones de manejar nuestros propios asuntos económicos".⁶²

Ante el incremento de la agitación rielera y las dudas que algunos ferrocarrileros habían manifestado en torno a los términos de la propuesta presidencial, los miembros del Comité Ejecutivo y los integrantes del Comité de Vigilancia emprendieron una gira por todo el sistema para celebrar asambleas en cada una de las secciones a fin de informar del contenido de las pláticas con Cárdenas, analizar los aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proyecto, y conocer el sentir real de las bases con respecto a si el sindicato debería asumir o no la administración de la empresa.⁶³

El plan propuesto por las comisiones sindicales no sólo pretendía dar una respuesta a la propuesta de Cárdenas, sino también resolver uno de los puntos de constante enfrentamiento con las administraciones pasadas: el uso y abuso de la contratación de personal de confianza en detrimento del interés profesional del gremio.

Sin embargo, también en este proyecto sindical se manifestaron las contradicciones que generaba la propuesta gubernamental de incorporar a los trabajadores a la dirección de la empresa en cuanto al carácter y función de la dirigencia sindical. Conforme avanzaba la negociación con el gobierno, los dirigentes sindicales se sumergían cada vez más en una dualidad de funciones, pues tenían que administrar el contrato colectivo y al mismo tiempo lograr el mejoramiento económico de la empresa, asumiendo, en la práctica, una racionalidad económica capitalista. No podían dejar de apoyar medidas como la de incorporar a los trabajadores a la

⁶² *Ibid.*

⁶³ En los periódicos de la capital del país aparecieron declaraciones de ferrocarrileros que alertaban sobre los peligros de aceptar la propuesta de Cárdenas, considerando que la administración de los ferrocarriles por los trabajadores sería un fracaso, en la que perderían sus logros económicos, pues dada la situación por la que atravesaba la empresa, los directivos, para cumplir con las exigencias gubernamentales, tendrían que recurrir a la reducción de los emolumentos de los rieleros. También se difundió la idea de que el sindicato se trocaría en su propio verdugo cuando aceptara un reajuste de personal para lograr las economías. Que se eliminarían departamentos enteros una vez que entrara en funcionamiento el nuevo departamento. Que se suprimirían los contratos, etc. *El Nacional*, 22 al 26 de noviembre de 1937. También Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, p. 19. Juan Gutiérrez, secretario general y Alfonso Muriela, del Consejo de Vigilancia, partieron al norte del país; Daniel García, secretario de Ajustes y David del Arco, del Consejo de Vigilancia recorrerían el sureste, y Carlos Ornelas, tesorero, el centro. *El Nacional*, 26 de noviembre de 1937.

dirección de las empresas ya que era parte de su propio proyecto, pero, a la vez, tenían que aceptar ser ejecutores de políticas de ajustes que ellos mismos habían enfrentado con anterioridad.

Por ello se explica que los miembros de la Convención ferrocarrilera pidieran a los trabajadores que no regatearan las transferencias de recursos que el presidente establecía como condición para que el sindicato asumiera la administración de las líneas, "...pues ésa es la contribución de los ferrocarrileros al programa social del presidente en beneficio de los más desheredados: nuestro apoyo lo complementaremos mejorando el servicio y sacando a flote un negocio que ha vivido en bancarrota".⁶⁴

Aunque la propuesta de Cárdenas recibió algunas críticas de la dirigencia y bases rieleras, ello no significaba que se la rechazara, más bien era la expresión de ese proceso de conciliación de intereses. Digamos que se había alcanzado una coincidencia inicial en la aceptación de la administración obrera, ubicada en la perspectiva de los intereses históricos de los trabajadores, y que sólo restaba lograr un acuerdo en los aspectos concretos y prácticos del proyecto relacionados con los intereses inmediatos de las partes, expresados en los compromisos económicos de la nueva administración con el gobierno. Es decir, sólo faltaba concordar en el manejo de los ingresos de la empresa, cuya distribución determinaría, según el caso, mayores o menores beneficios materiales para los ferrocarrileros.

Para el sindicato, las bases para organizar la administración obrera debían garantizar que funcionara como un organismo descentralizado del gobierno, con personalidad y patrimonio propios; los directivos debían ser miembros de esa organización gremial; que los dirigentes no ocuparan puestos ejecutivos en la gerencia por lo menos hasta después de dos años de ocupar puestos en el sindicato; que se mantuvieran los contratos existentes; que el pago de la deuda ferrocarrilera fuera determinado como porcentaje de los ingresos anuales en lugar de una cantidad fija; que las obligaciones financieras heredadas de la empresa fueran cubiertas por el gobierno, y que el sindicato gozara de la más completa autonomía, sin injerencia del departamento gubernamental en la distribución de los gastos de administración.⁶⁵

⁶⁴ *El Nacional*, 25 de noviembre de 1937.

⁶⁵ *Ibid.*, 1 y 8 de septiembre, 10 de noviembre y 1 de diciembre de 1937. También AGN, F: L.C. Exp. 562.11/130.

El gobierno, por su parte, insistía en que la administración obrera pagara la deuda ferrocarrilera y compensara a los inversionistas; mantuviera un servicio eficiente; conservara el coeficiente de explotación por debajo del 85%; que la Hacienda Pública siguiera recibiendo los impuestos sobre los ingresos brutos de los ferrocarriles y, finalmente, quería garantizar el control sobre la administración de las líneas.⁶⁶

Algunas de estas diferencias obrero-gubernamentales fueron resueltas o conciliadas durante las discusiones de la comisión mixta y se incluían en la propuesta de Cárdenas, como lo referente a los contratos, el nombramiento de los funcionarios, etc.; pero otras, como el monto de las obligaciones financieras, el manejo de los recursos de los ferrocarriles y el grado de autonomía de la administración eran más difíciles de conciliar, por lo que la discusión se prolongó hasta finales de marzo de 1938.

El 2 de diciembre de 1937 el presidente Cárdenas dictó el acuerdo para la organización y funcionamiento del Departamento Autónomo de Ferrocarriles, dando vida al organismo gubernamental que se encargaría de la administración de los ferrocarriles que pertenecían a la nación. Designó como jefe del nuevo Departamento al ingeniero Antonio Madrazo, quien durante los dos años anteriores había fungido como presidente ejecutivo de los Nacionales de México.⁶⁷

El Departamento entraría en operación el 10 de diciembre bajo las siguientes facultades y condiciones: 1] Se encargaría de organizar, administrar, mejorar, desarrollar, dirigir, gobernar, adquirir y disponer de bienes, y en general de cuanto concerniera a la explotación del sistema de líneas férreas pertenecientes a la nación,⁶⁸ así como de aplicar todas las disposiciones legales sobre vías generales de comunicación relacionadas con ellas; 2] funcionaría bajo la dependencia directa del presidente de la República y contaría con patrimonio y personalidad propios; 3] entregaría el 10% de sus ingresos brutos a la Tesorería Federal; 4] el

⁶⁶ Véanse las bases para la organización de la administración obrera entregadas por los representantes gubernamentales al sindicato ferrocarrilero. *Excelsior* y *El Nacional*, 2 de noviembre de 1937.

⁶⁷ Como secretario general y oficial mayor fueron designados Conrado C. Rochin y Leopoldo Vázquez, respectivamente, quienes habían ocupado puestos de dirección en la anterior administración. El primero había sido vicepresidente y gerente general y el segundo ayudante del presidente ejecutivo. *Revista Ferronales*, tomo VIII, núm. 12, diciembre de 1937.

⁶⁸ El DAF manejaría los ferrocarriles que pertenecían a la Compañía Ferrocarriles Nacionales de México y Líneas Férreas de México, S.A. de C.V.

jefe del Departamento tendría libertad para manejar los fondos provenientes de la explotación de las líneas, de acuerdo con el presupuesto que aprobara el Ejecutivo Federal, teniendo la obligación de entregar en el mes de enero de cada año un informe completo sobre las operaciones y condiciones financieras de los ferrocarriles, y 5] los excedentes anuales de la empresa serían distribuidos por el gobierno federal "...quien fijará la parte que deba emplearse para mejorar las actuales líneas y sus equipos, para la construcción de nuevas líneas y la parte que se incorporará a la Hacienda Pública para atender a los servicios generales de la nación".⁶⁹

Aunque en el punto decimoprimer del acuerdo se señalaba que el paso dado en nada entorpecía los arreglos con el sindicato para que éste se encargara directamente de las líneas y que sólo se esperaba la respuesta sindical, la acción gubernamental generó la inmediata protesta de los ferrocarrileros, pues, por una parte, las funciones otorgadas al Departamento lo convertían en organismo de Estado, sin autonomía y bajo la dependencia directa del Ejecutivo Federal, por lo que de nuevo se abría la posibilidad de convertirlos en empleados públicos sujetos a la legalidad correspondiente, y, por la otra, porque ni en la elaboración del proyecto concreto de funcionamiento ni en sus órganos de dirección se contempló la presencia sindical como desde el principio se había acordado.

Sin embargo, no se cuestionaba la intención presidencial de entregar las líneas al sindicato. En el propio decreto se señalaba que no se daba marcha atrás a la propuesta, por lo que el Departamento de Ferrocarriles se constituía como una administración temporal mientras concluían las negociaciones con los ferrocarrileros acerca de las responsabilidades y compromisos que asumiría la administración obrera. De ahí que estas acciones gubernamentales y sindicales no fueran más que medidas tendientes a imponer las condiciones que de mejor manera salvaguardaran los intereses de ambos participantes, sin que implicaran una ruptura del proceso de negociación. En todo caso era expresión de la contradictoria relación que mantenía el sindicato riellero con el gobierno de Cárdenas.

Del decreto presidencial del 2 de diciembre, lo que más preocupaba a la dirigencia sindical eran las contradicciones jurídicas que presentaban las relaciones laborales ahí definidas, pues según lo establecido se aplicaría la Ley Federal del Trabajo a trabajadores que por ser emplea-

⁶⁹ *El Nacional*, 3 de diciembre de 1937.

dos de un organismo de Estado deberían regirse, según lo estipulaba el artículo 2 de la propia Ley Federal del Trabajo (LFT),⁷⁰ por la Ley de Servicio Civil correspondiente. Tal situación sería resuelta definitivamente en enero de 1938 mediante un laudo de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA). Otro punto que también preocupaba al sindicato era la posibilidad de que el nuevo Departamento realizara un reajuste de personal a fin de mejorar las condiciones económicas de la empresa. Tal acción no era aceptable, aun cuando se hiciera, tal como lo había manifestado Antonio Madrazo, de acuerdo con la ley e indemnizando a los afectados.

Para evitar un posible conflicto con el sindicato durante el periodo que operara la dependencia, una de las primeras acciones del jefe del DAF fue dirigir una circular a los trabajadores solicitando su cooperación con las medidas tendientes a lograr el engrandecimiento del sistema férreo, porque entendía que “el problema ferrocarrilero en México, como es bien sabido, es difícil, pero no de imposible solución, siempre que se cuente con la efectiva cooperación de los trabajadores...”. Madrazo le recordó al sindicato que estaba comprometido a “poner todo su esfuerzo en bien de una industria que es fuente de vida para todo el país y para millares de trabajadores ferrocarrileros y otras tantas familias”.

Pero el jefe del DAF también puso de manifiesto que si el sindicato no aceptaba las bases que había propuesto el presidente para la creación de la administración obrera se tendría que encontrar otra forma de organizar las líneas nacionales, y confiaba en que

...prestaran su franca y decidida cooperación en la tarea de reorganización que será necesario llevar a cabo. [...] En uno o en otro de los aspectos apuntados, ya sea que ustedes se encarguen de la explotación de las líneas, ya sea que la lleve a cabo el Departamento Autónomo, no debemos olvidar la responsabilidad que habremos de afrontar, pues debemos contribuir con todo el esfuerzo y con toda la voluntad posibles, a fin de coadyuvar con nuestro primer Mandatario para el cumplimiento de los compromisos que contrajo al efectuar el acto patriótico de nacionalizar las líneas para que queden bajo el dominio del Estado, buscando con esto una mejor solución al problema social de los trabajadores y un mayor desarrollo de esta industria de transporte en bien de toda la colectividad.⁷¹

⁷⁰ Según este artículo, las relaciones entre el Estado y sus servidores deben de regirse por las leyes del Servicio Civil que se expidan y no por la Ley Federal del Trabajo.

⁷¹ *El Nacional*, 10 de diciembre de 1937.

Con la puesta en operación del Departamento de Ferrocarriles se iniciaba la reorganización de las líneas férreas del país, encargando a un solo organismo estatal el manejo de los ferrocarriles propiedad de la nación. Al mismo tiempo se superaban seis meses de irregularidad jurídico-administrativa en la empresa, generada a raíz de la nacionalización.

Entrar en funciones el Departamento Autónomo sin la participación sindical en su administración no contravenía la política obrerista ni las promesas de Cárdenas, y sí manifestaba la firmeza gubernamental de construir un sistema ferroviario nacional funcional y eficiente, con o sin la colaboración obrera. Era una advertencia al sindicato de que el gobierno no pensaba abandonar a su suerte a la industria ni permitir que la resistencia sindical entorpeciera el desenvolvimiento de los ferrocarriles y volviera estéril la transformación jurídica de la empresa, obstaculizando los fines que se buscaron al decretar la nacionalización.

Desde otra perspectiva, la acción gubernamental era una medida de fuerza para resolver las controversias con el sindicato; si los trabajadores querían preservar sus derechos laborales y contratos colectivos de trabajo y tener plena autonomía en el manejo de las líneas, deberían ceder en lo referente a las cargas económicas, aceptando la propuesta gubernamental. De no ser así, el DAF seguiría con la reorganización del sistema férreo.

Las negociaciones continuaron bajo las nuevas condiciones creadas por el funcionamiento del organismo estatal. Si el gobierno y el sindicato coincidían en la necesidad de rehabilitar a los ferrocarriles para que cumplieran con su función social de beneficio colectivo, según el primero esto se tenía que lograr sin que implicara una carga financiera para la hacienda pública; mientras que para los dirigentes rielelos, la reorganización de la empresa no podía lograrse sacrificando los derechos y conquistas de sus agremiados. Los ferrocarrileros estaban dispuestos a contribuir en la obra reivindicadora de Cárdenas, pero también a defender sus logros. Por eso la definición de las bases de la administración obrera se alargó hasta finales de marzo de 1938, no sin generar algunos enfrentamientos entre las partes, que fueron resolviéndose y definiéndose bajo el marco de la cada vez más compleja coyuntura nacional creada por el enfrentamiento con el capital extranjero, a raíz del conflicto con las compañías petroleras.

Desde el 3 de agosto de 1937, después de que la comisión de peritos⁷²

⁷² La comisión la integraron Jesús Silva Herzog, Efraín Buenrostro y Mariano Moctezuma.

nombrada por la JFCA para saber si las empresas petroleras podían cubrir el aumento de sueldos exigidos por el sindicato petrolero había señalado que las ganancias millonarias de las compañías les permitirían satisfacer las demandas obreras, los monopolios empezaron a presionar a Cárdenas para que interviniera en el conflicto y evitara un laudo desfavorable a sus intereses. En octubre, como parte de su ofensiva financiera, atacaron la estabilidad del peso mediante un aumento en la demanda de dólares. Bajo un clima de creciente tensión, el 18 de diciembre de 1937 la JFCA dictó su laudo, condenando a los monopolios petroleros a pagar los 26 millones de pesos que demandaban los trabajadores.

Como parte de su estrategia, las compañías petroleras, al tiempo que se ampararon ante la Suprema Corte de Justicia retiraron sus depósitos bancarios del sistema mexicano, generando un clima de inestabilidad tal, que para finales del año las reservas bancarias, por la fuga de capitales, habían descendido hasta un nivel que apenas rebasaba el mínimo legal y siguieron descendiendo conforme avanzaba el conflicto. Además, los monopolios lograron la suspensión de la compra de plata mexicana por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, con lo que la situación de las finanzas y de la economía nacional se acercaba al colapso.

Por su parte, el sindicato petrolero y la CTM amenazaban con una huelga general para que se cumpliera la ley y se respetaran los derechos obreros. Ante ello, Cárdenas solicitó la colaboración de los trabajadores y manifestó su voluntad de hacer cumplir las disposiciones de las autoridades laborales, pero también señaló que no permitiría la huelga general anunciada por la CTM.

En cuanto a la negociación con los ferrocarrileros, desde el 1 de noviembre el sindicato había recibido la propuesta presidencial sobre el funcionamiento y los compromisos de la administración obrera y no había dado una respuesta positiva; por el contrario, manifestó su desacuerdo con varios de sus puntos centrales e incluso algunas secciones expresaron su abierto rechazo a la propuesta en general. Por ello la creación del Departamento Autónomo tenía como finalidad presionar al sindicato para que acelerara la discusión de la propuesta gubernamental y definiera si la aceptaba o no, y en todo caso que hiciera su contrapropuesta.

En este contexto y como resultado de la gira que la dirigencia sindical realizó por todo el sistema a finales de noviembre para explicar a los socios los términos de la propuesta presidencial, se concretó la voluntad de todas

las secciones de intervenir en la vida administrativa de las líneas nacionales, otorgándose al Comité Ejecutivo y al Consejo General de Vigilancia amplias facultades para tramitar todo lo relacionado con la incorporación del sindicato a la administración de la empresa. Las secciones dieron poder a la dirigencia nacional para que siguiera negociando con el gobierno y elaborara un pliego explicando sus inconformidades con la propuesta gubernamental que giraban en torno a la exigencia de autonomía total por parte de la administración obrera respecto del gobierno y la negativa a entregar 14 millones de pesos anuales al gobierno federal.⁷³

Al tiempo que se avanzaba en las negociaciones, el sindicato solicitó al Departamento Autónomo que resolviera las demandas laborales que tenía interpuestas ante la JFCA, resultado de conflictos con la antigua empresa ferrocarrilera y que quedaron pendientes por la nacionalización.

En un primer momento, el jefe del Departamento se negó a satisfacer los reclamos sindicales por considerar que los conflictos con la anterior administración no le correspondían a la nueva dependencia. Sin embargo, por mandato directo de Cárdenas esa dependencia asumiría el carácter de patrón sustituto para todos los efectos de la administración de los contratos de trabajo que había celebrado la desaparecida empresa ferrocarrilera.⁷⁴

Para el sindicato, la postura inicial asumida por Madrazo era una clara expresión de la fragilidad de los términos en que se mantenían las relaciones laborales con el DAF, pues aunque se había convenido que seguirían rigiendo los CCT y la LFT, se tuvo que recurrir a Cárdenas para que se modificara la postura de la dependencia, presentándose la resolución como una concesión presidencial, cuando tendría que haber sido consecuencia lógica de la legislación laboral.

⁷³ Algunas secciones se inclinaban porque el sindicato no se comprometiera a suministrar anualmente al gobierno una cantidad determinada para renovación de equipo, amortización de deuda, etc., sino que fuera un porcentaje de las entradas brutas que se tuvieran durante un año. Otras secciones opinaban que se fijara una cantidad anual, pero menor a la solicitada por el Ejecutivo. *El Nacional*, 15 de diciembre de 1937 y 5 de enero de 1938.

⁷⁴ La Secretaría Particular de la Presidencia notificó por acuerdo del Ejecutivo federal a los señores Antonio Madrazo, jefe del DAF y a Juan Gutiérrez, secretario del sindicato "...que el citado departamento es el patrón sustituto de la ex-empresa de las líneas nacionales, por lo que los obreros y empleados del mismo se encuentran en las condiciones en que se hallaban antes de que se decretara la nacionalización de los ferrocarriles". *El Nacional*, 14, 15 y 24 de enero de 1938.

La controversia en torno a las relaciones laborales fue resuelta en definitiva por la JFCA el 27 de enero de 1938, cuando mediante un dictamen sobre la situación jurídica del Departamento Autónomo de Ferrocarriles lo declaró legalmente patrón sustituto en pleitos contra la anterior administración ferrocarrilera. Además, la Junta le ordenó que respetara los derechos adquiridos por los trabajadores en los términos de sus contratos colectivos en vigor.⁷⁵

La resolución de la Junta era sumamente importante, pues no sólo establecía la competencia del DAF para resolver los conflictos laborales pendientes, sino que al declarar a una entidad pública patrón sustituto de una empresa privada, legalizaba la peculiar relación laboral del Estado con los ferrocarrileros. Aunque el Departamento era una dependencia del Poder Ejecutivo, y por consiguiente un órgano estatal, las relaciones laborales con los rieleros no se establecieron de acuerdo con las Leyes del Servicio Civil ni se convirtió a los ferrocarrileros en empleados públicos de acuerdo con el carácter de la dependencia; por el contrario, se mantuvieron las relaciones en los términos establecidos por los contratos colectivos y la Ley Federal del Trabajo, asumiendo el Departamento las responsabilidades que imponía la ley a los patrones y empresarios privados.

Tal novedad jurídica correspondía a una situación también nueva, pues era la primera vez que una unidad productiva expropiada quedaba en manos del Estado, sustituyendo a la empresa privada en la prestación del servicio o actividad, eliminando su carácter lucrativo y orientándola hacia el servicio público. Hasta ese momento las expropiaciones de empresas o industrias se habían efectuado para garantizar los intereses de los trabajadores y habían sido entregadas en propiedad a éstos para que las explotaran como cooperativas. Pero el caso de los Ferrocarriles Nacionales de México (y posteriormente el de la industria petrolera) fue diferente; el gobierno expropió las líneas para contar con las condiciones jurídicas necesarias a fin de construir el sistema nacional ferrocarrilero acorde con el crecimiento de la economía nacional y, por tanto, decidió conservarlas bajo su dominio directo como condición indispensable para alcanzar tal objetivo.

La nacionalización ferrocarrilera también fue una muestra de la voluntad gubernamental de volver realidad el mandato constitucional re-

⁷⁵ *El Nacional*, 28 de enero de 1938.

ferente a la rectoría económica del Estado; es decir, de incidir de manera más activa en el desenvolvimiento de la economía nacional, ya no sólo mediante los mecanismos tradicionales (financiamiento, infraestructura, política fiscal, etc.), sino participando directamente en la actividad económica productiva haciéndose cargo de actividades o de servicios fundamentales para el desarrollo económico, como lo eran el transporte ferroviario y la industria del petróleo.

Como el éxito de la nacionalización dependía en ese momento de la capacidad gubernamental para comprometer a los trabajadores con los problemas de los ferrocarriles, y ante la agitación creciente del gremio por el cambio de carácter de la empresa, se tuvo que pensar en crear una figura jurídico-administrativa que al mismo tiempo que garantizara el control estatal de las líneas y permitiera una mejora en su funcionamiento disipara los motivos de temor y agitación entre los ferrocarrileros. Para ello, en el Departamento Autónomo de Ferrocarriles se introdujo una modalidad jurídica de excepción sobre las relaciones laborales con sus empleados, consistente en que a pesar de ser un organismo público, dichas relaciones se definieron por la Ley Federal del Trabajo, manteniendo los contratos colectivos y el trato que cualquier patrón privado les daría a sus empleados.

Con esta medida, el gobierno de Cárdenas superó los obstáculos jurídicos derivados de la inexistencia en la legislación laboral de cláusulas que normaran las relaciones entre trabajadores y el Estado en su carácter de patrón o dueño de empresas productivas, cuyos ingresos provenían de la explotación de sus bienes, teniendo que pagar impuestos como cualquier entidad privada.

Así definidas las relaciones del Departamento de Ferrocarriles con sus trabajadores, se puso punto final a las inquietudes de los rieleros sobre sus derechos y conquistas laborales, generándose las condiciones para avanzar en la negociación tendiente a entregar la administración de las líneas a la organización sindical.

Las medidas adoptadas con los ferrocarrileros de nuevo daban cuenta de la coherencia de la política obrerista del gobierno revolucionario de Cárdenas, pero también del proceso de subordinación de la clase obrera al proyecto gubernamental y del proceso de concreción de la rectoría económica del Estado.

LA ADMINISTRACIÓN OBRERA: SUBORDINACIÓN FERROCARRILERA AL PROYECTO GUBERNAMENTAL

La dirigencia sindical ferrocarrilera, comprendiendo la importancia del laudo de la Junta aceleró la discusión sobre la propuesta gubernamental y cambió su postura de resistencia por una búsqueda de conciliación con el Estado, entregando el 5 de marzo de 1938 su propuesta para la administración de las líneas.⁷⁶ Si en ella se mantenía la reticencia sindical hacia las obligaciones económicas y financieras establecidas por el gobierno, también se expresaba su creciente preocupación por mejorar las condiciones económicas de la empresa. De hecho, la dirigencia nacional solicitó a sus bases que aun bajo el Departamento Autónomo no escatimaran esfuerzos para mejorar la situación de los ferrocarriles, reducir el coeficiente de explotación y dar un mejor servicio.

Con ello, los ferrocarriles cumplirían las tareas asignadas en la nueva estrategia económica del gobierno y, al mismo tiempo, estarían en condiciones para exigirles que se pusieran en vigor las cláusulas de los contratos colectivos que habían sido aprobadas, pero que por falta de recursos aún no se aplicaban.

No debemos escatimar esfuerzos para mejorar la situación —decía Elías Terán, secretario general del sindicato— si tales esfuerzos están en nuestras manos hacerlos; ya que como antes decimos, es por motivo de interés colectivo que estamos haciendo las recomendaciones precedentes.⁷⁷

La postura sindical de franca colaboración con el gobierno no sólo obedió a las medidas tomadas por Cárdenas con respecto a los ferrocarriles, sino también a la postura que mantuvo en el conflicto petrolero.⁷⁸ A

⁷⁶ *El Nacional*, 10 de marzo de 1938.

⁷⁷ Elías Terán, nuevo secretario general del sindicato ferrocarrilero lo expresaba desde febrero de ese año "...no deseamos desde luego, que si la entrega al sindicato se prolonga por algunos meses, cuando al fin ésta se realice vayamos a encontrarnos con que la rehabilitación económica de las líneas sea punto menos que imposible; ni tampoco conviene al interés de la organización el que aun cuando sea el periodo de administración por el Departamento de Ferrocarriles, las condiciones de penuria continúen, pues es fácil prever que esto se traducirá en reajustes o rebajas de sueldo, medidas a que acudiría la actual administración como casi siempre lo han hecho este tipo de administraciones en épocas de crisis". *El Nacional*, 16 de febrero de 1938.

⁷⁸ El 1 de marzo de 1938 la Suprema Corte de Justicia había decretado la validez del laudo de la JFCA, fijando un plazo no mayor de un mes para su cumplimiento. El 14 de marzo, la Junta

pesar de las intensas presiones del capital extranjero, prevaleció la voluntad de hacer respetar las leyes mexicanas y velar porque se cumplieran las disposiciones de las autoridades laborales favorables al sindicato petrolero lo que fortaleció la imagen obrerista, nacionalista y revolucionaria del gobierno.

El decreto de expropiación de las empresas petroleras, dictado por el presidente Cárdenas el 18 de marzo de 1938 ante la negativa de los monopolios extranjeros a acatar el mandato de las autoridades laborales y su rebeldía a las leyes mexicanas, fue interpretado por la clase obrera organizada como un acto en defensa de la soberanía nacional cuestionada por los poderosos monopolios petroleros y de rescate de los recursos naturales fundamentales para la independencia económica del país.

La respuesta de los poderosos monopolios petroleros no se hizo esperar. Pretendiendo doblegar al gobierno de Cárdenas y obligarlo a que les regresara sus propiedades, incrementaron la fuga de capitales y las presiones a la estabilidad del peso, logrando entre el 20 y el 27 de marzo la devaluación de la moneda, que pasó de 3.60 a 6 pesos por dólar. Como los monopolios también decretaron un boicot comercial contra México, cerrando los mercados a las exportaciones y bloqueando las importaciones de la industria petrolera, la situación de las finanzas públicas se complicó aún más, pues la mayoría de los recursos del gobierno dependía de los impuestos cobrados a la producción y exportación petroleras.

En este contexto, que la industria petrolera continuara produciendo crudo y refinados no sólo era una necesidad económica vital, sino también se había convertido en un asunto de dignidad y soberanía nacionales. Por ello, todos los sectores sociales otorgaron un decidido apoyo a la medida y los trabajadores petroleros realizaron enormes esfuerzos para mantener a flote la industria. De hecho, fue el sindicato el que asumió el control de las instalaciones de las 17 compañías expropiadas, evitó los sabotajes de directivos y funcionarios extranjeros, y puso en funcionamiento la industria, reanudando la producción de petróleo.

Como el sindicato era el único que podía mantener la producción dado su carácter nacional y su conocimiento del proceso, Cárdenas decidió in-

Federal otorgó a las empresas petroleras un plazo de 24 horas para que cumplieran con su laudo del 18 de diciembre de 1937, satisfaciendo las demandas salariales y la firma de un contrato colectivo con el sindicato petrolero.

corporarlo a la conducción de la actividad, integrándolo en el consejo de administración del organismo estatal creado para dirigir la industria petrolera.

También en este caso, Cárdenas creó un organismo de Estado para que administrara los bienes expropiados a los monopolios extranjeros, ahora propiedad de la nación. Tal organismo estatal tampoco convirtió a sus trabajadores en empleados públicos sino que, como los ferrocarrileros, mantuvieron los derechos y conquistas establecidos en los contratos de trabajo, rigiendo sus relaciones laborales mediante la LFT. Pero a diferencia de los ferrocarriles, en la industria petrolera no se trataba de entregar la administración al sindicato, sino únicamente incorporarlo al consejo de administración, manteniendo el gobierno el control total y directo de la industria. Aunque trabajadores y dirigentes petroleros ocuparon cargos en los órganos de dirección, la facultad de nombrar a los funcionarios directivos fue prerrogativa exclusiva del gobierno.

Comoquiera que fuera, los pasos dados por Cárdenas hicieron que cada vez más se contemplara su gobierno como revolucionario, obrerista y nacionalista, y que su proyecto socioeconómico fuera asumido por los trabajadores y campesinos como su propio proyecto.

El nuevo carácter de las industrias nacionalizadas y la incorporación de los sindicatos a su administración propició que los trabajadores asumieran una actitud laboral diferente: la convicción de que las industrias pertenecían a la nación llevó a que redoblaran sus esfuerzos a fin de superar las dificultades técnicas y económicas de las empresas, sacrificando incluso sus propios intereses inmediatos.

Como la coyuntura política del país era sumamente delicada dadas las presiones externas e internas, Cárdenas decidió cerrar filas en torno a la clase obrera organizada y los campesinos conformando el Partido de la Revolución Mexicana (PRM), al que incorporó también a los maestros, trabajadores del Estado y militares, aglutinando un gran frente popular contra el imperialismo y la reacción. La medida consolidaría el proceso de subordinación orgánica y política de los trabajadores al gobierno iniciado en 1935, impidiendo a la clase obrera organizada identificar y oponerse al viraje que en la política económica y social gubernamental se efectuaría a partir del segundo semestre de 1938.

En marzo de ese año, después de la expropiación petrolera y frente a las presiones externas e internas, Cárdenas busca la mayor concilia-

ción de intereses con los trabajadores. En el caso de los ferrocarrileros se expresa en la aceptación, el 28 de marzo, de los términos sindicales con respecto al nombramiento del gerente general y demás funcionarios ejecutivos de la empresa, que junto con los compromisos económicos que debería asumir la administración obrera habían constituido los puntos centrales de desacuerdo. Cárdenas convino en que fuera el sindicato quien designara al Consejo de Administración y al gerente general y, para resolver la controversia sobre los compromisos económicos, nombró a un comité formado por el secretario de Hacienda, Eduardo Suárez y Enrique Calderón, jefe de la Comisión de Estudios de la Presidencia, para que realizaran una investigación sobre la problemática económica de los ferrocarriles, en la que se basaría la reglamentación financiera de la administración obrera.⁷⁹

La comisión entregó al presidente los resultados de su estudio el 12 de abril, y el 15 del mismo mes se llegó a un acuerdo definitivo con el sindicato sobre las bases y compromisos económicos que asumiría a fin de recibir la administración de las líneas. La entrega se programó para el 1 de mayo de 1938.

El 15 de abril, el presidente Cárdenas remitió a la II. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión el proyecto de ley que creaba la Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México, misma que fue aprobada por unanimidad y con dispensa de trámite el día 18 de abril, y ratificada por el Senado de la República el 22 del mismo mes.⁸⁰

La Ley definía a la “Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México” como un *organismo público descentralizado* del gobierno federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con *autonomía* para organizar el funcionamiento de las líneas férreas y con la prerrogativa del sindicato (mediante el Comité Ejecutivo Nacional y el Comité de Vigilancia) para nombrar y remover a los miembros del Consejo de Administración. Éste designaría al gerente general, que asumiría todas las facultades de un gerente general. El gobierno nombraría dos controladores que vigilarían la administración, con amplias facultades para examinar la contabilidad, los libros de actas y demás documentos pertinentes. La Ley también establecía la obligación de la administración

⁷⁹ *Excelsior* y *El Nacional*, 29 de marzo de 1938.

⁸⁰ *El Nacional*, 13, 16, 17, 19 y 22 de abril de 1938.

de conservar y ampliar las líneas férreas y manejarlas en provecho de todos los sectores sociales; de mantener un coeficiente de explotación no mayor del 85% de los ingresos brutos; de entregar al gobierno el 5.64% de los ingresos brutos anuales (cuando fueran superiores a los 125 millones de pesos y el 3.64% cuando fueran inferiores a esa cantidad), y dedicar otro 5.36% a mejoras y adiciones al sistema, así como la obligación de distribuir las ganancias netas en las siguientes proporciones: 25% para adiciones y mejoramientos; 25% para el gobierno cuya participación total no podía exceder del 8.96% de los ingresos brutos; 25% para el fondo de ahorro de los trabajadores y 25% de reserva para cubrir deudas en caso de que los ingresos fueran menores de lo previsto. En materia laboral señalaba que el personal estaría sujeto en sus relaciones con la empresa a la Ley Federal del Trabajo y al contrato colectivo de trabajo vigente. Finalmente, la Ley dejaba muy en claro la capacidad del gobierno de revocar las decisiones de los órganos directivos de la Administración Obrera cuando fueran violatorias de las disposiciones legales generales.⁸¹

Con la Ley de la Administración Obrera se daba cuerpo a una nueva figura jurídico-administrativa mediante la cual el gobierno explotaría, organizaría y dirigiría los ferrocarriles nacionales. La nueva dependencia gubernamental era un organismo público descentralizado, con patrimonio y personalidad jurídica propios, con autonomía absoluta frente al Estado en lo referente a la administración de las líneas y a la prestación directa del servicio, así como en el manejo de las relaciones contractuales con sus servidores. Pero también con *importantes restricciones*, tanto en el manejo de los recursos económicos, particularmente en lo referente al uso de las utilidades, como *en la elaboración de las directrices empresariales*, pues se mantuvo como dominio y función exclusiva del gobierno la legislación y la política ferrocarrileras, incluida la capacidad de fijar las tarifas, además, como ya dijimos del derecho de modificar las decisiones del consejo de administración cuando fueran contrarias a las disposiciones legales.⁸²

⁸¹ La Ley constaba de 26 artículos que definían las obligaciones administrativas y financieras de la administración obrera y seis transitorios que tenían que ver con la disolución del Departamento Autónomo de Ferrocarriles y la distribución de sus deudas. *El Nacional*, 24 de abril de 1938.

⁸² Cárdenas manda al Congreso, junto con la Ley que creaba la Administración Obrera, una reforma a la Ley Orgánica de las Secretarías y Departamentos de Estado, suprimiendo el Depar

Con la Ley y la promulgación del decreto que creaba la Administración Obrera, el 23 de abril de 1938, se concretaron los acuerdos y compromisos alcanzados en la negociación entre gobierno y sindicato. En la Ley los ferrocarrileros vieron resueltas sus principales preocupaciones: autonomía administrativa en el manejo de la empresa, la preservación de su organización sindical y, sobre todo, de las conquistas económicas y sociales contempladas en los contratos de trabajo. El gobierno, por su parte, conservó la propiedad de las líneas y el control de la política ferrocarrilera en general, garantizó mejores condiciones para una prestación eficiente del servicio y para la rehabilitación y modernización del sistema, así como importantes recursos para la hacienda pública.

Con esta Ley, el gobierno finalmente recobró el único problema que se generó a raíz de la expropiación de los Ferrocarriles Nacionales de México (la contradicción con los trabajadores ferrocarrileros). La solución consistió en la creación de un organismo estatal que, al mismo tiempo que permitía el control directo del Estado sobre la propiedad y las directrices generales de la empresa, no generaba un conflicto con el sindicato rielero y sí garantizaba la eficaz prestación del servicio público que prestaba dicha empresa.

Si en un primer momento el gobierno pensó crear un organismo público dependiente directamente del Ejecutivo Federal, rápido tuvo que abandonar tal opción, ya que implicaba transformar a los ferrocarrileros en empleados federales y su solo anuncio propició una gran resistencia sindical. De continuar por esa línea se hubiera generado un grave conflicto con el gremio rielero, que podría haberse transformado en un abierto enfrentamiento con el movimiento obrero organizado, obstaculizando la colaboración obrera en el proyecto gubernamental de modernización nacional. También por esta razón, el Departamento Autónomo, a pesar de ser una entidad estatal, estableció con los ferrocarrileros relaciones laborales basadas en los contratos colectivos y en la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, como esto constituía una excepción a la propia legislación laboral no podía tener carácter permanente.

Además, como los departamentos administrativos creados hasta ese

tamento Autónomo de Ferrocarriles y creando en la SCOP la Dirección de Ferrocarriles que se encargaría de las funciones que no fueran facultad de la administración obrera, particularmente la reglamentación y policía ferrocarrilera. *El Nacional*, 17, 19 y 22 de abril de 1938.

momento⁸³ (del Trabajo, Agrario, la Contraloría, etc.) tenían una función política y su actuación estaba vinculada a la política general del gobierno, tampoco representaban la mejor opción para administrar los ferrocarriles, pues el manejo y prestación del servicio del transporte ferroviario requería una figura jurídica que contara con autonomía frente a la administración central y limitara su acción a la prestación de un servicio público.

Por ello, el presidente Cárdenas optó por crear un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, con autonomía administrativa y desvinculado del Ejecutivo Federal; pero conservando, a través de la SCOP, las funciones que implicaban el ejercicio de atributos directamente estatales, en particular la política ferrocarrilera, la legislación en la materia y la coordinación del tráfico ferroviario con otros medios de transporte, a fin de garantizar su funcionamiento en interés y beneficio colectivo.

Con esta figura jurídico-administrativa, Cárdenas resuelve el problema que se generó no sólo con la nacionalización de los ferrocarriles y con la expropiación de la industria petrolera, sino con la nueva actuación del Estado, que desbordando su función política intervenía cada vez más y de manera directa en la economía. Es decir, como el gobierno de Cárdenas, para garantizar el funcionamiento de ciertas actividades de interés público creó empresas estatales tomando en sus manos empresas privadas que ya brindaban un servicio público, tenía que resolver el problema de cómo manejar dichas empresas, manteniendo los intereses generales sin que ello obstaculizara su eficiente funcionamiento.

La novedad de la respuesta de Cárdenas al problema ferrocarrilero radica, además de en la creación de un organismo público descentralizado, en el reconocimiento del carácter contractual de las relaciones entre los trabajadores y la nueva corporación pública, así como en la entrega del control directivo de dicho organismo estatal a un sindicato con completa autonomía administrativa.

Sin embargo, la opción no representaba un trastocamiento de la lógica de organización capitalista de producción, siendo compatible con las fun-

⁸³ Aunque en la Constitución de 1917 se contemplaban los departamentos administrativos como dependencias del Ejecutivo desprovistas de toda intervención en asuntos políticos, encargados bajo la dirección de técnicos, de la prestación de algún servicio público, en la realidad pronto se convirtieron en órganos estatales con funciones políticas.

ciones de la empresa capitalista como generadora de plusvalía y reproductora de un conjunto de relaciones de jerarquización y de dominación que se establecen en función de la propiedad y el lugar que se ocupe en el proceso de producción. El Estado, como propietario de los ferrocarriles, preservó la *función de dominio* (capacidad de decidir cómo se usan los medios de producción, la finalidad de la producción y la apropiación del producto) y, por tanto, *el atributo de fijar las políticas generales* que orientarían el funcionamiento de la empresa, en este caso, apoyar el proceso de industrialización mediante un discurso de fomento del bienestar social.

Aunque la nueva dependencia sería administrada por los ferrocarrileros, siendo nombrados los miembros del Consejo de Administración y el gerente general por el sindicato, ello tampoco alteraba la estructura piramidal ni las funciones básicas de la empresa, ya que el órgano empresarial (consejo de administración) encargado de ejercer la dirección de la empresa puede ser ocupado por personas que, sin tener la propiedad, sean designadas por los propietarios (en nuestro caso el Estado concedió al sindicato la administración y la facultad de nombrar a funcionarios). De igual manera, el órgano gerencial que ejerce las funciones de mando puede ser ocupado por no propietarios, quienes son los encargados de ejecutar las directrices emanadas del consejo de administración.

En este sentido, la Ley que creaba la Administración Obrera establecía muy claramente las limitaciones y alcances de la experiencia de participación obrera en la gestión de la empresa. Como el sindicato sólo ocuparía los órganos de dirección, ejecución y supervisión (Consejo de Administración y Gerencia General) sin tener los atributos para fijar la política de los ferrocarriles y controlar el destino de la empresa, la Administración Obrera fue concebida como un instrumento de gestión de las políticas y estrategias elaboradas por el gobierno en su carácter de representante de la nación (propietaria de los bienes). Encargar al sindicato la administración de la empresa y el manejo del contrato de trabajo sin proporcionarle capacidad de decisión en los asuntos fundamentales (política tarifaria) llevó a transformarlo, de órgano de lucha y resistencia obrera, en administrador y ejecutor de la política gubernamental.

Por otra parte, la creación de la administración obrera no sólo era una medida para subordinar a los ferrocarrileros a la política gubernamental y obtener el apoyo del movimiento obrero organizado a la política esta-

tal, sino también un nuevo intento para dar solución a los graves problemas de la empresa. La expectativa de que entregando la administración de los ferrocarriles al sindicato se pudieran resolver los problemas de funcionamiento, técnicos, económicos y laborales fue expresada tempranamente por el senador Soto Reyes en una de sus intervenciones en el Senado de la República en la que justificaba la nacionalización de los ferrocarriles. En esa ocasión apuntaba:

Los ferrocarrileros deben llevar la empresa puesta bajo su administración no por los senderos de la especulación mercantil, sino por los rectos senderos del servicio público. No deben descuidar el desarrollo de la empresa [...] las reparaciones del equipo hoy tan destruido y tan necesario para la movilización de mercancías, la reparación de las líneas, en suma, la administración debe orientarse en el sentido de que los ingresos alcancen para la constitución de nuevas líneas y para todas las necesidades económicas del sistema...⁸⁴

Al entregar la administración de los ferrocarriles a los trabajadores, el gobierno trasladó al sindicato la responsabilidad de mejorar el sistema. Con la administración en sus manos, el sindicato tendría que encontrar los mecanismos para mejorar su funcionamiento, conciliando los intereses del país, de la empresa y de los trabajadores, a fin de cumplir con las expectativas depositadas en el proyecto y concretar los objetivos que los administradores privados y estatales no pudieron alcanzar.⁸⁵

La entrega a los rieleros de las líneas férreas fue una muestra más de la capacidad política del gobierno de Cárdenas y de su convicción de lograr el crecimiento económico mediante la intervención directa del Estado en el proceso económico con la presencia y participación de las masas organizadas quienes, al desplegar su ímpetu y fortaleza para su propio beneficio, también lo harían en provecho de la nación en su conjunto.

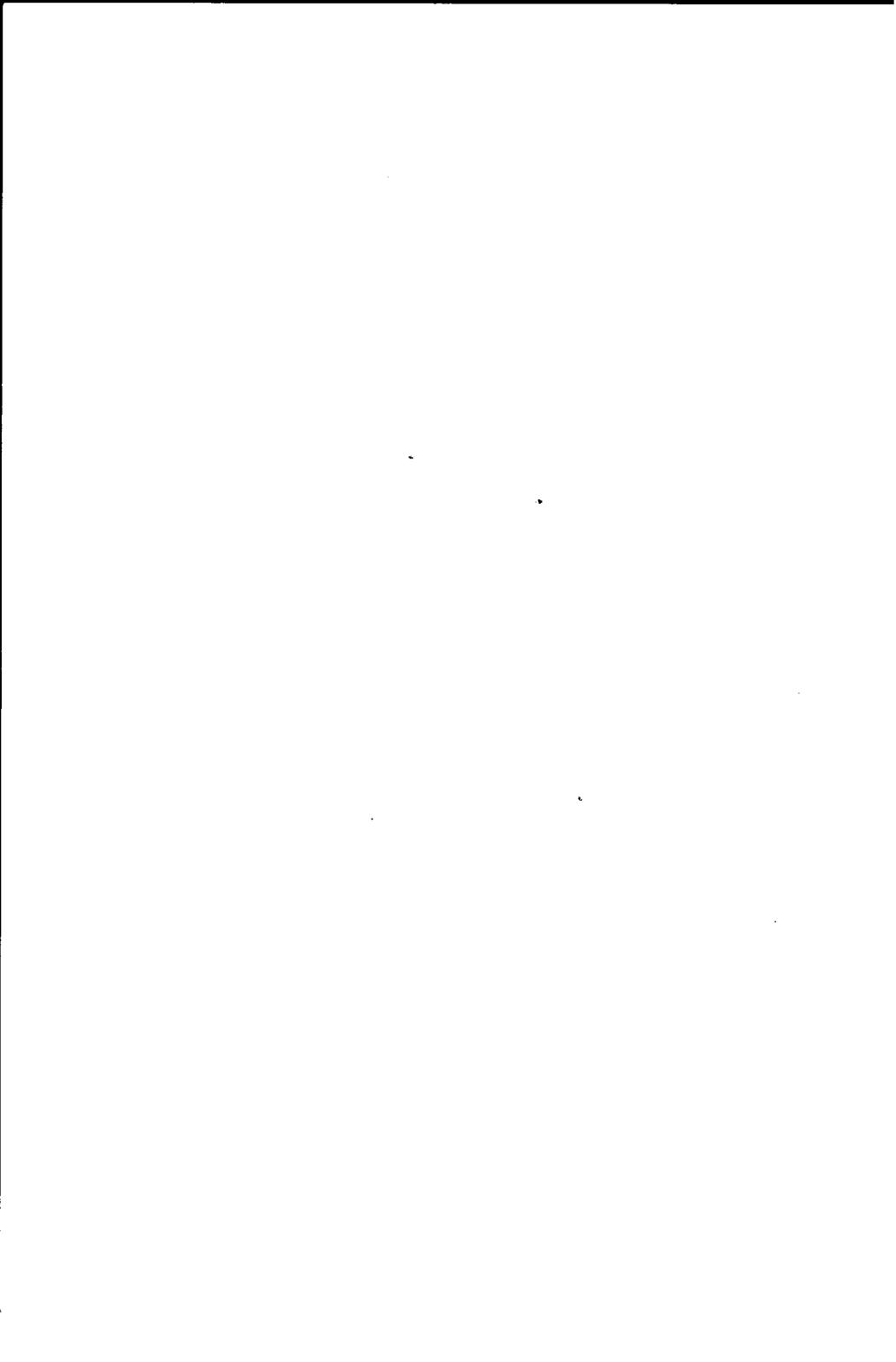
⁸⁴ *El Universal*, 29 de junio de 1937.

⁸⁵ El titular de la SCOP, Francisco J. Múgica, en la ceremonia de entrega de las líneas al sindicato apuntó la confianza gubernamental en que a pesar de las condiciones difíciles de los ferrocarriles con la energía, la organización, la disciplina y la conciencia de los rieleros se podría elevar ese medio de transporte para engrandecimiento de la patria. Múgica llamó a los trabajadores a esforzarse para convertir los ferrocarriles en un instrumento efectivo del auge del bienestar de las masas trabajadoras del país y a dirigirlos de tal manera que todos los beneficios fueran recibidos por campesinos, obreros y por otras capas de la población. *El Nacional*, 29 de abril de 1938.

El proceso de identificación de los intereses obreros con el proyecto gubernamental vive, con la entrega de la administración de las líneas al sindicato, uno de sus momentos de mayor intensidad y claridad.

Y cómo podía ser diferente: el acto, junto con la expropiación del petróleo, revestía una importancia trascendental para la clase obrera mexicana, pues se trataba del reconocimiento gubernamental de la capacidad y seriedad de una organización sindical para conducir el más importante sistema de transporte del país; del respeto hacia los derechos y conquistas proletarias; de la posibilidad de concretar la intervención de los sindicatos en las industrias, y de colaborar con el gobierno para reorientar los objetivos de la producción capitalista. En el caso de México, además de construir un sistema de transporte eficiente que impulsara el desarrollo y el crecimiento económico en beneficio colectivo.

Como bien señala Marcelo N. Rodea, ¿cómo podían los trabajadores ferrocarrileros negarse a respaldar al general Cárdenas? y, aún más, ¿cómo la clase obrera mexicana podía dejar de reconocer en el proyecto y acción gubernamentales la concreción de sus propias aspiraciones económicas y sociales?





3 LA GESTIÓN OBRERA DE LOS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO

Desde el 15 de abril, día en que el presidente Cárdenas envió a la H. Cámara de Diputados la ley que creaba la Administración Nacional Obrera de los Ferrocarriles Nacionales, el sindicato se convirtió en el virtual administrador de las líneas, teniendo que designar a los miembros del Consejo de Administración, al gerente general y a los funcionarios directivos, así como elaborar un plan de acción que normara los trabajos de los administradores obreros.

La ley establecía como facultad exclusiva del sindicato la designación y revocación de los miembros del Consejo de Administración y del gerente general, otorgándole la absoluta libertad de hacerlo mediante el procedimiento que mejor le pareciera (cláusula 7). Tal disposición no sólo tenía la finalidad de proporcionarle la autonomía administrativa que el manejo de las líneas requería, sino también de fortalecer la autoridad de los cuerpos de dirección, supervisión y mando que se encargarían de aplicar las directrices y planes emanados del Consejo de Administración y establecer la disciplina laboral necesaria para el funcionamiento del nuevo organismo.

Como el desempeño de la gestión obrera dependía de la participación comprometida de los rieleros,¹ la dirigencia sindical buscó concientizar

¹ Así lo entendía la dirigencia sindical. Desde febrero de 1938, Elías Terán Gómez, secretario general ferrocarrilero, había solicitado a sus representados no escatimar esfuerzos, de tal manera que la empresa no constituyera un problema al ser entregada a los trabajadores. El dirigente estaba seguro de que su recomendación "...encontrará eco entre todos nuestros compañeros, ya que todos estamos convencidos de que para hacer posible que la administración en nuestras manos sea un éxito, que no será sólo nuestro sino de todo el movimiento obrero del país, es indispensable que contemos con la colaboración eficaz de todos y cada uno de los socios". *El Nacional*, 16 de febrero de 1938.

a los trabajadores acerca del nuevo carácter de los ferrocarriles (que dejaban de ser privados) y de su nueva función en el beneficio colectivo, así como de la significación que tenía la Administración Obrera para ellos y para el resto de la clase obrera del país. La dirigencia confiaba en que la aceptación de estos planteamientos permitiría la identificación de los trabajadores con los intereses y destino de la empresa, constituyendo el elemento determinante para que cada uno de ellos desplegara su mejor esfuerzo para superar las dificultades técnicas, de funcionamiento y económicas de los ferrocarriles y alcanzar el éxito de la gestión obrera.

Sin embargo, para lograr esta identificación era necesario que las bases participaran en la elaboración de las directrices y programas de la Administración, y que los funcionarios obreros fueran electos mediante un proceso de amplia participación que no sólo garantizara que en los puestos de dirección quedaran trabajadores capaces y honestos, sino que también contaran con el consenso y respaldo mayoritario de los socios. Con estos procedimientos, la autoridad de los funcionarios, directivos y mandos intermedios se basaría en la coincidencia de intereses y en la aceptación y reconocimiento de los trabajadores hacia la capacidad directiva de sus jefes, lo que redundaría en una mayor disciplina laboral.² Por lo menos esto era lo esperado.

Para alcanzar estos propósitos, la dirigencia nacional, a finales de 1937 y principios de 1938 había realizado giras por todo el sistema para informar los términos de la propuesta gubernamental y recoger la orientación de las bases al respecto, y solicitó a los dirigentes seccionales, desde el 29 de marzo, que procedieran a elegir a las personas que pudieran ocupar puestos en el consejo de administración. El procedimiento propuesto para la elección era parecido al que se usaba en la designación de los directivos seccionales y nacionales: los miembros reunidos en asamblea general elegirían por votación a sus candidatos a ocupar puestos de dirección y de mando. Una vez efectuadas las elecciones secciona-

² Desde agosto de 1937, en los trabajos de la III Convención sindical se había planteado el problema de la elección del personal que debería ocupar puestos de confianza, de dirección, supervisión y mando. En ella, los delegados señalaron que se debería elegir escrupulosamente a dicho personal tomando en cuenta no sólo su conducta social sino la capacidad, la energía y la visión de conjunto; en los puestos de dirección deberían estar los más aptos y diligentes a fin de garantizar el éxito de la administración obrera hasta donde fuese posible. Circular de la sección 16 a la III Convención Ordinaria del STFRM, AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

les, los resultados se remitían al Comité Ejecutivo Nacional, el cual designaría a las personas que mayor votación hubieran tenido.

Así, después de recibir las propuestas de las secciones, el Comité Ejecutivo y el Comité de Vigilancia designaron, el 18 de abril de 1938, a los integrantes del primer Consejo de Administración que entraría oficialmente en funciones el 1 de mayo de ese año. Éste quedó constituido por Rafael S. Martínez, por Transporte; Santos Fierro, por Fuerza Motriz; Jesús Zantuche, por Maquinaria; Francisco Aguilar, por Contaduría; Salvador J. Romero, por Vía; Daniel del Arco, por el Consejo General de Vigilancia, y Elías Terán Gómez, por el Comité Ejecutivo General.³

El Consejo de Administración nombró, según la orientación de la dirigencia sindical, como presidente del Consejo y gerente general de la empresa a Salvador J. Romero, quien había ocupado puestos de dirección en la antigua empresa y era un reconocido sindicalista rielero.⁴

A pesar de que se había señalado reiteradamente que los dirigentes sindicales no serían al mismo tiempo funcionarios de la empresa, en esta ocasión el Consejo de Administración quedó constituido por los representantes de los diferentes departamentos en que se organizaban los ferrocarriles y dos miembros del Comité Ejecutivo Nacional. Con esta designación se limitaría la autonomía del Consejo de Administración, que no sólo estaría sujeto a los lineamientos generales que el sindicato estableciera para el manejo de los ferrocarriles, subordinando las estrategias y programas empresariales a las políticas sindicales, sino que también la propia ejecución de dichas directrices estaría supeditada a la dirigencia sindical. De hecho, en esta etapa de la Administración Obrera sería la dirección nacional del sindicato la encargada de delinear las políticas empresariales y al mismo tiempo la encargada de ejecutarlas.

Efectivamente, los dirigentes y el sindicato asumían una nueva función: la de administradores, la de dictar y ejecutar las directrices econó-

³ *El Nacional*, 20 de abril de 1938.

⁴ Las secciones del DF, las más importantes del gremio, propusieron para el puesto de gerente general a Salvador J. Romero, reconocido dirigente sindical y viejo trabajador ferrocarrilero que contaba con una amplia experiencia administrativa. Ingresó al servicio en 1911 como telegrafista en la división de Guadalajara, fue dirigente de la Alianza de Ferrocarrileros Mexicanos en dos ocasiones, la última de 1926 a 1930. De 1933 a 1934 fungió como gerente del Ferrocarril del Desagüe del Valle de México, en 1935 se hizo cargo de la Jefatura de Personal de los Ferrocarriles Nacionales de México y en 1936 ocupó la Oficialía Mayor del vicepresidente ejecutivo de la misma empresa.

micas y productivas a fin de cumplir con los objetivos programados. Como veremos más adelante, este nuevo papel generó una creciente confusión entre la dirigencia y el personal sindicalizado acerca de las funciones de la Administración Obrera como organismo público descentralizado, con tareas concretas establecidas por el Ejecutivo Federal, y la función del sindicato como representante de los intereses obreros, confusión que se manifestó con mayor agudeza en cuanto a la forma de conciliar ambas funciones.

PROGRAMA INMEDIATO DE ACCIÓN. UN OBJETIVO Y DOBLE ESTRATEGIA

Al ser un hecho que el 30 de abril se verificaría la entrega de las líneas al sindicato, el Comité Ejecutivo Nacional convocó a los secretarios locales a una reunión urgente en la ciudad de México a fin de discutir ampliamente las condiciones en que se encontraban los ferrocarriles y elaborar un programa de acción inmediata para orientar los trabajos de la gerencia obrera y responder a las exigencias del momento.

En la reunión, celebrada el 28 de abril, se hizo notar la gravedad de los problemas económicos, financieros y administrativos de la empresa;⁵

⁵ El sindicato conocía perfectamente el estado en que se encontraban las líneas, pues en diciembre de 1936 una comisión realizó un recorrido por todo el sistema y elaboró un diagnóstico de la situación de las instalaciones, talleres, equipo motriz y rodante, etc. En esa ocasión, además de informar del deterioro real de las instalaciones y equipo, la comisión puntualizó los problemas administrativos que tanto dañaban a la empresa. Según su estudio, las administraciones no habían sabido enfrentar los problemas y, por el contrario, sus erráticas políticas habían conducido a los ferrocarriles a la ruina en que se encontraban. En particular criticaba la política de rentar carros extranjeros o comprar locomotoras pesadas en vez de habilitar los talleres para acelerar las reparaciones del equipo y modernizar de manera sistemática las locomotoras y carros de carga, con lo que al mismo tiempo que se aumentaría la fuerza motriz y el parque vehicular propio, se ahorrarían recursos por la disminución del tiempo de las reparaciones y los gastos de arrendamiento. La comisión precisó los gastos indebidos o innecesarios que realizaban las administraciones: plantación de árboles, creación de viveros, inversiones superfluas o no necesarias a la actividad rielera, etc., así como la práctica de comprar material defectuoso o que podría construirse en los talleres de la empresa: por ejemplo cilindros que costaban \$ 4 000 podían fabricarse en Aguascalientes con un costo de \$ 750. También informó que en la mayoría de los departamentos había personal de confianza innecesario que cobraban altos sueldos: en las oficinas generales había 14 empleados que ganaban en conjunto \$ 112 200 al año; en vía 39 con un gasto de \$ 172 992 anuales y en transporte 12 con \$ 82 200, entre otros. Finalmente, la comisión señaló que había una actitud negligente entre algunos ferrocarrileros. "Informe de la Comisión de Peritos Ferrocarrileros", *Revista de Economía*, vol. II, México, septiembre-diciembre de 1938, pp. 593-614.

así como las dificultades que el sindicato enfrentaría para cumplir con lo estipulado en la Ley que creaba la Administración Obrera, sobre todo en lo referente a mantener un coeficiente de explotación del 85%, cuando las líneas venían operando con un coeficiente de entre 105 y 110 por ciento.

Cumplir con las exigencias gubernamentales no sería fácil, pues el sindicato recibiría la administración en un momento en que la posibilidad de quiebra de la empresa se agudizaba por el deterioro del equipo, las vías e instalaciones; por los altos costos de operación; las exigencias de una impagable deuda externa, y la incapacidad de incrementar sus recursos dado el regresivo sistema de tarifas. Los poco más de 13 mil kilómetros de vías férreas que pasarían a la Administración Obrera arrastraban un fuerte rezago en reparaciones de rieles y durmientes, y faltaba balastar la mayor parte de ellas. En los talleres y casas redondas, la falta de maquinaria y herramientas volvía lentas las reparaciones; el déficit de fuerza tractiva y material rodante obligaba a sobreutilizar el equipo disponible, sometiéndolo a constantes y costosas reparaciones; además, la renta anual de equipo extranjero por más de 5 millones de pesos no resolvía la creciente demanda de los usuarios y sí representaba un incremento en las obligaciones financieras. La empresa tenía que pagar en lo inmediato más de 42 millones de pesos como resultado de los compromisos adquiridos por la anterior administración, sin tener los recursos o las condiciones para cubrirlos.⁶ Pero además, tenía que financiar el déficit de los ferrocarriles Internacional, el de Tehuantepec y el Oriental Mexicano, que estaban bajo su administración, lo que representaba una merma constante de recursos.⁷

Disminuir el coeficiente de explotación implicaría abatir los altos costos de operación, lo que requeriría necesariamente de la rehabilitación

⁶ Por la compra a crédito de locomotoras, carros y coches tenía que cubrir en lo inmediato \$ 24 137 000. Por facturas y comprobantes pendientes; por combustible, liquidación de fletes y pasajes a ferrocarriles estadounidenses; sueldos, gastos y vacaciones pendientes; adeudos del Ferrocarril Interoceánico y otros materiales tenía que pagar poco más de 18.8 millones de pesos. Moisés T. de la Peña, *op. cit.*, p. 699. También Manuel Aguilar Uranga, *op. cit.*, p. 20.

⁷ La cláusula 4 de la Ley de la Administración Obrera establecía como obligación de la nueva dependencia administrar dichos ferrocarriles y como éstos operaban con coeficientes mayores al 100% tenían constantes déficit que cubrir. En 1938 el ferrocarril Interoceánico tuvo un déficit de 2.8 millones de pesos; en 1939 llegó a 7.7 millones y para 1940 ascendió a poco más de 15 millones de pesos. Tales cantidades pagadas por la Administración Obrera representaron el 2.96% de los ingresos brutos de los Ferrocarriles Nacionales en 1938 y 4.90% en 1939. Manuel Aguilar Uranga, *op. cit.*, p. 22.

de las vías e instalaciones mediante cuantiosas inversiones que la empresa, dada la crisis financiera por la que atravesaba, no podría realizar.⁸ Y aunque por el momento tampoco contaría con recursos gubernamentales, el sindicato confiaba en que el 15 de mayo de 1938, una vez puestas en vigor las nuevas tarifas aprobadas por el DAF, tendría recursos suficientes (12 millones de pesos anuales) para invertir en las instalaciones ferroviarias que, junto a otros mecanismos para reducir el coeficiente de explotación, le permitirían mejorar el funcionamiento y la economía de los ferrocarriles.

Conocida la situación de la empresa, la dirigencia nacional y los secretarios locales delinearon una doble estrategia para enfrentar la compleja situación de los ferrocarriles. Una, referida a la concientización y modificación de actitudes laborales de los ferrocarrileros, que estaría a cargo del Comité Ejecutivo Nacional y de los comités de las diferentes secciones del sistema, los cuales, mediante una intensa labor educativa entre el gremio buscarían lograr una mayor colaboración de los trabajadores en la resolución de los problemas y una adecuada relación con los nuevos directivos, jefes y oficiales obreros, para que éstos administraran de manera eficiente los bienes puestos a su cuidado. La otra, enfocada a lograr una mayor racionalidad en la organización y administración de las líneas, la desarrollaría el Consejo de Administración y el gerente general, y contemplaba medidas de reorganización en los diferentes departamentos y de control para la supresión de todas aquellas filtraciones de dinero que comprometían seriamente la economía de los ferrocarriles.

En la ceremonia de entrega de la Administración Nacional Obrera de los Ferrocarriles Nacionales a los trabajadores, el 29 de abril de 1938, Elías Terán Gómez, secretario general del sindicato, al reconocer la magnitud de la responsabilidad que implicaba el manejo de la red ferroviaria más importante del país, manifestaba la confianza que reinaba entre el cuerpo dirigente de que con la colaboración de los asociados se realizaría con éxito la tarea confiada por la nación al gremio rielero. Para él, era

⁸ La administración obrera recibió los FNM con sus arcas vacías, de tal manera que no solo no podía cumplir los compromisos económicos del extinto departamento, sino que se vio en serias dificultades para pagar las utilidades y salarios del personal. De ahí que, amén de tramitar ante la Secretaría de Hacienda la entrega de una parte de los recursos depositados por la anterior administración, tuvo que echar mano de los ingresos recaudados por concepto de pasajes y fletes. *El Nacional y Excelsior*, 8 de mayo de 1938.

la oportunidad de los ferrocarrileros de demostrar la justeza de los señalamientos obreros acerca de los errores y defectos de las empresas privadas de que los problemas de los ferrocarriles provenían de la incapacidad de los administradores y no de la exigencia sindical del cumplimiento de los derechos obreros, además de demostrar a la opinión pública que los trabajadores eran capaces de dirigir las industrias con mayor efectividad y responsabilidad que los patrones, con vistas, no sólo a un mejoramiento de grupo, sino al establecimiento de un servicio de carácter social.⁹

El discurso de la dirigencia sindical era claro: correspondía a los ferrocarrileros corregir cualquier anomalía, deficiencia o despilfarro; se trataba de exigir y mantener las conquistas laborales, pero también de cumplir cabalmente con las obligaciones y deberes contractuales. El objetivo era el éxito de la administración obrera y en él deberían comprometerse todos los trabajadores, desde el peón de vía y auxiliares de talleres hasta los más altos puestos del escalafón en las diversas actividades.¹⁰

La responsabilidad era individual y colectiva, la administración obrera representaba la concreción de una aspiración de los rieleros, de una *demanda proletaria*;¹¹ era un paso en la lucha por la consecución de sus conquistas y en el cumplimiento de sus fines sociales y revolucionarios; por tanto, era obligación de los trabajadores esforzarse para obtener el mayor éxito de su propia administración.

Pero, además, la entrega formal de los ferrocarriles al sindicato representaba la culminación del proceso de negociación que Cárdenas había sostenido con uno de los destacamentos más importantes del movimiento obrero que, aunado a la expropiación petrolera e incorporación de los trabajadores a la dirección de esa industria, constituían pruebas claras de la política y el discurso ideológico-político obrerista.

⁹ El secretario general señalaba: "En la lucha contra el capitalismo sostenemos el punto de vista de que la dirección de los trabajadores en algunas ramas de la economía debe realizarse con mayor efectividad y responsabilidad. Ha llegado el momento de demostrarlo ya que los ferrocarriles que son la fuente de nuestro trabajo, se encuentran en nuestras manos." *El Nacional*, 29 de abril de 1938.

¹⁰ *El Nacional*, 29 de abril de 1938.

¹¹ Los estatutos del STFRM establecían que la organización "...luchara por la incautación de aquellas empresas que se declaren incosteables y pugnará por la socialización de los instrumentos de producción en beneficio de los trabajadores en cada industria". *El Nacional*, 14 de abril de 1937.

Los ejes centrales del discurso ferrocarrilero, ampliamente compartido por otras organizaciones obreras, eran:

1] Los trenes ya no eran propiedad de los capitalistas sino de la nación y, por tanto, su explotación sería en beneficio de toda la sociedad.

2] La nacionalización y la entrega de la administración a los ferrocarrileros era resultado de la lucha de los trabajadores y una conquista del conjunto de la clase obrera mexicana.

3] La administración obrera era una expresión de la política gubernamental encaminada a construir una nueva sociedad más justa y representaba un avance en la lucha contra el sistema de explotación capitalista.¹²

4] Incluso, para algunos dirigentes obreros, era el inicio de la socialización de los medios de producción.

5] El éxito de la administración obrera sería el triunfo de los anhelos de la Revolución, y su fracaso, el derrumbe de las organizaciones obreras y sus más grandes conquistas.

6] Por último, coincidían en que el gobierno de Cárdenas era un gobierno en verdad revolucionario y profundamente proletario.

Con estas ideas, era entendible la decisión casi unánime de las organizaciones obreras de no omitir ningún esfuerzo para que los ferrocarrileros cumplieran los compromisos contraídos con el gobierno y la nación.

PRODUCTIVIDAD Y ECONOMÍA

Inmersos en ese discurso, la primera acción de los administradores obreros fue solicitar la cooperación de todos los miembros del gremio para encauzar la empresa por el sendero de la rentabilidad, que la conduciría a su rehabilitación y al cumplimiento de su función social.

La estrategia propuesta por el Consejo de Administración y la Gerencia Obrera, con base en los acuerdos de la reunión del 28 de abril que congregó a los dirigentes seccionales y nacionales del sindicato, tenía dos objetivos: brindar un mejor y más eficaz servicio ferroviario, y esta-

¹² En el acto oficial de entrega de los ferrocarriles al sindicato, el profesor David Vilchis, secretario de Educación de la CTM, señaló que la explotación del petróleo por el Estado y la explotación de los ferrocarriles por el sindicato "...era ya una iniciación de la socialización de algunos medios de producción realizada dentro de las formas jurídicas de nuestro país. Es el principio, pudiéramos decir, del porvenir". *El Nacional*, 4 de mayo de 1938.

bilizar la economía de la empresa a fin de liberar recursos para efectuar la rehabilitación de las vías, instalaciones, equipo y maquinaria del sistema. El primero se alcanzaría corrigiendo los errores administrativos que entorpecían el funcionamiento de los ferrocarriles, además de eliminar el abuso y la negligencia existente en algunos segmentos del personal rielero mediante una mejor selección del personal directivo, un mayor compromiso de los trabajadores y el cumplimiento de las normas disciplinarias existentes. El segundo se lograría a través de la aplicación de un plan emergente tendiente a reducir los gastos e incrementar los ingresos, mediante la disminución del coeficiente de explotación.¹³

Efectivamente, el Consejo de Administración, atendiendo las propuestas de los trabajadores y de acuerdo con las votaciones que en cada una de las secciones se efectuaron para tal fin, designó a ferrocarrileros capaces en los puestos de dirección y mando. Además, desde el primer día la gerencia obrera procuró impulsar entre los rieleros un cambio de actitud ante el trabajo; bajo la premisa de que la empresa ya no era de carácter capitalista y su función era de servicio colectivo, solicitó al personal que pusiera su mayor esfuerzo y mejor voluntad para el trabajo y que se suprimiera la negligencia en dondequiera que se encontrara; en resumen, que cada quien cumpliera con su deber.¹⁴ Se trataba de que los trabajadores, identificados con el nuevo carácter y función de los ferrocarriles, unificaran sus intereses con los de la empresa, asumieran una nueva actitud laboral y compartieran la responsabilidad de conducir la empresa estatal.

La administración obrera implicaba una situación inédita en lo referente a las relaciones laborales, pues aunque seguían siendo relaciones obrero-patronales, el patrón de los rieleros era la nación y los intereses nacionales eran los que determinaban los objetivos de los ferrocarriles. Aún más, el encargado de dirigir y administrar la explotación de las líneas férreas era su propia organización sindical. De ahí la insistencia de los administradores para que los trabajadores modificaran su actitud de resistencia y confrontación con la empresa y asumieran un espíritu de colaboración y de compromiso con el bienestar de los ferrocarriles, que

¹³ Declaración de propósitos de la gerencia obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México. *El Nacional*, 1 de mayo de 1938.

¹⁴ Véase la circular núm. 1 del Consejo de Administración obrero. *El Nacional*, 1 de mayo de 1938.

como empresa estatal era identificada como de interés para el conjunto de la sociedad.

Se trataba no sólo de trabajar, sino de desplegar la iniciativa personal; de convertirse en supervisores de los ferrocarriles; de señalar lo que pudiera beneficiarlos pero, sobre todo, de lo que pudiera perjudicarlos. La participación obrera tendría que ser sobre todo en el trabajo, desplegando creatividad y disciplina. Se trataba de modificar la actitud obrera e incrementar el rendimiento en el trabajo, de asumir con mayor responsabilidad la tarea que cada empleado realizaba, de eliminar los abusos que distorsionaban la imagen de la administración; en resumen, de eliminar los obstáculos y deficiencias para brindar un mejor servicio al público que sostenía los ferrocarriles.¹⁵

Por su parte, el programa de acción emergente para equilibrar las finanzas de la empresa, delineado por la dirigencia sindical y que implementarían los administradores obreros consideraba: 1] reducir los gastos de los ferrocarriles mediante una mayor racionalización de los bienes y del trabajo y 2] incrementar los ingresos aplicando el nuevo sistema de tarifas.

Durante el mes de mayo la gerencia obrera emprendió una reorganización en todos los departamentos de la empresa, a fin de eliminar el exceso de personal de confianza cuya labor era innecesaria.¹⁶ Suprimió los gastos de representación y redujo los sueldos de los funcionarios.

¹⁵ El gerente general solicitó a los usuarios que señalaran cualquier abuso del personal. "...a fin de proceder en los casos comprobados con toda energía en contra de los responsables, ya que la administración obrera desea desarrollar una labor a base de honestidad absoluta y de eficiencia para el público que sostiene a los ferrocarriles". Anunció también que se abriría una oficina de quejas anexa a la gerencia. *Excelsior*, 9 de mayo de 1938.

¹⁶ Se suprimieron durante mayo algunas oficinas y otras se fusionaron. Se reorganizó el Departamento Legal con economías de \$ 5 000 mensuales. Se eliminó el puesto de vicepresidente de la empresa, con un ahorro de \$ 2 500 mensuales, se desapareció la oficina de la Presidencia Ejecutiva, se suprimió al personal de la jefatura del antiguo Departamento Autónomo obteniendo una economía de \$ 8 000. Se suprimió la Oficina de Control, Finanzas y Tramitación Fiscal, siendo absorbidas sus funciones por el Departamento de Contaduría y Egresos, con un ahorro de \$ 5 000; del Departamento de Tráfico se eliminaron los ayudantes del gerente de Carga y de Pasajes, con una economía de \$ 2 000; se suprimió al tesorero general, con un ahorro de \$ 1 500. De la Oficina de Personal se eliminaron abogados, jefes y ayudantes con una economía de \$ 4 900. De la Superintendencia General se economizaron \$ 2 600 y de la del ingeniero en jefe \$ 8 600. De la Agencia de Compras se suprimió un jefe, \$ 1 500. Del Departamento de Fuerza Motriz y Maquinaria se ahorraron \$ 2 600. Se suprimió la Gerencia de Contratos, \$ 4 000. Como resultado de esta reorganización y reajuste de personal técnico-administrativo de confianza se eliminaron 130 puestos. *El Nacional*, 8 y 23 de mayo y 1 de junio de 1938.

directivos y personal de mando, así como del personal de las categorías superiores.¹⁷

Las acciones de la gerencia también se dirigieron a lograr una mayor racionalidad en la adquisición de materiales y a mejorar la utilización de los bienes existentes, así como a reducir la renta onerosa de equipo motoriz y carros extranjeros. Entre otras medidas se racionalizó la adquisición de medicinas de patente para el hospital con un ahorro de 900 pesos diarios; asimismo, se dictó una orden para incrementar la supervisión sobre los pases concedidos a las secretarías de Estado y departamentos gubernamentales, a fin de evitar los abusos de los burócratas y funcionarios que usaban los ferrocarriles para viajes recreativos y no de trabajo.¹⁸ También se eliminaron los carros especiales que eran utilizados por los funcionarios de la empresa, adaptándolos al servicio de pasajeros.¹⁹

Como resultado de la reorganización de algunos departamentos, el recorte de personal de confianza y la reducción de sueldos a los funcionarios, la gerencia obrera logró economías por 100 000 pesos mensuales.²⁰

Estas medidas fueron respaldadas por las bases ferrocarrileras ya que afectaban exclusivamente al personal de confianza y a los funcionarios. Aunque los administradores y dirigentes fueron muy claros al señalar que por ningún motivo afectarían al personal de escalafón en lo que al reajuste de personal y salarios se refería, también manifestaron su decisión de eliminar la negligencia que existía entre algunos sectores rieleros, dado que no tenía la menor justificación en una empresa no capitalista. De igual manera, acordaron restringir, sin lesionar el Contrato Colectivo de Trabajo, la cantidad que se erogaba cada año por concepto de pago de enfermedades no profesionales. Si bien estas últimas acciones conmocionaron al personal rielero, fueron aceptadas por la mayoría de los trabajadores a fin de avanzar con el proyecto.

¹⁷ Se redujo el sueldo del gerente general de 5 000 a 2 000 pesos, el del ayudante del gerente de 1 500 a 1 200 pesos, el del oficial mayor de 1 200 a 1 000 pesos, el del abogado en jefe de 1 800 a 1 000 pesos, el del ingeniero en jefe de 1 500 a 1 000 pesos, el del cirujano en jefe de 1 200 a 1 000 pesos y se redujeron también los sueldos de los jefes de departamento. *El Nacional*, 8, 9, 10 y 23 de mayo de 1938.

¹⁸ *El Nacional*, 4 de mayo de 1938 y *Excelsior*, 5 de mayo de 1938.

¹⁹ *El Nacional*, 25 de mayo de 1938. Los 20 carros para uso de los funcionarios se adaptaron como carros de segunda clase.

²⁰ Según informe presentado por el gerente general de la empresa, Salvador J. Romero y del secretario general del sindicato. *El Nacional*, 1 de junio de 1938.

La importancia de la experiencia de gestión obrera para los ferrocarrileros y para el movimiento obrero en general, aunada al imperativo de alcanzar el éxito de la misma, llevaron a que los administradores y la dirigencia sindical estuvieran dispuestos a sancionar a cualquier persona o grupo que pretendiera hacer labor de obstrucción. En este sentido, los representantes de los ferrocarrileros serían los que concretarían una vieja aspiración de las anteriores administraciones que había enfrentado la feroz resistencia del sindicato: disciplinar al personal y obligarlo a que cumpliera “con su deber”; es decir, que se eliminara la negligencia y los abusos derivados de la interpretación contraria a la empresa de lo estipulado en el CCT.

Si bien las medidas de racionalización y ahorro elaboradas por los 34 secretarios locales y el ejecutivo nacional del sindicato fueron apoyadas por el grueso de los trabajadores, la pretensión de postergar o restringir el CCT, manifiesta en los documentos y circulares del consejo y la gerencia, no fue compartida por todos los rieleros.

Para algunos sectores y dirigentes, el éxito de la administración obrera no debería descansar en el incumplimiento o violación del CCT. Así, por ejemplo, el dirigente rielero Elías Barrios advertía tempranamente los peligros que la gestión obrera acarrearía al sindicato si no se colocaba en el centro de la acción de los administradores el respeto a los intereses obreros. Pretender resolver los problemas administrativos y la bancarrota de la empresa, mermando los ingresos de los trabajadores y escamoteando el cumplimiento de los contratos de trabajo, precipitaría a la administración obrera al fracaso, pues provocaría descontento y malestar entre los ferrocarrileros.

Hasta hoy, el sindicato y la Administración cuentan con el respaldo del elemento, con su entusiasmo para producir y con su voluntad para someterse a una disciplina consciente y necesaria. Pero contaría seguramente con su oposición, con su rebeldía, si desgraciadamente se llegara a caer en el error de empezar a violar contratos con equis pretexto y atropellar derechos para imponer disciplina.

El incumplimiento de los estatutos y los contratos “...acarrearía descontento, lucha intergremial, intranquilidad y grandes trastornos y se rompería la disciplina que sólo existe donde hay respeto al derecho de los demás”. Y en una postura gremialista acerca del papel de la organización sindical y de las bases de su funcionamiento, añadía

para nosotros los Contratos de Trabajo son inviolables, son sagrados, lo mismo que lo son los estatutos del sindicato, leyes ambas que voluntariamente adoptamos para gobernar nuestras relaciones en materia organizativa y en materia de trabajo, ninguna violación grande o chica a los contratos podrá justificarse jamás, ni como recurso para sacar adelante la administración...²¹

Elías Barrios perfilaba claramente el reto al que se enfrentaba la dirigencia nacional y el sindicato en su conjunto: aplicar medidas de racionalidad y de ahorro, a fin de mejorar las finanzas y el servicio de los ferrocarriles, sin que ello representara violentar los derechos y conquistas obreras; es decir, sin abandonar su responsabilidad como organismo de lucha y resistencia, de velar por los intereses inmediatos de sus agremiados.

Aunque esta situación se presentó inmediatamente, la dirigencia del sindicato pensó que podría superarse mediante una estrategia que, al mismo tiempo que equilibrara la economía de los ferrocarriles y la adecuara para dar un mejor servicio, le proporcionara a la Administración los recursos económicos a fin de mejorar los salarios y prestaciones de sus propios servidores y alcanzar los objetivos proletarios del proyecto.

Por ello, las primeras medidas para disminuir los egresos de los ferrocarriles se centraron en el recorte de personal de confianza, disminución de salarios de funcionarios, jefes y oficiales, racionalización del uso de los bienes, y eliminación de los abusos y negligencias obreras. Sin embargo, como estas acciones no fueron suficientes para reducir sustancialmente el coeficiente de explotación, la Administración Obrera también contempló aumentar sus ingresos modificando la estructura del sistema de tarifas ferrocarrileras.

CONTROVERSA EN TORNO A LAS TARIFAS

El 1 de mayo de 1938 la gerencia obrera, como otro elemento central de su estrategia, pretendió poner en vigor el sistema de tarifas aprobado por el extinto Departamento Autónomo de Ferrocarriles (DAF) que contenía un aumento en las cuotas de fletes de minerales, metales y otros productos. El objetivo era incrementar sus ingresos en 12 millones de pesos, a fin de iniciar la rehabilitación y modernización de las líneas y reducir de

²¹ Elías Barrios, "Algunos tienen alma de burgueses y así opinan", *El Nacional*, 18 de mayo de 1938.

manera sustancial el coeficiente de explotación, al mismo tiempo que cumplir con las demandas obreras contenidas en el recientemente firmado Contrato Colectivo de Trabajo.

Sin embargo, su intención desencadenó no sólo la oposición de industriales, comerciantes y mineros, sino que provocó la primera discrepancia con el gobierno. La controversia en torno a las tarifas evidenció los límites que tenía la gerencia obrera en el manejo de los asuntos ferrocarrileros y sacó a relucir las contradicciones que encerraba el papel asignado a la administración obrera como empresa pública, pues, por una parte, tenía que brindar un servicio de transporte rápido, eficiente y barato para apoyar la industrialización y el bienestar de la población, y por la otra, tenía la obligación de operar como empresa de manera rentable y autosuficiente, sin constituir una carga financiera para el gobierno.

El intento de aplicar los aumentos acordados por el extinto DAF²² puso en la palestra uno de los viejos y más graves problemas que arrastraban los ferrocarriles desde su creación: la estructura del sistema de tarifas, que siendo subsidiadora de los monopolios y prohibitiva para los pequeños usuarios, además era regresiva para la empresa.

La estructura de tarifas vigente cuando el sindicato asumió la administración de las líneas se mantenía desde el porfiriato y respondía a la política de favorecer el desarrollo de las actividades de exportación, particularmente las extractivas.

Como se dijo en el capítulo 1, la diferencia entre lo que pagaban estas empresas por el transporte y lo que costaba el servicio que recibían fue trasladada a las cuotas que regían para otros productos, incrementando el costo medio del transporte ferroviario, en perjuicio de las actividades no mineras y de los propios ferrocarriles. De hecho, las empresas ferrocarrileras vinculadas con los consorcios mineros pretendieron, mediante este traslado, compensar las pérdidas que les originaba la transportación de los minerales.

A pesar de que en 1926 el gobierno expidió una tarifa general única con cuotas kilométricas decrecientes para eliminar los numerosos esca-

²² Los aumentos aprobados por el DAF en abril de 1938 fueron resultado de las negociaciones que la comisión de tarifas, creada exproceso y compuesta por funcionarios de la SCOP y de la SHCP, sostuvo con los representantes de las cámaras mineras y de industria y comercio, a fin de resolver una cuestión vital para la empresa que desde mucho tiempo atrás se venía estudiando y aplazando por la tenaz resistencia de tales sectores.

lonamientos que encarecían el transporte ferroviario, la existencia de tarifas especiales derivadas de la práctica de otorgar concesiones mediante cuotas reducidas a remesas de carro entero en casi todos los productos de tráfico regular volvieron improcedente la acción gubernamental. Sólo se redujeron las cuotas para remesas de carro entero (que además estaban sujetas a la capacidad de negociación de los usuarios), permaneciendo inalteradas las cuotas para menos de carro, que eran las que utilizaban los pequeños productores y el consumidor en general.²³

En agosto de 1936, aún como empresa privada, los Ferrocarriles Nacionales pidieron autorización a la SCOP para elevar los fletes de los minerales y metales a fin de incrementar sus ingresos y estar en condiciones de rehabilitar el material rodante, motriz e instalaciones y hacer frente a sus obligaciones financieras con los accionistas y acreedores. La solicitud dio pie a que la Secretaría conformara una comisión mixta (gobierno-ferrocarriles) para revisar el sistema de tarifas en vigor y evaluar la pertinencia de los incrementos propuestos tomando en cuenta la situación que guardaban los ferrocarriles y el impacto de los aumentos en la economía en general y en las empresas mineras en particular. La comisión concluyó que el transporte de muchos artículos representaba para los ferrocarriles crecientes pérdidas, pues se cobraba por su manejo menos del costo medio que implicaba su movimiento, en tanto que otros productos, muchos de gran importancia social, tenían asignadas tarifas bastante elevadas.²⁴

Las cámaras mineras, de comercio e industria, el sindicato minero y los gobernadores de los estados mineros solicitaron la intervención presidencial para que la Secretaría de Comunicaciones, antes de decidir sobre la materia, escuchara las opiniones y razones de los usuarios de los trenes, pues una modificación en las tarifas sólo afectaría a la pequeña y mediana industria, obligándolas, al aumentar sus costos de producción, a sus-

²³ "Las tarifas que se aplicaban al transporte de carga local, carros no completos, eran tan prohibitivas comparadas con las de carro entero, que impedían al pequeño productor concurrir a los mercados teniendo que vender sus productos a los acaparadores o grandes productores. Con ello no sólo se perjudicaba a los pequeños productores sino a las masas consumidoras." Moisés T. de la Peña, "La expropiación de los Ferrocarriles Nacionales de México", *El Trimestre Económico*, núm. 15, México, 1937, pp. 211-212.

²⁴ Emilio Salazar Zorrilla, *Las tarifas en los Ferrocarriles Nacionales de México*, tesis, ENE, UNAM, 1949, p. 69.

penden sus actividades dejando sin empleo a miles de trabajadores.²⁵

Con la nacionalización de los ferrocarriles decretada el 23 de junio de 1937 la discusión en torno a las tarifas dio un giro. El gobierno de Cárdenas pretendía superar los obstáculos que impedían la aplicación de una política que transformara los ferrocarriles en un instrumento eficaz para el desarrollo económico nacional y de beneficio colectivo. Dado el nuevo carácter de la empresa y de acuerdo con la nueva política ferroviaria era impropio mantener los privilegios de los monopolios mineros a costa de los intereses no sólo de la gran mayoría de los usuarios, sino de los propios ferrocarriles.

El general Múgica, como secretario de Comunicaciones, planteó la necesidad de que el gobierno elaborara una estrategia diferente con respecto a las tarifas de transporte, no sólo para resolver el problema de la empresa, sino fundamentalmente para apoyar a los sectores productivos que usaban y requerían de los ferrocarriles:

Otro punto importantísimo que debe definir el Gobierno es el de los usuarios, pues si entre ellos subsisten grupos privilegiados, como el de mineros, ganaderos y otros productores que no están sometidos a una tarifa costeable y en cierto sentido uniforme [...] [De no resolverse esta situación] será imposible rehabilitar las líneas nacionales, cubrir sus deudas de expropiación y organizarlas de modo eficiente, no teniendo por otra parte ninguna justificación estas diferenciaciones si se toma en cuenta que si cuando era empresa privada [...], había cierta razón para tener determinada tolerancia con las tarifas sobre la minería, suponiendo que esta tolerancia se tradujera en impuestos directos sobre la misma en pro del tesoro público, con la situación actual de las Líneas Nacionales este argumento cae por su base, pues no valdría la pena subvencionar con fletes a las empresas extractivas para recuperar en tributos la misma cantidad, o menos, supuesto que los gastos de explotación serían siempre muertos.

²⁵ Los gobernadores de Zacatecas, Jalisco, Coahuila, San Luis Potosí, Aguascalientes, Guerrero y Puebla solicitaron a Cárdenas se aplazara la aplicación de las nuevas tarifas a fin de no afectar a la pequeña y mediana minería. En septiembre de ese año se reunió en Tampico, Tamaulipas, una convención de mineros en pequeño para discutir los impactos de los aumentos de tarifas en los costos de producción de los minerales, concluyendo que éstos se incrementarían y que la medida sólo afectaría a la pequeña y mediana industria, la que se vería obligada a suspender sus actividades dejando sin trabajo a miles de mineros, alterando el desenvolvimiento de las economías regionales. AGN, Galería Presidentes, Fondo Lázaro Cárdenas, Exp. 564.2/25.

En mi concepto, es tan importante definir la situación del usuario a través de unas tarifas compensadas y de ciertas inversiones procedentes de ellas mismas para facilitar y emancipar la explotación minera en pequeño, la agricultura colectivizada, que sin una política en este sentido la nacionalización de los Ferrocarriles Nacionales será casi negativa y no constituirá más que un nuevo compromiso nacional.²⁶

Efectivamente, el gobierno necesitaba reorientar la política que hasta entonces se había aplicado y elaborar una estrategia que garantizara: primero, estimular la producción agrícola y manufacturera de consumo general, mediante subsidios (vía precio del transporte) que beneficiaran a la gran mayoría de los productores, y, segundo, dotar a los ferrocarriles de recursos suficientes para rehabilitar y modernizar las líneas sin que se tuviera que recurrir a inversiones extraordinarias del gobierno federal.

Por ello, desde junio de 1937, con base en el estudio realizado por la Dirección de Ferrocarriles, Tránsito y Tarifas de la SCOP, el general Múgica presentó un proyecto de tarifa general de carga que contemplaba un incremento a las cuotas de transporte de los productos minero-metalúrgicos. El proyecto pretendía:

- a] Simplificar el sistema reduciendo a un solo documento todos los que antes existían.
- b] Recuperar parte del superprovecho obtenido por la gran industria minera en la explotación de las riquezas nacionales.
- c] Colocar a los ferrocarriles en condiciones de realizar plenamente la función económico-social que le corresponde, evitando el desequilibrio que resulta de otorgar un tratamiento igual a entidades económicas de distintas capacidades y obteniendo así una distribución adecuada y socialmente útil del costo del transporte.
- d] Reducir las cuotas para el servicio de menos de carro, utilizado sólo por los pequeños embarcadores, aproximándolas a las de carro entero y colocándolos en condiciones de concurrir directamente a los mercados.
- e] Crear un fondo que se aplicara en beneficio de pequeños agricultores y mineros.²⁷

²⁶ Documento de Múgica a Cárdenas, 17 de julio de 1937, AGN, F. L.C. Exp. 545.3/333.

²⁷ Proyecto de una nueva tarifa general de carga de los Ferrocarriles Nacionales. Francisco J. Múgica, secretario de la SCOP, 30 de junio de 1937, en Armando de María y Campos, *Múgica. Crónica bibliográfica. (Aportaciones a la historia de la Revolución mexicana)*, México, Compañía de Ediciones Populares, S.A., 1939, p. 317.

El solo anuncio del proyecto de la SCOP motivó la reacción de los empresarios mineros, comerciantes e industriales, quienes una vez más solicitaron al presidente Cárdenas que impidiera la aplicación de la medida, poniendo en juego al mismo tiempo su métodos tradicionales de presión: amenazas de cierre de las minas, recorte de personal y encarecimiento de los productos de primera necesidad. La agudización de los conflictos políticos con los monopolios petroleros y con los propietarios de las grandes haciendas expropiadas, así como los trastornos económicos derivados de la inflación, el descontento empresarial por la política obrerista y el incremento de las huelgas, conformaron un marco poco propicio para aplicar las nuevas tarifas, dada la creciente posibilidad de acrecentar los enfrentamientos y generar un movimiento patronal contra el gobierno de Cárdenas.

Por ello, y a fin de evitar la reacción no sólo de los monopolios mineros sino del capital nacional comercial e industrial, e incluso de algunas organizaciones sindicales (sindicato minero y cooperativas), Cárdenas decidió no modificar el sistema de tarifas de los ferrocarriles, en espera de mejores condiciones para hacerlo.

Fue en abril de 1938 cuando el Departamento Autónomo de Ferrocarriles y la comisión intersecretarial formada para estudiar la situación de los trenes acordaron una modificación general del sistema de tarifas de carga, que entraría en vigor el 15 de mayo de ese año, incrementando las cuotas de los productos minero-metalúrgicos entre 20 y 100%, las de otros productos entre 10 y 20%, y reduciendo la de algunos productos manufacturados y agrícolas.²⁸

Los aumentos autorizados buscaban que los usuarios privilegiados pagaran un porcentaje mayor del costo del transporte de sus productos, aunque no fuera el total del mismo; es decir, que se redujeran las pérdidas que los ferrocarriles arrastraban por los subsidios a los productos minero-metalúrgicos a fin de lograr un equilibrio de las finanzas de la empresa nacionalizada. El objetivo explícito era dotar a la empresa de condiciones que posibilitaran su rehabilitación con sus propios recursos y le permitieran brindar un servicio mejor y más eficaz, lo que redundaría directamente en beneficio de los propios usuarios. Además, con el nuevo sistema de tarifas compensatorias se buscaba reorientar la política de subsidios,

²⁸ AGN, F. L.C. Exp. 564.2/25.

favoreciendo al capital nacional sobre el extranjero, y estimular la producción agrícola y manufacturera de consumo general, así como las actividades de los pequeños y medianos empresarios, junto con la agricultura colectivizada y las numerosas cooperativas industriales.

La administración obrera sólo se disponía a ejecutar una disposición acordada por el DAF como organismo estatal encargado de los asuntos ferrocarrileros, que respondía a la propia estrategia gubernamental de modificar la política de subsidios y de autosuficiencia financiera de la empresa. Sin embargo, su intención también enfrentó la oposición de los monopolios mineros y de las cámaras de comercio, que nuevamente argumentaron el efecto negativo que los incrementos en las tarifas ferroviarias tendrían en los costos de las industrias y en los precios de los artículos de primera necesidad.²⁹ Incluso, gobernadores y senadores de los estados mineros, así como algunos miembros del gabinete, criticaron la intención de los rieleros y el sindicato minero solicitó, como en años anteriores, la intervención presidencial a fin de que no se aplicaran las nuevas cuotas, argumentando que, dada la situación de crisis por la que atravesaba la minería debido a la baja de precios en el mercado internacional de productos tales como el plomo, cobre y cinc, el aumento de tarifas provocaría la reducción de salarios, reajuste de personal y la quiebra de numerosas cooperativas mineras.³⁰

Debido a la controversia desatada por la intención de la administración obrera de aplicar las nuevas tarifas a partir del 15 de mayo, y en medio de la creciente presión empresarial y del sindicato rielero, la SCOP (res-

²⁹ El 2 de mayo la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industrias, el 2 de mayo solicitó al presidente que no se pusiera en vigor el anunciado aumento en las tarifas de fletes, pues lesionaría seria y definitivamente a la economía en general. La elevación de las tarifas produciría un aumento total de 20 millones de pesos en los gastos de distribución de los artículos básicos, suma que al final tendría que pagar el consumidor. Telegrama a Cárdenas AGN, F. L.C. Exp. 564.2/25. La Cámara Minera apuntaba que "...los aumentos dañarían a las empresas mineras, a sus trabajadores, al erario público y a todos los que, directa o indirectamente, se sostienen de las actividades de los negocios mineros en los que los transportes por ferrocarril son parte importante de sus costos...", *El Nacional*, 3 y 4 de mayo de 1938.

³⁰ La Cámara de Senadores nombró a una comisión para que solicitara al presidente que suspendiera la aplicación de las nuevas tarifas, pues repercutiría negativamente en la economía de la industria minera y la de los estados donde ésta desarrollaba su actividad. La comisión, compuesta por los senadores Luis Reyes, Wilfrido C. Cruz y P. Martínez, presentaron a la comisión de tarifas de la SCOP la objeción del Senado a las nuevas tarifas. *La Prensa*, 3 de junio de 1938. Véase AGN, F. L.C. Exp. 545.3/333.

ponsable de la política ferrocarrilera) intervino para mediar en el conflicto y mientras sometía a estudio los aumentos decretados por el extinto Departamento Autónomo de Ferrocarriles a fin de determinar si podían ser absorbidos o no por los usuarios, ordenó que se prorrogara por 30 días la fecha de aplicación de la medida. Durante ese periodo las partes interesadas podrían presentar sus argumentos y objeciones a la comisión de tarifas de la propia Secretaría, la cual, en última instancia, decidiría si procedían o no dichos aumentos.³¹

No obstante que el estudio realizado por la SCOP en junio de 1937 demostró que los incrementos en las tarifas serían fácilmente absorbidos por la iniciativa privada y aun por la pequeña y mediana minería,³² la gerencia obrera estuvo de acuerdo en suspender por un tiempo la aplicación de las nuevas tarifas, señalando que una vez cumplido tal periodo no permitiría que se aplazara por más tiempo el asunto.³³

Durante la primera semana de junio de ese año, la comisión de tarifas de la SCOP recibió los alegatos de los representantes de las cámaras Minera, de Comercio e Industria y los de la administración obrera y del sindicato ferrocarrilero. Los patrones mineros argumentaron en primera instancia la ilegalidad de las tarifas acordadas por el DAF puesto que no habían sido autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones. Sin embargo, la propia comisión aclaró que el extinto Departamento tenía la facultad legal de modificar las tarifas, de acuerdo con los decretos presidenciales del 25 de junio y 4 de diciembre de 1937, que lo creaban y reglamentaban su funcionamiento.

El argumento de los empresarios y comerciantes para oponerse al aumento de las tarifas era, además de los posibles efectos negativos a las actividades económicas y el encarecimiento de los productos de primera necesidad que la medida ocasionaría, que los ferrocarriles no requerían mayores ingresos por concepto de fletes para salir de la bancarrota ni

³¹ Al crear la Administración Obrera, el gobierno se reservó la facultad legal de fijar la política ferrocarrilera mediante la SCOP, por lo que la gerencia obrera tenía que esperar y sujetarse a la decisión gubernamental, independientemente de que los aumentos a las tarifas hubieran sido iniciativa del extinto Departamento Autónomo de acuerdo con las prerrogativas que la ley le otorgaba.

³² Véase la respuesta del director general del Departamento de Ferrocarriles, Tránsito y Tarifas de la SCOP, Ulises Irigoyen, a los representantes de la pequeña y mediana minería, 20 de julio de 1937. AGN, F: L.C. Exp. 564.2/25.

³³ Loc. cit.

mantener y mejorar el servicio de transporte.³⁴ Los empresarios no ignoraban que los ferrocarriles nacionales se encontraban en un estado ruinoso: que la red férrea era inadecuada, con grandes troncales sin ramales que conectaran a los centros productores con los mercados nacionales; que el equipo motriz y rodante era viejo e insuficiente; que los talleres y casas redondas requerían de refacciones, y que arrastraban una enorme deuda.³⁵

Sin embargo, para ellos el problema de la empresa no era la insuficiencia de recursos sino a una inadecuada distribución de los ingresos, pues éstos se habían incrementado de manera constante desde 1920, pasando de 107 300 760 a 142 183 928 pesos en 1937, sin que se rehabilitara el equipo e instalaciones, se hubieran corregido las fallas en el servicio, se pagaran los intereses de la deuda ferrocarrilera o se otorgara dividendo alguno a los accionistas. Por el contrario, el coeficiente de explotación (porcentaje de los ingresos brutos absorbido por los gastos de explotación: salarios, material, reparaciones, combustible, etc.) se mantenía demasiado alto,³⁶ es decir, la operación del sistema continuaba siendo ruinosamente deficiente. Si bien en ello tenía que ver el aumento en los costos del combustible, las refacciones, la renta de carros extranjeros y la compra de material en general, para los comerciantes e industriales era el incremento incesante del personal y sus salarios lo que impedía, al absorber un porcentaje creciente de los ingresos brutos, contar con re-

³⁴ Memorándum de la Confederación de Cámaras de Comercio a la comisión de tarifas de la SCOP. *El Nacional*, 7 de junio de 1938.

³⁵ La empresa, apuntaban los patrones, aún no se reponía del todo de la destrucción de vías y equipo que sufrió durante la Revolución; por ejemplo, en materia de carros de carga, en 1911 contaba con 20 389 y en 1936 apenas tenía 14 621. Esta disminución del 27% en los carros de carga, ante un aumento del 90% en el tonelaje-kilómetros de carga transportado por los ferrocarriles en ese mismo periodo (de 2 437 867 850 a 4 539 985 557), determinó que se tuvieran que alquilar carros extranjeros con un elevado costo para la empresa. Por otra parte, las vías, locomotoras y material rodante eran extremadamente viejos, con más de un cuarto de siglo de servicio y sólo mediante reparaciones constantes se les mantenía en actividad, reduciendo en un incremento del coeficiente de explotación y en un lento servicio. Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria. *La situación real de los Ferrocarriles Nacionales de México*, 2a. ed., septiembre de 1938. AGN, F. L.C. Exp. 564.2/25.

³⁶ En los Ferrocarriles Nacionales, apuntaban los patrones, el aumento de los ingresos no fue acompañado por una reducción del coeficiente de explotación, "...hasta llegar al colmo: en mayo de 1938, con ingresos brutos considerables, el coeficiente de explotación fue de 106%, [...] es decir que los ingresos totales no fueron suficientes ni siquiera para cubrir los gastos inmediatos de explotación". *Ibid.*

cursos suficientes para la reposición normal y necesaria del equipo.³⁷

Para los patrones, los problemas de los ferrocarriles no se solucionarían mediante un aumento en las tarifas sino de una administración eficiente que no desperdiciara el dinero del pueblo, que pusiera un alto a las ambiciones del gremio rielero y eliminara los privilegios y la negligencia de los trabajadores; que realizara, en suma, un reajuste de personal y de salarios que le permitiera canalizar un porcentaje mayor de sus ingresos brutos a la reposición y rehabilitación del equipo e instalaciones.

Los administradores obreros y el sindicato rielero, por su parte, presentaron sus alegatos para demostrar la necesidad que tenía la empresa de incrementar sus recursos a fin de corregir el desequilibrio de sus finanzas y estar en condiciones de brindar un servicio regular y eficiente. Para ellos, el desnivel económico de la empresa, que propició que se difirieran las reparaciones de vías, equipo y demás instalaciones no obedecía al cumplimiento de las obligaciones salariales, sino a los compromisos económicos que las anteriores administraciones habían asumido con el capital extranjero y el gobierno, y a la estructura deficitaria de tarifas, que volvía incoesteable la operación de las líneas, pues las cuotas que pagaban algunos usuarios, particularmente los monopolios mineros, sólo cubrían entre el 50 y el 65% del costo de transportación de sus productos.³⁸

³⁷ El personal aumentó entre 1911 y 1936 de 30 874 a 42 148 empleados, y los salarios pagados pasaron de \$ 32 979 884 en 1920 a \$ 72 389 942 en 1936. Pero, además, los ferrocarrileros contaban con un sinnúmero de ventajas indebidas que habían logrado introducir en los contratos, reglamentos y tabuladores. Por ejemplo: en el título VII del apéndice del reglamento vigente se establecía, "...que a todos los conductores de la División Cárdenas, en servicio de carga, que pasen por Tamosopo, se le pagarán 30 km adicionales en cada dirección [...] Que en la División del Pacífico, excepto del tren columpio, todos los conductores que lleguen a Anganguero cobran \$ 1.45, valor de una hora de trabajo, adicional al sueldo y por separado del valor del viaje. Como hay un servicio de pasajeros que entra dos veces diarios a Anganguero, su conductor disfruta una regalía diaria de \$ 2.90, que hace \$ 642.20 mensual, cuando no hay tiempo extra". *Ibid.*, p. 37. El porcentaje de salarios como proporción de los gastos totales se incrementaba constantemente, siendo en 1936 el 62.50%, en 1937 el 63.2% y en 1938 el 66.10 por ciento.

³⁸ Los ferrocarrileros recordaron que habían recibido una empresa en bancarrota, con instalaciones ruinosas, con un coeficiente de explotación del 106%, ahogada en deudas y con cuantiosos compromisos económicos tanto con el capital extranjero como con el gobierno, que la administración obrera tenía que cumplir: adeudos por concepto de renta de equipo a líneas estadounidenses (700 000 dólares) y compras a crédito de equipo rodante y locomotoras por más de 16 millones de pesos, que representaban obligaciones de \$ 600 000 mensuales. Además, recordó que el gobierno había retirado de los ferrocarriles alrededor de 15 millones de pesos por diversos conceptos: el impuesto sobre la renta, préstamos a cooperativas, acciones

Los administradores obreros señalaron que para equilibrar las finanzas de la empresa se requería, junto con una depuración administrativa e incremento de la productividad, una modificación de las tarifas que hiciera más costeable la operación de los trenes y eliminara las pérdidas que anualmente sufrían.³⁹ Los funcionarios obreros recordaron que durante cinco lustros los ferrocarriles habían cobrado a los monopolios mineros cuotas incluso más bajas en 50% que las que pagaban los productos agrícolas de consumo indispensable como el maíz,⁴⁰ que habían canalizado equipo rodante al uso exclusivo del transporte de minerales, a costa de las necesidades de otros usuarios y con pérdidas para la empresa, y que habían cargado con las reparaciones de los carros deteriorados por el movimiento de minerales sin que pudieran recuperar estos gastos debido a la política de subsidio a dichos consorcios.⁴¹

Por ello, la administración obrera solicitaba que se aplicaran las modificaciones a las tarifas de transporte de minerales y metales aprobadas por el DAF, que si bien no cubrirían siquiera el costo de su operación sí reducirían las pérdidas anuales por la transportación de esos productos, permitiendo al mismo tiempo reducir el costo medio del transporte en beneficio de otros productores.

El aumento de tarifas tampoco ocasionaría daño a los consumidores, pues no se contemplaba elevar las cuotas de transporte de los artículos de primera necesidad y, por el contrario, se reducirían en 15%. Además, los aumentos en los precios de estos productos —señalaron los repre-

de otras empresas ajenas al negocio del riel, donaciones para hospitales, almacenes o reparaciones de escolleras, etc. *Justicia para los Ferrocarriles*, documento entregado por los representantes ferrocarrileros a la Comisión de Tarifas de la SCOP, junio de 1938. AGN, F: L.C. Exp. 432/6 y 564.2/25.

³⁹ Según el documento obrero los ferrocarriles subsidiaban con 8 millones de pesos anuales a la minería. *Ibid.*, p. 31.

⁴⁰ Los ingresos medios en 1936 por transporte de algunos productos fueron: productos agrícolas 2 448; animales y sus productos 2 469; mercancías en general 2 921; minerales y metales 1 159. *Ibid.*, p. 19. El promedio general de cuotas ferroviarias pagadas por los productos agrícolas en 1937 fue de \$ 0.02423 por tonelada-kilómetro, en tanto que la minería sólo pagó \$0.012. Moisés T. de la Peña, "Editorial", *Revista de Economía*, núm. 9, mayo-junio de 1939, México, p. 591.

⁴¹ Una vez vacíos, los carros utilizados para el transporte minero no podían destinarse para el transporte de otros productos agrícolas o industriales sino hasta después de una limpieza laboriosa y cara, lo que determinaba que tuvieran que ser movidos hacia las minas vacías, con pérdidas para la empresa.

sentantes obreros— no obedecían al incremento de las tarifas ferroviarias, pues a pesar de que éstas se habían mantenido estables desde 1925 los precios de los básicos se habían incrementado desde 1933.⁴²

Las modificaciones al sistema de tarifas no sólo tenían como objetivo incrementar los recursos de la empresa y poder realizar la rehabilitación de las líneas, sino que además eran una condición indispensable para cambiar la función que hasta entonces habían desempeñado los ferrocarriles de subsidiar a los monopolios extranjeros y así cumplir con el objetivo gubernamental de proporcionar un servicio eficiente a todos los productores y apoyar el crecimiento económico nacional.

Según los dirigentes rieleros no había justificación para seguir prorrogando la aplicación de las nuevas tarifas, ya que con ellas los usuarios, además de beneficiarse por la disminución del costo medio del transporte, con el tiempo disfrutarían de un servicio ferrocarrilero mejor y más eficiente. Pero sin esta medida no estarían en condiciones de seguir con la reorganización administrativa de la empresa ni de obtener de los trabajadores una mayor productividad y eficiencia en el trabajo, pues éstos no estarían dispuestos a colaborar para que los monopolios siguieran obteniendo cuantiosas utilidades que en nada beneficiaban a la economía nacional.⁴³

El 15 de junio, concluido el tiempo acordado para estudiar las nuevas tarifas, los representantes de la Administración Obrera comunicaron a la SCOP su intención de poner en vigor el nuevo sistema, a fin de continuar con su programa de reorganización de los ferrocarriles nacionales.

Ante ello, el subsecretario de Comunicaciones, Melquiades Angulo G., encargado de las negociaciones entre los ferrocarrileros y usuarios, so-

⁴² Según el estudio de la gerencia obrera, de 1933 a 1938 se habían aumentado los precios de algunos productos de la siguiente manera: manteca por tonelada de \$ 790 a \$ 1 300; maíz por tonelada de \$ 78 a \$ 144; trigo por tonelada de \$ 162 a \$ 230; harina por tonelada de \$ 260 a \$ 320; aceite de ajonjolí de \$ 530 a \$ 860; azúcar de \$ 270 a \$ 300; frijol de \$ 110 a \$ 220. Documento entregado por los representantes ferrocarrileros. *Justicia para...* AGN, F: L.C. Exp. 432/6, apéndice 1.

⁴³ Los dirigentes ferrocarrileros recordaron que los monopolios extranjeros mandaban a sus países de origen las utilidades que lograban de la explotación de los recursos naturales y de los trabajadores mexicanos. *El Nacional*, 7 de junio de 1938. Y estaban en lo cierto, pues de 1920 a 1935 las industrias minera y petrolera enviaron fuera del país aproximadamente 1 145 835 000 dólares. Lorenzo Meyer, *Los grupos de presión extranjeros en México revolucionario. 1910-1940*, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, 1973, p. 26.

licitó instrucciones al presidente Cárdenas sobre si debería obligar a la Administración Obrera a acatar una nueva suspensión del aumento de las tarifas y si la solución de la controversia la dictaría esa Secretaría o la Presidencia de la República.⁴⁴

Dada la coyuntura económico-política por la que atravesaba el país, la solución de la controversia ni la daría la SCOP ni se tomaría con base en los argumentos presentados por las partes. Sería Cárdenas quien diría la última palabra. Así, el 19 de junio de 1938 ordenó al secretario de Comunicaciones que notificara a los interesados la disposición gubernamental de suspender por tiempo indefinido la aplicación de las nuevas tarifas.⁴⁵

Si la modificación del sistema de tarifas había sido iniciativa del DAF con base en el estudio de una comisión intersecretarial y era congruente con la lógica gubernamental sustentada después de la nacionalización,⁴⁶ ¿por qué Cárdenas decide dar marcha atrás en la aplicación de la medida, manteniendo los privilegios de los monopolios y privando a los ferrocarrileros de los recursos que reclamaba la rehabilitación de las líneas?

En esta decisión fue determinante la difícil situación por la que atravesaba el país a raíz de los trastornos económicos derivados de la devaluación del peso frente al dólar,⁴⁷ del retiro de los fondos depositados en la banca por los monopolios petroleros y de la canalización al extranjero o al consumo suntuario de los capitales nacionales,⁴⁸ así como de la suspensión de la compra de plata por el gobierno estadounidense.⁴⁹ Todo ello trajo como consecuencia una escasez de divisas y de fondos en la

⁴⁴ Telegrama a Cárdenas del 17 de junio de 1938. AGN, F. L.C. Exp. 564.2/25.

⁴⁵ Comunicado de Cárdenas al general Múgica. 19 de junio de 1938. AGN, F. L.C. Exp. 564.2/25.

⁴⁶ Véanse el Proyecto de tarifas presentado por Múgica el 30 de junio de 1937, y el documento enviado por éste a Cárdenas el 17 de julio de ese año. AGN, F. L.C. Exp. 545.3/333.

⁴⁷ Del 20 al 27 de marzo el dólar pasó de 3.60 a 6 pesos por unidad.

⁴⁸ "Calculado sobre la base del impuesto a la exportación de capitales, vigente de 1934 a 1939, la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industrias encontró que habían emigrado las siguientes cantidades (millones de pesos): 1934, 46; 1935, 147; 1936, 190; 1937, 250; 1938, 225; 1939 (seis meses) 125; total 983", citado por Luis Medina, "Origen y circunstancia de la idea de unidad nacional", en *Lecturas de Política Mexicana*, México, El Colegio de México, 1981, p. 86.

⁴⁹ En 1937 el Departamento del Tesoro de Estados Unidos compraba 5 millones de onzas de plata al mes. Después de la expropiación petrolera prácticamente cesaron las compras. Lorenzo Meyer, *op. cit.*, p. 76.

banca privada mexicana, un retraimiento de la inversión productiva, una baja en la recaudación de impuestos y una agudización del proceso inflacionario que afectó a los sectores más amplios de la población pues- to que se acentuó en los artículos de primera necesidad.⁵⁰

La desconfianza de la patronal nacional hacia la política obrerista del gobierno; la agudización del conflicto con los monopolios petroleros y las acciones de desestabilización llevadas a cabo por sus gobiernos⁵¹ para obtener la devolución de los bienes expropiados, junto con la inten- tona golpista del general Saturnino Cedillo en San Luis Potosí, fueron de- terminantes para que Cárdenas decidiera no abrir otro escenario de confrontación con el capital nacional y extranjero.

Los trastornos económicos y la disminución en los ingresos estatales, que amenazaban con impedir la realización de las inversiones productivas y sociales con el consecuente descalabro en la economía y en el bienestar de la población, hicieron que el gobierno federal decidiera aumentar sus recursos en forma importante, gravando con el 12% el valor del aforo de las exportaciones.⁵² Efectivamente, Cárdenas decidió incrementar los impuestos a las exportaciones y no quiso agudizar la resistencia de los mo- nopolios extranjeros, en particular la de los mineros, aprobando un au- mento en las tarifas ferrocarrileras, que si bien hubiera representado de manera indirecta un aumento en los ingresos gubernamentales serían me- nores a los que se podían obtener de manera directa mediante el impuesto de Aforo. Además, como los impuestos pagados por la industria minera

⁵⁰ Entre 1937 y 1938 el índice general de precios acusó un aumento de 25.6%. Desglosado "...aparece que el aumento se concentró en los artículos de primera necesidad: el índice de pre- cios de alimentos aumentó para ese mismo periodo 25.4%, el del vestido, 28.9% y el de los ar- tículos para el hogar, 33.4%, en tanto que el de los llamados artículos de producción sólo creció en un 13.2%". Luis Medina, *op. cit.*, p. 88.

⁵¹ Después de la expropiación, los monopolios petroleros establecieron un boicot contra la industria nacionalizada, perdiendo el 60% de los mercados tradicionales para su producción y al mismo tiempo impidieron que el gobierno comprara refacciones y equipo en el mercado in- ternacional. De igual manera, consiguieron que el gobierno estadounidense suspendiera la compra de plata mexicana. Todo ello redundó en una caída de los ingresos estatales y en el consecuente déficit presupuestal.

⁵² "Hasta un 50% del impuesto causado se usará como subsidio a las importaciones de pro- ductos necesarios para la economía del país, principalmente aquellos que puedan afectar el costo de la vida de las clases trabajadoras, como artículos de primera necesidad y medios de producción para la industria." "IV Informe de Gobierno del presidente Lázaro Cárdenas. 1 de sep- tiembre de 1938", en *Los presidentes de México ante la nación*, tomo IV, 1934-1966, México, Cámara de Diputados, 1966, p. 87.

eran de vital importancia en la composición del presupuesto federal y dada la vulnerabilidad de la administración pública a las crisis fiscales, Cárdenas prefirió no agudizar la confrontación con este sector y evitar una reacción patronal que pudiera traducirse en una reducción de la recaudación fiscal que agravara el déficit presupuestal de ese año.⁵³

A la decisión también contribuyó la confianza gubernamental en que la administración obrera podría realizar nuevas economías que le permitieran destinar un mayor porcentaje de los ingresos brutos a la rehabilitación del sistema y a cubrir los compromisos económicos con los acreedores y con el gobierno.

La administración obrera convino en suspender la aplicación de las tarifas confiando en que se trataba de una medida temporal, pues según lo expuesto por el secretario de Comunicaciones, el acto de gobierno "...no significa en modo alguno una negativa para que posteriormente y de una manera inmediata, si lo desean, se estudie con el necesario detenimiento la posibilidad de aumentar determinadas cuotas".⁵⁴

La incapacidad de la Administración Obrera de modificar el sistema de tarifas evidenció sus limitaciones en el manejo efectivo de los asuntos de la empresa. Como organismo descentralizado podía tener autonomía administrativa, pero seguía dependiendo del Ejecutivo Federal en lo referente a la política general de los ferrocarriles.

Al mantener el gobierno estas funciones, tenía en sus manos el control efectivo de la empresa y podía orientar su desenvolvimiento en el sentido que más le conviniera. En esta medida, la Administración Obrera, desde su creación, fue concebida como un instrumento de gestión de las políticas y estrategias gubernamentales; al privar al sindicato de capacidad de decisión en ese nivel, se le convirtió en mero ejecutor de la política estatal.

⁵³ En 1937 los mineros pagaron cerca de 193 647 000 pesos como impuesto, representando el 40.44% del presupuesto federal de ese año. En ese mismo año, el 60% de los ingresos del gobierno lo conformaban los impuestos pagados por la minería y la industria petrolera. Cf. Lorenzo Meyer, *op. cit.*, pp. 27 y 99. En 1938 el gobierno estimaba ingresos de 430 686 000 pesos. Sin embargo, en el periodo de enero a junio sólo se recaudaron 202 319 689.29 de los 208 430 400 pesos que se estimaba recaudar en ese periodo, lo que resultaba una reducción de poco más de 6 millones de pesos y se preveía que el déficit aumentaría al finalizar el año. "IV Informe de Gobierno del presidente Lázaro Cárdenas", en *ibid.*, p. 87.

⁵⁴ *El Nacional*, 19 de junio de 1938.

PRODUCTIVIDAD Y DISCIPLINA

Cancelada la posibilidad de mejorar la economía de los ferrocarriles mediante el aumento de las tarifas, a la dirigencia sindical nacional se le presentaba un serio problema, pues sin recursos extraordinarios sería muy difícil reducir el coeficiente de explotación y cumplir los compromisos financieros con el gobierno. Sólo quedaba buscar el equilibrio financiero reduciendo aún más los gastos de operación con nuevas economías, aumentando la productividad de la fuerza de trabajo y, en el último de los casos, prorrogando la aplicación de las cláusulas salariales y económicas del recién firmado contrato colectivo de trabajo. Es decir, basar la rehabilitación y modernización del sistema en una mayor racionalidad administrativa, en el incremento de la productividad y en la suspensión de las conquistas obreras, salariales y laborales.

Como para los dirigentes y los nuevos administradores lo fundamental era el éxito de la Administración Obrera, ya que involucraba los intereses de toda la clase obrera, era justificable suspender la aplicación de algunas cláusulas del contrato y postergar el cumplimiento de otras demandas, a fin de obtener recursos extraordinarios que garantizaran el éxito del proyecto. Sobre todo, cuando tales medidas serían temporales, mientras se conseguía el apoyo financiero del gobierno o se lograba un aumento de las tarifas.⁵⁵

La dirigencia sindical aplicó la nueva estrategia consistente en alcanzar más economías mediante una mayor racionalidad en el manejo de los bienes de la empresa. Así, durante los siguientes meses, la gerencia obrera procuró aplicar otra de las viejas recomendaciones del sindicato: acondicionar los talleres a fin de acelerar las reparaciones e iniciar la modernización sistemática de locomotoras y carros, para que, al mismo tiempo que se aumentaba la fuerza motriz y el parque vehicular propio, se ahorraran recursos al disminuir el arrendamiento de equipo extranjero.

Sin embargo, como carecía de recursos, el acondicionamiento de los talleres y casas redondas fue lento y las mejoras en su operación se alcanzaron gracias a las medidas de racionalización y al incremento de la productividad obrera. Así, la administración obrera, mediante la repara-

⁵⁵ El Comité Ejecutivo del sindicato prometió a las bases que tan pronto las condiciones económicas lo permitieran continuaría mejorando los ingresos a las especialidades de bajos salarios. *El Nacional*, 1 de junio de 1938.

ción y la reconstrucción de cientos de furgones (1 500) abandonados en los talleres de Nonoalco y Aguascalientes⁵⁶ logró disminuir el número de carros rentados. De 5 724 carros ajenos que tenía en su poder el 30 de abril, con un costo de \$ 32 910 diarios, se pasó a sólo 812 en agosto de ese mismo año, logrando una economía de \$ 28 240 diarios o sea \$ 847 200 mensuales.⁵⁷ También aumentó el número de locomotoras en buen estado y funcionamiento, recuperando los niveles existentes en 1930, al disminuir las que se encontraban en reparación.⁵⁸

Gracias a estas medidas se lograron importantes economías que permitieron a la gerencia obrera hacer frente a sus obligaciones financieras. Así, la administración pudo cubrir entre mayo y septiembre de 1938 algunos pagarés vencidos con el exterior por \$ 7 019 376; saldar compromisos en el país hasta por \$ 3 589 049 y pagar obligaciones fiscales por \$ 1 956 669.⁵⁹ Sin embargo, no pudo mantener el 85% de coeficiente de explotación establecido en la Ley, pues con la devaluación del peso aumentaron los gastos de operación al incrementarse el costo de los materiales, refacciones y combustible, así como la renta de los carros que aún se mantenían.

Para diciembre de 1938, la Administración Obrera había pagado 19 de los 42 millones de pesos que constituían los adeudos pendientes del DAF, recuperado el crédito en las casas extranjeras y cubierto sus obligaciones fiscales;⁶⁰ pero había desatendido las demandas de los trabajadores, fundamentalmente las salariales. De hecho, hasta ese mes, el único beneficio que habían recibido los ferrocarrileros con la nueva administración había sido la solución de conflictos laborales y algunas reclamaciones por jubilación, indemnizaciones por accidentes de trabajo o muerte, pago de

⁵⁶ *Excelsior*, 20, 26 de junio y 8 de agosto de 1938.

⁵⁷ Moisés T. de la Peña, "La Administración Obrera...", cit., p. 700.

⁵⁸ En 1930, de un total de 920 locomotoras 738 estaban funcionando y 182 en reparación; en 1935 de 836 locomotoras, 604 funcionaban y 232 se encontraban en los talleres; en 1938, de 906 locomotoras 725 estaban funcionando y 181 en talleres, y para 1939, de un total de 903 locomotoras 753 se encontraban en operación y sólo 150 en reparación. La tendencia se modificaría en 1940; de 903 locomotoras 723 funcionaban y 180 estaban en talleres. Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, p. 666.

⁵⁹ "IV Informe de Gobierno del presidente Lázaro Cárdenas", en *op. cit.*, p. 88.

⁶⁰ Véase Moisés T. de la Peña, "La Administración Obrera...", cit., p. 699. Entre otras casas extranjeras, la Asociación Americana de Ferrocarriles le ofreció crédito ilimitado. *El Nacional*, 23 y 29 de diciembre de 1938.

diferencias salariales, etc., que se encontraban paralizadas en la JFGA, así como la creación de 651 nuevas plazas para trabajadores interinos y eventuales, aprovechando que se reanudaría las reparaciones en los talleres.⁶¹ Pero, como no se habían resuelto las demandas generales e incluso no se estaban aplicando las cláusulas del contrato pactadas con la anterior administración, entre las filas de los rieleros empezaron a manifestarse dudas sobre la conveniencia y sentido de la Administración Obrera.⁶²

De hecho, la primera ruptura la escenificarían los miembros del Partido Comunista Mexicano quienes, desde que se negó el aumento de tarifas a la Administración Obrera empezaron a considerar la conveniencia de regresar la empresa al gobierno.⁶³ Para octubre de 1938, el Comité Central del PCM aprobó una resolución que establecía que la

...administración directa de las empresas por los sindicatos no era aconsejable, pues pone en peligro la independencia y la libertad de acción de los sindicatos en la realización de sus funciones verdaderas [...] La Administración de las grandes empresas nacionalizadas debe quedar a cargo del Estado, con la cooperación de los sindicatos y con un sistema de control obrero...⁶⁴

Y ya para febrero de 1939, durante el VII Congreso del PCM, Hernán Laborde apuntaba:

La Administración de una empresa por el sindicato suprime o restringe la función principal del sindicato, que es la de defender los intereses de la clase

⁶¹ *El Nacional*, 26 de junio; *El Gráfico*, 22 de julio y *La Prensa*, 8 de julio y 12 de octubre de 1938.

⁶² Elías Barrios, dirigente ferrocarrilero, al criticar la postura que el sindicato asumía de abandonar la defensa del contrato depositado bajo su administración, expresaba el malestar de los trabajadores de la siguiente manera: "Los que aconsejan a los directores sindicales y a los administradores de los ferrocarriles la violación de los contratos y la vuelta a la era de los capataces, con el pretexto de economizar dinero, son traidores al proletariado, son saboteadores contra la administración obrera, puesto que su táctica perversa acarrearía la desilusión de la gente, su disgusto y su falta de voluntad de trabajar." Elías Barrios, "Algunos tienen alma de...", cit.

⁶³ Véase la entrevista a Valentín Campa en Arturo Anguiano, *et al.*, *Cárdenas y la izquierda mexicana*, México, Juan Pablos Editores, 1975, p. 153.

⁶⁴ Pleno del Comité Central del PCM, 23 y 24 de octubre de 1938. Citado en Miguel A. Velasco, *Marxismo versus Anarcosindicalismo*, México, Ed. Popular, 1939.

de los trabajadores. O en el mejor de los casos desdobra la personalidad del sindicato, que viene a ser al mismo tiempo defensor de los trabajadores y administrador, es decir, defensor de la empresa. Inevitablemente una función entra en conflicto con la otra y el sindicato tiene que escoger entre la empresa y los trabajadores. Y es muy probable que abandone los intereses de los obreros, empeñados en hacer triunfar las administraciones...⁶⁵

Los dirigentes comunistas llegaron a esta conclusión al observar la actuación de los administradores obreros durante 1938, quienes priorizaron los intereses de los ferrocarriles por encima de las necesidades e intereses de los trabajadores. También Elías Barrios advirtió tempranamente el error de los administradores, quienes cayeron en la tentación de anteponer los intereses de la empresa a los de los trabajadores.

Para diciembre de 1938, el descontento entre los rieleros se generalizaba, pues mientras aumentaba el costo de la vida por el proceso inflacionario de ese año, la gerencia obrera, en concordancia con la dirigencia sindical, había acordado suspender la aplicación de aumentos salariales.

Así, pese a los acuerdos, durante ese mes los trabajadores acudieron ante sus dirigentes para exigirles el cumplimiento de una serie de demandas salariales: aumento del salario mínimo diario de 1.80 a 2.85 pesos; pago del séptimo día a los oficinistas, para que sus condiciones de trabajo fueran iguales a las de otras categorías de trabajadores, y que el tiempo extraordinario fuera pagado conforme a lo estipulado en el contrato de trabajo.⁶⁶

A pesar de estar justificadas las demandas de los trabajadores, la dirección del sindicato tuvo una actitud ambivalente, pues aunque reconocía que las peticiones eran justas y apoyó el espíritu de las demandas, también consideró que su satisfacción llevaría a la administración a la quiebra. Ante el alto costo que implicaban las demandas obreras (7 millones de pesos), el Comité Ejecutivo, el Consejo de Vigilancia y el Cuerpo General de Ajustes del sindicato nombraron una comisión para investi-

⁶⁵ "VII Congreso del PCM, 28 de enero al 3 de febrero de 1939", citado en Miguel A. Velasco, *op. cit.*

⁶⁶ Véanse los documentos entregados por Elías Terán, secretario general del sindicato al presidente Cárdenas del 5 al 29 de diciembre de 1938. También el documento entregado a Cárdenas el 16 de enero de 1939 por el Comité Ejecutivo del STFRM. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130 y 564.2/25.

gar la situación de la Administración Obrera y determinar si tenía condiciones económicas para satisfacer dichas demandas. El resultado de la investigación fue que la situación de la empresa era pésima y que para abril de 1939 tendría un déficit de poco más de 2.6 millones de pesos, por lo que la Administración Obrera no podría satisfacer las demandas laborales.⁶⁷

La dirigencia nacional del sindicato, presionada por el descontento de las bases, decidió recurrir al presidente Cárdenas para discutir las condiciones financieras de la empresa y solicitar el apoyo gubernamental a fin de contar con recursos suficientes para mejorar las condiciones salariales de los ferrocarrileros y mejorar las líneas.

En la junta realizada con Cárdenas el 16 de enero de 1939, la dirigencia sindical reconoció que en ese momento la Administración Obrera no contaba con los fondos suficientes para atender a la inmediata conservación y reparación de las propiedades ferrocarrileras, pues había tenido que hacer frente a la grave situación financiera heredada por el DAF (de 42.5 millones de pesos que adeudaba había pagado 18.5 millones al 31 de octubre), por lo que solicitaba el apoyo gubernamental.

Especialmente pedían que se destinara a la Administración el producto del 5.6% de los ingresos brutos que la ley fijaba como contribución al gobierno para atender el servicio de la deuda ferrocarrilera, además de que el 10% de sus ingresos brutos que pagaba como impuestos se destinara a la reparación y mejora de las líneas férreas. También pidieron que se permutaran los rieles nuevos que se estaban colocando en las vías en construcción por rieles viejos, de los levantados por los Ferrocarriles Nacionales. Por último, de nueva cuenta solicitaron la autorización para aumentar las tarifas⁶⁸ a fin de que la Administración pudiera atender en

⁶⁷ "Informe que el compañero Elías Terán Gómez, secretario general del STFRM, rinde a la H. IV Convención General Ordinaria", México, STFRM, 1939, p. 39.

⁶⁸ Documento entregado al presidente Cárdenas el 16 de enero de 1939 por el Comité Ejecutivo del STFRM. También documentos entregados por Elías Terán, secretario general a Cárdenas del 5 al 29 de diciembre de 1938. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130 y 546.2/25. En ellos, la dirigencia sindical señalaba la necesidad de aumentar los fletes de minerales y metales para obtener 4 millones de pesos y 2 millones con el aumento de las cuotas de otros productos inorgánicos. Con eso y los 2 millones de pesos derivados de las economías que la gerencia obrera estaba haciendo contaría con los recursos para mejoras las vías, ejecutar reparaciones urgentes y aumentar los salarios de los peones de vía y talleres.

lo inmediato algunas de las peticiones económicas de los trabajadores y resolver las demandas que tenía pendientes ante la JFCA.⁶⁹

Los dirigentes sindicales argumentaron que entre los trabajadores cundía el descontento, pues mientras la gerencia obrera se había dedicado a mejorar el servicio y pagar las deudas atrasadas a los acreedores extranjeros y nacionales, las condiciones salariales no habían mejorado. Tal postura había enfriado el entusiasmo obrero y disminuido el espíritu de cooperación, pues los ferrocarrileros no tenían las garantías que las leyes consignaban, por lo que solicitaban el apoyo gubernamental para satisfacer las demandas y recuperar el consenso obrero.

Sin embargo, Cárdenas señaló que las peticiones del sindicato eran inaceptables y que si la administración quería mejorar la situación de la empresa (y al mismo tiempo satisfacer las demandas obreras), debería reajustar más personal y reducir los salarios de los ejecutivos.⁷⁰ Ante la nueva negativa gubernamental y consciente de los problemas económicos de la empresa, la dirigencia sindical decidió no presionar al Consejo de Administración para que resolviera las peticiones económicas. Una vez más, dicha actitud no fue compartida por todos los dirigentes y trabajadores, y el descontento entre los ferrocarrileros proliferó, creando las condiciones para el fuerte enfrentamiento intersindical que se produjo al año siguiente.

Por lo pronto, durante el primer trimestre de 1939 la situación que enfrentaban los dirigentes nacionales y los administradores obreros era cada vez más complicada: por una parte, las medidas de ahorro y economía no generaban los recursos suficientes para enfrentar los compromisos financieros y rehabilitar las vías y el equipo y, por la otra, el descontento ferrocarrilero aumentaba. La gerencia obrera no pudo mantener los éxitos económicos alcanzados durante los primeros meses de su gestión (mayo-octubre de 1938) tanto por los efectos negativos de la devaluación del peso como por la disminución de las exportaciones a raíz del boicot comercial decretado por los monopolios extranjeros ante la expropiación petrolera, aunado a que tampoco pudo conservar la decidida participación de la mayoría de los trabajadores, cuyos esfuerzos habían

⁶⁹ La Administración Obrera enfrentaba una serie de viejas demandas económicas ante la JFCA, desde 1936, y aunque todavía no se resolvían, sin duda el fallo la obligaría a cumplir con el contrato y satisfacer los reclamos económicos. AGN, F: L.C. Exp. 562.11/130.

⁷⁰ "Informe que el compañero Elías Terán Gómez...", cit., p. 39.

permitido incrementar la productividad y mejorar el funcionamiento de los ferrocarriles.

La precaria situación de la Administración Obrera se agravaba aún más por las discrepancias entre los administradores y los miembros de la dirigencia sindical, a raíz de los accidentes suscitados durante el primer trimestre de 1939.

PRIMERA OLA DE ACCIDENTES: NEGLIGENCIA OBRERA

O SABOTAJES DE LA REACCIÓN

Los accidentes ferroviarios ocurridos entre enero y abril de 1939, con un saldo de numerosos muertos y lesionados así como cuantiosas pérdidas económicas para la empresa⁷¹ conmocionaron a la población y desencadenaron una ola de críticas a la administración por el manejo deficiente de las líneas. Pero también sacaron a relucir los problemas de funcionamiento que se habían generado por la modificación de las relaciones laborales a partir de la Administración Obrera.

Bajo el contexto de críticas periodísticas y presiones gubernamentales por los accidentes se produjo un enfrentamiento entre los administradores obreros y la dirigencia sindical generado por las discrepancias en torno a las causas que habían propiciado los accidentes y las estrategias para evitarlos. En un primer momento, los administradores admitieron que los accidentes habían sido producto del descuido del personal y de la situación ambigua en que se encontraban los funcionarios obreros, cuya autoridad había sido limitada por los dirigentes sindicales que

⁷¹ Entre otros accidentes destacan el ocurrido el 1 de enero de 1939, cuando chocaron dos trenes en el kilómetro B-256 de la división de Querétaro con un saldo de cinco muertos y cinco heridos, la pérdida de dos locomotoras y 13 carros, así como la mercancía contenida en ocho de ellos. El choque entre un armón cargado de durmientes y el tren extra 1464 de la Div. del Golfo, el 3 de enero, con un saldo de cinco muertos y ocho heridos; el descarrilamiento del tren 944 en el ramal de Parral, el 12 de enero, con un muerto y 22 lesionados; el choque en la estación de Gómez Palacio, Durango, entre un tren de pasajeros y uno de carga, el 22 de enero, con un saldo de una locomotora y tres carros de carga destruidos; el accidente del tren 245 de Silao a Guanajuato, el 23 de enero. El 24 de febrero, el choque entre los trenes de pasajeros números 3 y 4, en el km B-789, de San Luis Potosí, con un saldo de seis muertos y 13 heridos. El 13 de abril de 1939, el choque de dos trenes de pasajeros (el de Guadalajara y el de Laredo) en el km B-219 cerca de la estación "La Llave", con un saldo de 24 muertos y 10 heridos. Informe de los inspectores de la Secretaría de Gobernación, 11 de abril de 1939, Informe de Melquiades Angulo, titular de la SCOP a Cárdenas. AGN, F. L.C. Exp. 513/176.

impedían la aplicación de las sanciones o medidas correctivas a los infractores, con el subsecuente relajamiento de la disciplina requerida para el buen funcionamiento de los ferrocarriles. Por su parte, la dirigencia sindical negó que los accidentes fueran ocasionados por la negligencia o descuido del personal, alegando causas derivadas del estado ruinoso de las líneas y de actos de sabotaje.

Efectivamente, el 4 de enero de 1939, después de los primeros accidentes, el gerente general, Salvador J. Romero, mandó una circular a todos los jefes de departamento, superintendentes de división y maestros de talleres ordenándoles que cumplieran con su obligación e impusieran su autoridad a fin de que el personal cumpliera con las instrucciones y reglamentos en vigor, pues los accidentes habían ocurrido por descuido de las tripulaciones o falta de observación de lo dispuesto en los reglamentos de transporte, lo que habían permitido o tolerado ellos, ya por su indiferencia ante los asuntos de la administración, ya por amistad, ineptitud o cobardía.⁷²

Ante la crítica del gerente general, el personal de dirección y mando contestó que la indisciplina laboral existente en el sistema no se debía a la falta de decisión de los jefes para imponer los reglamentos sino a los obstáculos que el propio sindicato y el contrato de trabajo interponían para el cumplimiento de la disciplina.

De acuerdo al Contrato de Trabajo, la mayoría de las disciplinas son impuestas a través de las comisiones mixtas y solamente en casos aislados, por los jefes, pero ya sea una u otra forma, éstas son modificadas o canceladas por las oficinas generales a solicitud de la parte sindical...⁷³

Pero además, como desde 1936 una serie de cláusulas del CCT habían disminuido la autoridad del personal directivo y de mando de la empresa, las personas que ocuparon estos puestos por sí mismas no contaban con la autoridad necesaria para ser respetados y obedecidos por el per-

⁷² Circular telegráfica GC-24-A0 de Salvador J. Romero, gerente general a superintendentes y jefes de departamento, 4 de enero de 1939, en *ibid.*

⁷³ "Los estatutos de la organización imponen a los cuerpos de ajuste la obligación de intervenir inmediatamente en favor de aquellos empleados a quienes se ha tenido que aplicar sanciones disciplinarias por su responsabilidad en accidentes y por la presión sindical tiene que anularse el efecto de la disciplina." Véanse diferentes circulares de superintendentes y jefes de departamento al gerente general. AGN, F: L.C. Exp. 513/176.

sonal.⁷⁴ De hecho, esta situación se agudizó con la administración obrera, pues

algunos trabajadores erróneamente han creído que al dejar de cumplir fielmente con sus obligaciones y objetar sistemáticamente las disposiciones de sus superiores, han obtenido un triunfo y que tales procedimientos constituyen una conquista para el trabajador ferrocarrilero.⁷⁵

Ante la respuesta de los jefes y mandos obreros, la Gerencia General y el Consejo de Administración modificaron su percepción de los accidentes y solicitaron la intervención de la dirigencia nacional sindical para lograr la colaboración de los funcionarios seccionales del sindicato y que dejaran de intervenir en los asuntos propiamente administrativos. Al mismo tiempo solicitaron que la indisciplina que privaba en algunos segmentos del gremio y las trabas que imponía el CCT a las autoridades obreras fueran discutidas en la IV Convención Ordinaria del STFRM que se realizaría en febrero de ese año, con objeto de restablecer las condiciones adecuadas para conducir a la Administración Obrera al éxito.

Como el 24 de febrero se produjeron nuevos accidentes, con muertos, lesionados, y enormes pérdidas materiales⁷⁶ causados, como lo evidenciaba el choque frontal de los trenes 3 y 4 de pasajeros, por el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el reglamento de transporte,⁷⁷ la

⁷⁴ En el CCT, en vigor desde septiembre de 1936, la cláusula 15 apuntaba: "En ningún caso se cubrirán puestos de confianza con trabajadores que sean antagónicos al sindicato." La cláusula 17 establecía: "Los trabajadores de confianza que maltraten de palabra o hechos o falten a la debida consideración que merecen los trabajadores [...] que violen deliberadamente el contrato [...] que hostilicen al sindicato buscando su desprestigio o desorganización [...] serán destituidos del servicio." La cláusula 18 también se refería a las suspensiones de jefes y oficiales que hostilizaran o crearan dificultades con los trabajadores. AGN, F. L.C. Exp. 432/6.

⁷⁵ Circular del superintendente general de Transporte, A. Muñoz Orea, a los trabajadores de su Departamento, 6 de enero de 1939. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

⁷⁶ Como resultado de los tres accidentes de ese día quedaron destruidas cinco locomotoras, entre ellas dos de las mejores, así como varios coches express, de correo y de pasajeros. Sólo el choque entre los trenes de pasajeros 3 y 4 dejó pérdidas por más de un millón de pesos, sin contar las indemnizaciones a pasajeros y trabajadores muertos y lesionados. Informe del titular de la SCOP, Melquíades Angulo a Cárdenas. 17 de abril de 1939. AGN, F. L.C. Exp. 513/176.

⁷⁷ Así lo reconocía el ayudante del gerente general, Ramón P. Garza, en una carta enviada al presidente el 2 de marzo de 1939. También en su informe enviado a Cárdenas sobre el accidente del 24 de febrero, el titular de la SCOP, Melquíades Angulo, señalaba que "...el choque ocurrió porque el tren número 3 se pasó del encuentro que tenía en Lulú con el tren número 4.

IV Convención del Sindicato decidió nombrar una comisión para que estudiara el problema y diera a conocer las causas de los desastres, ya fueran de carácter técnico o generados por factores humanos. También ordenó a la Gerencia que no solapara el incumplimiento de los funcionarios o la indisciplina de los trabajadores.

El gerente general, Salvador J. Romero, siguiendo el mandato de la IV Convención Ordinaria de exigir a cada trabajador el cumplimiento de su deber mandó una nueva circular a los directivos y jefes obreros para que cumplieran con su obligación de imponer la disciplina laboral, advirtiéndoles que la administración a su cargo estaba dispuesta a suspender a todos aquellos funcionarios que no lo hicieran.⁷⁸

La dirigencia nacional del sindicato, por su parte, señaló que los accidentes eran causados porque los administradores no habían sabido imponer su autoridad y no porque el sindicato cumpliera su función como organización de defensa de los trabajadores,⁷⁹ al mismo tiempo que los dirigentes de algunas secciones empezaron a plantear que tales accidentes habían sido resultado de actos de sabotaje, encaminados a desprestigiar al gobierno propiciando el fracaso de la Administración Obrera.⁸⁰

Como el 6 de marzo se produce el descarrilamiento, por exceso de velocidad, de un tren de pasajeros en las cercanías de San Luis Potosí, con un saldo de seis muertos, varios heridos y la destrucción de una locomotora y dos carros, la SCOP, preocupada por la pérdida de vidas y equipo así como por los trastornos ocasionados en el tráfico de mercancías, al mismo tiempo que solicitó a la Administración Obrera que tomara me-

La investigación arrojó que a ambos trenes se les entregó sus órdenes, que señalaban que el cruzamiento de los trenes se efectuaría en la Estación Lulú; sin embargo, el tren número 3 se siguió, sin que el conductor aplicara los frenos, ni ningún otro miembro de la tripulación llamara la atención del conductor o al maquinista del error...”, 17 de marzo de 1939. *Ibid.*

⁷⁸ Circular telegráfica GG-30-AQ de Salvador J. Romero a todos los jefes y mandos del sistema. 1 de marzo de 1939. *Ibid.*

⁷⁹ “Algunos funcionarios de la Administración, la mayoría por desgracia, no han sabido conservar el lugar de mando que les corresponde ante sus subalternos, sino que para granjearse la voluntad de éstos, hacen caso omiso de su papel de representantes de una Administración que ha confiado a ellos el cuidado de sus intereses, accediendo a todos los caprichos de los trabajadores y, en muchas ocasiones, hasta fomentándolos, tratando de aparecer ante ellos como socialistas de izquierda, no obstante que muchos de ellos están reconocidos como enemigos acérrimos de la clase laborante con su actuación de muchos años antes de ahora...” Informe del secretario general de ajustes a la IV Convención del STFRM. *Ibid.*

⁸⁰ *El Nacional*, 26 de febrero de 1939.

didadas efectivas para evitar esos accidentes designó a dos inspectores para que investigaran la causa de los percances.⁸¹

Ante las crecientes presiones gubernamentales y las críticas por la negligencia de los trabajadores, la gerencia obrera y el Comité Ejecutivo del sindicato hicieron frente común y comunicaron al presidente Cárdenas las medidas tomadas para evitar nuevos accidentes⁸² y declararon a la opinión pública que en los Ferrocarriles Nacionales los jefes y oficiales obraban conforme al reglamento y los trabajadores los obedecían y cuando no era así se aplicaban las sanciones señaladas en el contrato. Pero sobre todo, señalaron que los accidentes que últimamente se habían producido fueron producto de actos de sabotaje tendientes a desprestigiar a la Administración.⁸³

Cárdenas, por su parte, ante el informe de la gerencia obrera de actos de sabotaje, ordenó a la SCOP, a la Secretaría de Gobernación y a la Procuraduría General de la República que mediante sus policías realizaran una investigación minuciosa de los percances ferrocarrileros, a fin de determinar las causas y posibles responsables.⁸⁴

Sin embargo, las investigaciones realizadas por la Secretaría de Gobernación y la SCOP concluyeron que los actos de sabotaje mencionados por la gerencia obrera y el sindicato no se habían podido comprobar y, por el contrario, que tales accidentes habían sido producto del descuido del personal. La investigación de 28 accidentes producidos entre mayo de 1938 y febrero de 1939, realizada por los inspectores de la Secretaría de Gobernación, que incluía los nueve señalados por la gerencia obrera como actos de sabotaje, concluyó que en la mayoría de los casos las causas fueron el descuido, la negligencia y desobediencia de las reglas de tráfico y sólo tres obedecían a objetos extraños colocados en las vías, aunque no con intenciones criminales.⁸⁵

⁸¹ Circular de la SCOP a la Gerencia Obrera. *Ibid.*

⁸² Carta de Ramón P. Garza, ayudante del gerente general al presidente Cárdenas, 2 de marzo de 1939, *ibid.*

⁸³ *El Nacional*, 24 y 25 de marzo de 1939.

⁸⁴ AGN, F. L.C. Exp. 513/176.

⁸⁵ Informe de los inspectores de Gobernación sobre los accidentes ferroviarios enviado al licenciado Ignacio García Tellez, secretario de Gobernación, 11 de abril de 1939. *Ibid.* Por su parte, la investigación realizada por la SCOP concluyó que el elevado número de accidentes ocurridos durante el periodo de la Administración Obrera había arrojado un alto saldo de heridos, muertos y la destrucción de locomotoras y equipos con enormes pérdidas para la empresa. A

Aunque la gerencia obrera y el sindicato insistían en que los accidentes eran producto de sabotajes, las conclusiones de las investigaciones fueron confirmadas por el nuevo choque producido el 13 de abril entre dos trenes de pasajeros en el km B-219, cerca de la estación La Llave. El choque, que dejó un saldo de 24 muertos y 40 heridos, conmocionó al país, pues se trataba de un alcance de trenes que corrían por una misma vía produciéndose en unas condiciones que hacían imposible que fuera un acto de sabotaje.⁸⁶

El sindicato ya no podía ocultar lo que cada nuevo accidente sacaba a la luz: los problemas de funcionamiento generados por las modificaciones en las relaciones laborales bajo la administración obrera.⁸⁷

La práctica de elegir a los funcionarios, jefes y mandos intermedios mediante la votación directa de los rieleros, lejos de lograr una mayor funcionalidad y eficiencia en la operación de las líneas, generó un vacío de autoridad en la conducción de la empresa. Los jefes, al ser electos por votación y no por su capacidad técnica reconocida por sus subalternos, no contaron con la autoridad moral para dirigir los procesos de trabajo

pesar de que el mayor número de estos accidentes se debieron a deficiencias del personal en el manejo de los trenes, no se imponían medidas disciplinarias adecuadas para castigar y corregir tales percances, y los castigos que se llegaban a imponer eran muy benignos y muchas veces eran suspendidos por intervención de las comisiones mixtas. En relación con los accidentes presentados por la Administración como causados por sabotajes, se concluyó que no podían atribuirse a actos criminales, sino "...a distracciones o incumplimientos de las obligaciones de las tripulaciones, a falta de vigilancia de las vías, por falta de unidad de mando, relajamiento de la disciplina e indiferencia de las autoridades". La investigación apuntó que los jefes y oficiales no imponían la disciplina apropiada porque no tenían ya esa facultad, por presiones de los comités de ajustes y por los innumerables requisitos que imponía el contrato de trabajo. Finalmente, la SCOP señaló que si se hablaba de actos de sabotaje, éstos eran de los propios trabajadores, producto de la lucha intergremial. Informe de la investigación realizada por la SCOP sobre los accidentes ferrocarrileros, entregado a Cárdenas el 17 de abril de 1939 por el titular de esa dependencia Melquíades Angulo Gallardo. *Ibid.*

⁸⁶ Según el informe del superintendente de la División Querétaro, Jesús C. García, enviado a la gerencia general, el accidente se produjo en un tramo plano de vía, cuando el tren número 2 de Laredo paró para realizar una reparación y no se protegió como establece el reglamento de tráfico, por lo que el tren número 6 de Guadalajara lo alcanzó. *Ibid.*

⁸⁷ Esto mismo ocurría en la industria petrolera según se infiere del memorándum que Vicente Cortés Herrera, gerente de Petróleos Mexicanos envió a Cárdenas el 9 de enero de ese año. "Ha sido de notarse —señala el informe— que [...] las condiciones morales de un gran número de trabajadores han tenido una sensible baja, ya que muchos de éstos, subconscientemente, se han estado sintiendo librados de obligaciones, olvidándose del deber que tienen de desarrollar el esfuerzo natural para que las labores se efectúen dentro de la mayor eficacia y

a su mando; dado que tenían que someter sus decisiones a la aprobación de las asambleas y se les privó de la capacidad de sancionar a los infractores de orden interno, tampoco contaban con la autoridad que tradicionalmente ejercían en la empresa jerarquizada.

Como en la elección de los funcionarios y jefes, se reprodujeron las prácticas sindicales de clientelismo y manipulación; éstos se encontraban comprometidos con sus electores más que con los intereses de la empresa, lo que propició que en muchas ocasiones no aplicaran las sanciones establecidas en los reglamentos para quienes infringían la disciplina laboral. Dicha práctica impidió que se desarrollara la experiencia de gestión colectiva mediante la participación consciente de los trabajadores en la operación de cada uno de los departamentos de la empresa, derivando en la pérdida de autoridad de los órganos de mando y dirección y en el resquebrajamiento de la disciplina laboral.

El que los mandos superiores e intermedios tuvieran que someter sus decisiones a la aprobación de las asambleas seccionales o de especialidades restó efectividad a los órganos de dirección, ya que las asambleas obstaculizaban cualquier medida que afectara los intereses gremiales de algunas de las especialidades, aunque dicha medida fuera necesaria para una mejor operación de las líneas.⁸⁸

El resultado de la elección por votación de los jefes y mandos intermedios, de la práctica sindical de enfrentar cualquier medida disciplinaria, y de la subordinación de los órganos de dirección empresarial a los

con la precisa intensidad. Aun cuando esto es notado, y deplorado desde luego, por los oficiales de la administración, éstos se hayan imposibilitados hasta cierto punto para remediar este mal, porque no pueden imponer la necesaria disciplina en virtud de que no se ha definido debidamente la posición y facultades de los trabajadores que ocupan puestos técnicos de administración y dirección. [...] Principalmente entre los trabajadores de base, o de menor categoría, se ve que cunde una indisciplina pasiva, cuya más notoria exteriorización es la del desobediencia, por olvido o por otras excusas, de las órdenes que se imparten, retraso en la hechura de los trabajos o incumplimiento de las disposiciones." AGN, F. L.C. Exp. 432.2/253-32.

⁸⁸ Tal es el caso de las especialidades de carpinteros y paileros, que se enfrascaron en una lucha gremial debido al desplazamiento de los primeros en la reparación de los carros, que cada vez eran menos de madera y más de metal, por lo que correspondía a los segundos realizar la reparación. El conflicto gremial ocasionó enfrentamientos entre las especialidades y paros en los talleres, por lo que la gerencia giró instrucciones a los jefes para que sometieran a los carpinteros; sin embargo, éstas nunca se llevaron a cabo porque los superintendentes y mayordomos no las aplicaron o no podían sancionar a los infractores. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

órganos de dirección sindical fue que se resquebrajara la disciplina laboral y se pusiera en peligro el funcionamiento de la empresa.

Los choques frontales de trenes, puesto que fueron resultado de la desobediencia a las órdenes de los operadores y a las normas de funcionamiento vigentes en la empresa, pusieron en evidencia que en los ferrocarriles no regían ni la disciplina autoritaria ni la autogestionaria.

Como el percance del 13 de abril motivó una fuerte reacción de la población y de la prensa nacional que criticaron duramente al gobierno por la tolerancia que mantenía ante la indisciplina y negligencia que reinaba en el gremio rielero, el presidente Cárdenas, durante la reunión que sostuvo con el gerente general, el secretario del sindicato y el presidente de la IV Convención Ferrocarrilera, les exigió que terminaran con la displicencia de las autoridades obreras, así como de los funcionarios y dirigentes sindicales; que corrigieran las anomalías o intervendría para proteger los bienes que la nación había puesto a su cuidado.⁸⁹

Si los dirigentes sindicales querían conservar la administración de las líneas tenían que abatir la indisciplina y restablecer la autoridad laboral para normalizar el funcionamiento de los ferrocarriles, cumplir los compromisos con el gobierno y alcanzar sus propios objetivos proletarios.

Por ello, la IV Convención del Sindicato Ferrocarrilero, bajo las presiones de la opinión pública y del gobierno, dispuso la aplicación de una serie de medidas encaminadas a mejorar la coordinación técnica de la dirección, reafirmar la obediencia estricta a las reglas, restablecer en su máxima expresión las facultades disciplinarias y directivas de los jefes, lograr la mejor selección de las autoridades, y reavivar y afirmar el sentido de responsabilidad de los trabajadores. La Convención acordó: primero, sancionar enérgicamente a los responsables del accidente del 13 de abril; segundo, solicitar la renuncia de todos los consejeros y funcionarios de la empresa, a fin de estar en condiciones de reorganizar el Consejo de Administración y lograr una eficiente dirección; tercero, derogar el sistema de elección de los funcionarios y jefes, que se efectuaba por medio del voto en las asambleas, priorizando la capacidad de los designados por encima de las simpatías que pudieran tener entre sus compañeros, y cuarto, acordó desaparecer las comisiones mixtas disciplinarias.

⁸⁹ *El Nacional*, 15 de abril de 1939 y AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

para que los jefes tuvieran la facultad absoluta de disciplinar los errores u omisiones del personal.⁹⁰

Con estas acciones, la IV Convención Ordinaria del Sindicato delimitó claramente las funciones y atributos de la dirigencia sindical y las de los administradores obreros. Los dirigentes sindicales no tenían por qué intervenir directamente en la administración de los ferrocarriles, su función se limitaba a nombrar al Consejo de Administración y supervisar sus acciones, al igual que las de la gerencia general. Al Consejo de Administración y al cuerpo directivo les correspondía aplicar las medidas administrativas, laborales y económicas que se requirieran para alcanzar el éxito del proyecto. Con esto, la Convención otorgaba a estos últimos libertad absoluta para aplicar las políticas pertinentes sin la resistencia e injerencia de los dirigentes sindicales, quienes se limitarían a fiscalizar y supervisar sus acciones, a fin de que la concreción de los objetivos empresariales del proyecto no se hiciera dañando los intereses y derechos obreros.

Finalmente, en la Administración Obrera de los Ferrocarriles se diferenciaban y desligaban los intereses de la empresa de los de los trabajadores. El cuerpo de administración podría llevar a cabo sus funciones y su trabajo sin más limitaciones que las impuestas por la LFT y los CCT en vigor. De hecho, las medidas de la Convención otorgaban a los administradores obreros facultades que restablecían el principio de autoridad para el desempeño de su labor de dirección y mando, principio anteriormente minado por las luchas sindicales y la entrega de los ferrocarriles al sindicato. Con estas medidas, los jefes y funcionarios adquirían de nuevo el carácter y poder de autoridad, diferenciándose de sus subordinados.

Así las cosas, el 24 de abril de 1939 se nombra el nuevo Consejo de Administración integrado por elementos de cada uno de los departamentos de la empresa; pero ahora sin representación del Comité Ejecutivo Nacional del sindicato. El consejo quedó integrado por: Leopoldo Cantú, por el Departamento de Express; Guillermo López Espino, por Contaduría; Leandro Valdés, por Tráfico; Alfonso David S., por Transporte y J. Martínez Campos, de Fuerza Motriz y Maquinaria. Como presidente del Consejo y gerente general fue nuevamente designado Salvador J. Romero.

⁹⁰ El 15 de abril el Consejo de Administración presentó su renuncia ante la IV Convención del Sindicato, misma que fue aceptada, a excepción de la del gerente general, Salvador J. Romero. *El Nacional*, 16 de abril de 1939 y *Excelsior*, 17 de abril de 1939.

Un día después, el Consejo procedió a ratificar o nombrar a los jefes de departamento.⁹¹

El nuevo Consejo de Administración elaboró un programa de reorganización interna a fin de ofrecer al público un servicio eficiente y seguro, eliminando las causas que producían los accidentes. El nuevo programa tenía dos ejes: uno, corregir todo principio de indisciplina, castigando las faltas y negligencia de los trabajadores o jefes y personal de mando,⁹² y el otro consistía en una serie de medidas generales de orden técnico para el funcionamiento de los ferrocarriles. Entre estas últimas destacaban la rectificación de horarios de los trenes; el señalamiento de las velocidades de recorrido en cada división, de acuerdo con las condiciones de las vías y del equipo; la organización de juntas mensuales de los superintendentes y oficiales de departamento y división para evaluar el funcionamiento y, en su caso, aplicar las medidas de corrección, y la aplicación de exámenes a los trabajadores que ocuparan puestos de responsabilidad o requirieran cierto nivel técnico.

Con estas medidas, el nuevo consejo logró disminuir los percances ferroviarios, sobre todo aquellos que representaban altos costos en vidas y cuantiosas pérdidas económicas, y recuperó algo de la confianza de Cárdenas y de los usuarios.

Sin embargo, los accidentes ocurridos durante la primera mitad de 1939 no sólo desprestigiaron a la Administración Obrera por la ineficiencia en el manejo de las líneas, sino que también representaron enormes pérdidas económicas por la destrucción de equipo y las indemnizaciones que se tenían que pagar por los trabajadores muertos y heridos, el seguro de pasajeros y las reclamaciones de los usuarios por la pérdida de mercancía.⁹³

⁹¹ *El Nacional y El Universal*, 25 de abril de 1939.

⁹² El Consejo llamó a los trabajadores a que "...sin prejuicios se decidan por una disciplina eficaz y por el franco y leal cumplimiento de sus labores. [...] Mas si desgraciadamente se llega a tropezar con la indolencia, resistencia o mala fe de elementos egoístas e incorregibles, esta Administración en defensa de la función e intereses puestos a su cargo, está resuelta a obrar con todo rigor que merezca cada caso y a la vez a exigir responsabilidades a jefes, oficiales y demás empleados con mando de personal, si toleran actos que deben ser castigados." Las sanciones podrían llegar al cese o a la consignación ante las autoridades penales, si hubiere delito que perseguir. Circular enviada a todos los trabajadores por la Gerencia General. *El Nacional*, 27 de abril, 3 y 5 de mayo de 1939.

⁹³ En 1938 las pérdidas económicas ocasionadas por los accidentes fueron de más de 1.3 millones de pesos. En 1939, sólo los accidentes ocurridos el 24 de febrero reportaron pérdidas superiores a un millón de pesos. Véase el Informe del titular de la SCOP, Melquíades Angulo a

Además, la destrucción de locomotoras, carros, puentes y vías dificultó el suministro adecuado y oportuno del material rodante a las industrias y el comercio, impactando negativamente en las actividades económicas generales y los ingresos de los propios ferrocarriles.⁹⁴

Para hacer frente a estas dificultades, el nuevo Consejo dispuso una serie de medidas enmarcadas en su estrategia de racionalización, a fin de satisfacer los requerimientos de carros-tanques para la industria petrolera y de carros de carga para las demás empresas. Así, aceleró la modernización y reparación de 74 locomotoras, movilizó máquinas y carros de carga de divisiones con poco tráfico hacia las de mayor demanda, rentó 150 carros-tanques para combustible, organizó corridas especiales de trenes de las regiones petroleras a las refinerías y eliminó los privilegios a los organismos públicos, como la Comisión Nacional de Irrigación, que acaparaban material rodante.⁹⁵

Pese a sus esfuerzos, los problemas económicos y de funcionamiento de los ferrocarriles continuaron agravándose. Necesitaban de recursos frescos para corregir las deficiencias que obedecían a las pésimas condiciones del equipo e instalaciones. Por eso los administradores, junto con el Comité Ejecutivo del sindicato y el presidente de la IV Convención, solicitaron de nuevo a Cárdenas, el 24 de mayo de 1939, que autorizara un aumento en las tarifas y que apoyara económicamente a la empresa. Pero al igual que el año anterior, la solicitud no fue escuchada; de tal manera que tuvieron que seguir prorrogando la satisfacción de las demandas económicas de los rieleros y continuar aplicando las medidas de ahorro, disciplina y productividad obrera para que los productores nacionales y extranjeros siguieran contando con transporte adecuado y barato.

Cárdenas, 17 de abril de 1939. AGN, F. L.C. Exp. 513/176.

⁹⁴ En una reunión efectuada el 31 de marzo de 1939 entre el secretario de Hacienda, Eduardo Suárez, Gustavo Espinosa Mireles, representante de la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, y el ayudante de la Gerencia General de los ferrocarriles, Ramón P. Garza, se informaba que los carros-tanques de la Distribuidora eran movilizados con extrema lentitud (de Tampico a Guadalajara tardaban 15 días; de Tampico a Tacuba, 38 días; de Tampico a Chihuahua, 33 días) lo que estaba provocando una grave crisis de abastecimiento de gasolina, combustible y demás productos petroleros, causando alarma en el público consumidor y en algunos casos la reducción de las operaciones industriales. Véanse minuta de la reunión y carta de Silva Herzog a Agustín Leñero, secretario particular de Cárdenas, del 16 de mayo de 1939. AGN, F. L.C. Exp. 513.7/58. También Carta de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria a Cárdenas, 11 de mayo de 1939. AGN, F. L.C. Exp. 513/27.

⁹⁵ *Ibid.*, expedientes 513.7/58 y 513.5/7.



4 REORGANIZACIÓN DE LOS FERROCARRILES Y FIN DE LA ADMINISTRACIÓN OBRERA

Durante 1940, el presidente Lázaro Cárdenas inició la reorganización de las industrias nacionalizadas. Su acción no representaba una simple modificación en los métodos de organización de las empresas, sino que implicaba una redefinición del papel de las industrias estatales. Para ese año, las empresas públicas se habían convertido en piezas clave para el funcionamiento de la economía nacional y estratégicas en la política que el gobierno desarrollaba para fomentar la industrialización del país. Los ferrocarriles y la industria petrolera tenían la obligación de proporcionar un transporte eficiente y barato, así como energéticos y derivados en cantidades adecuadas y a precios bajos. Es decir, tenían la función central de apoyar el proceso de acumulación capitalista de industrialización del país, favoreciendo la inversión y la acumulación privada, para lo cual debían funcionar en forma eficiente y operar de manera rentable, sin recurrir a aumentos en los precios de sus servicios y productos ni desatender sus compromisos financieros y fiscales con el gobierno.

La reorganización de los ferrocarriles y de la industria petrolera necesariamente requería la reducción de la injerencia sindical en su dirección. En el caso de México se trataba de incrementar el control estatal sobre la Administración Obrera para que el principal medio de transporte respondiera a las necesidades de la economía nacional.

La intención gubernamental de reorganizar los ferrocarriles abrió un nuevo periodo de negociación entre el STFRM y el gobierno de Cárdenas, cuyo sentido era conciliar los intereses inmediatos de los trabajadores y del Estado, procurando mantener el proyecto de Administración Obrera.

Sin embargo, el momento político y económico por el que atravesaba el país no era nada propicio para la conciliación. La economía nacional, debido al cierre de los mercados internacionales por la guerra europea, se precipitaba a un colapso que reclamaba la intervención decidida del gobierno; el deterioro de los niveles de vida de la población, como consecuencia de la inflación, había incrementado el descontento social, sobre todo de los sectores no organizados; la pérdida de dinamismo en la reforma agraria, que dejó sin satisfacer la demanda de tierra de miles de campesinos, junto con el descontento de pequeños propietarios afectados por la acción cardenista, generaban una inestabilidad creciente en el campo; la desconfianza de los empresarios por la política obrerista; el descontento entre importantes sectores del movimiento obrero organizado por las prácticas corporativas de las centrales obreras que sacrificaban los intereses inmediatos de los trabajadores, y la irritación de los sectores medios por la educación socialista, eran elementos que se conjugaban amenazando producir un estallido social.

A mediados de 1940, la sociedad mexicana se encontraba polarizada e importantes segmentos sociales militaban activamente en la oposición almazanista buscando corregir los excesos, errores y deficiencias de la política de Cárdenas. De hecho, la polarización social manifestada en torno a la lucha por la sucesión presidencial estaba a punto de violentar la paz y la estabilidad política. En los meses de julio y agosto la oposición, ante el sentimiento de que se escamoteaba el triunfo electoral al general Almazán, se preparaba para tomar el poder mediante un golpe de Estado, por lo que el fantasma de la rebelión armada acechaba de nuevo al país.

La inestabilidad política y social se agravaba por las presiones de los grupos monopólicos extranjeros que aspiraban a recuperar sus bienes expropiados. En el nivel internacional, México enfrentaba problemas económicos derivados del conflicto que tenía con Estados Unidos y Gran Bretaña como consecuencia de la nacionalización petrolera, así como el boicot impuesto por las compañías expropiadas a la venta del petróleo mexicano.

Como restablecer el consenso y la legitimidad social del gobierno era indispensable para mantener la estabilidad política y continuar con el proceso de desarrollo nacional, desde finales de 1939 y particularmente en los primeros meses de 1940 se inició la rectificación de la política cardenista seguida hasta esos días. Esta rectificación se tradujo, en materia

laboral, en controlar y reducir la agitación obrera para que el capital encontrara condiciones adecuadas para realizar las inversiones que el desarrollo reclamaba. Bajo el argumento gubernamental y de la burocracia sindical corporativizada de que era el momento de consolidar las conquistas laborales obtenidas más que luchar por otras nuevas, los sindicatos procuraron postergar algunas de las aspiraciones obreras y propugnaron la colaboración con el capital para incrementar la producción.

La coyuntura político-económica hacía poco propicio el proceso de negociación entre el gobierno y los trabajadores. De hecho, lo que se vivió en las empresas estatales fue un creciente conflicto social al enfrentarse, por una parte, la intención gubernamental de reorganizar las empresas estatales, con o sin la aceptación y consenso obrero en torno a la redefinición del papel de las empresas públicas y la significación de la dirección obrera de las mismas, y por la otra, la resistencia sindical al proyecto estatal de reorganización y la defensa de sus contratos de trabajo.

Las condiciones políticas y económicas, junto con la debilidad de los sindicatos, hicieron extremadamente difícil un eventual triunfo de las luchas obreras contra el gobierno. Primero el caso petrolero fue resuelto mediante un conflicto de orden económico y la autorización de las autoridades laborales a la administración de recortar personal y reducir los salarios, situación que obligó a la dirigencia petrolera a aceptar la reorganización de la industria a fin de preservar la propia organización sindical.

Posteriormente le tocaría el turno a los ferrocarrileros. En este caso, la política gubernamental se centró en aumentar el control técnico, administrativo y financiero de la empresa, y en obligar al sindicato a tomar una serie de medidas para mejorar el servicio con el equipo e instalaciones existentes, pero, sobre todo, para que equilibrara las finanzas de los ferrocarriles sin aumentar las tarifas de transporte. De ahí que la reorganización propuesta por el gobierno para los ferrocarriles también se centrara en la reducción de salarios, recorte de personal y en el incremento de la productividad obrera.

Como era natural, la exigencia gubernamental generó respuestas diferentes de los ferrocarrileros. Algunas secciones se negaron a continuar postergando sus demandas económicas y a suspender, aunque fuera temporalmente, los beneficios económicos que gozaban; mientras que los administradores obreros, interesados en mantener el control de la empresa, procuraron convencer a las bases rieleras de la necesidad de

realizar más sacrificios, aun de sus intereses inmediatos, a fin de alcanzar el éxito de la Administración Obrera. La división interna y el abierto enfrentamiento entre la dirección nacional y las bases del gremio no sólo dificultaron el proceso de negociación con el gobierno, sino que precipitaron al sindicato a un rápido proceso de descomposición que lo incapacitaría para enfrentar la rectificación de la política obrerista de Cárdenas.

SEGUNDA OLA DE ACCIDENTES: DESCUIDOS O SABOTAJES OBREROS

En los meses de febrero y marzo de 1940 se suscitó una nueva serie de accidentes ferroviarios cuyas características conmocionaron a la población y reactivaron las críticas a la Administración Obrera por el manejo deficiente de las líneas. A raíz de estos percances, los principales diarios del país recrudecieron sus críticas al gobierno de Cárdenas por el experimento social que estaba realizando y por la tolerancia mostrada ante la incapacidad del sindicato ferrocarrilero de manejar segura y eficientemente la principal empresa de transporte.¹

El choque frontal del tren de México a Ciudad Juárez con uno de carga ocurrido el 25 de febrero de ese año, en un tramo de línea recta, con un saldo de 14 muertos y 70 heridos, dejó fuera de lugar los argumentos de la Administración Obrera de que los accidentes eran causados por el deterioro de las vías e instalaciones y por desperfectos en el equipo motriz y rodante, evidenciando que persistían serias anomalías en la operación de los ferrocarriles, particularmente relacionadas con el factor humano: indisciplina y poco respeto a la normatividad rielera.

Ante las severas críticas de los periódicos y para tranquilizar a la población, el presidente Cárdenas exigió al sindicato que aplicara medidas para resolver la situación con la prontitud y la dedicación que el problema ameritaba, o que entregara la administración de las líneas. En con-

¹ Los accidentes no sólo representaban pérdidas humanas y enormes daños a los bienes de la nación, sino también al obstruir el funcionamiento de las líneas, incrementaban las dificultades para la distribución de los productos y materias primas, afectando el funcionamiento de otras actividades productivas; asimismo, al incrementar la desconfianza de los usuarios en el transporte ferroviario propiciaban una disminución de sus ingresos de carga y pasajeros. Véanse los editoriales de los periódicos *El Universal*, *Novedades*, *Excelsior*, *La Prensa*, del 27 al 29 de febrero de 1940.

creto, le solicitó que restableciera la disciplina entre los ferrocarrileros cuyo relajamiento era la causa principal de los accidentes.

Si bien era cierto que muchos de los percances eran causados por el descuido obrero, la mayoría obedecía a otras razones. De acuerdo con los datos oficiales, del 1 de mayo al 31 de diciembre de 1938, menos de la mitad de los accidentes fueron causados por negligencia de los trabajadores (117 de un total de 280); la mayoría (163) fueron por las siguientes razones: 84 por vía mala, 6 por vía obstruida, 48 por equipo defectuoso, 5 por incendio, 5 por rebeliones, 1 por manos criminales y 14 por otras causas. En 1940, de 800 accidentes en total, 284 fueron por negligencia de los empleados, mientras que 207 fueron por vía mala, 31 por vía obstruida, 173 por equipo defectuoso y 105 por otras causas. Además, esta situación no era privativa de los Ferrocarriles Nacionales ni de la Administración Obrera; en 1936, hubo 973 accidentes; en 1937, 1 191; en 1938, 1 031; en 1939, 977; en 1940, 801 y en 1941, 930.²

No obstante los datos, como la prensa nacional difundió ampliamente los accidentes producto de la negligencia obrera y la convirtió en la causa única de ellos, también la población, las organizaciones obreras e incluso algunos dirigentes y sectores ferrocarrileros, la asumieron como la razón determinante de los percances.

Ante la gravedad del accidente ocurrido el 25 de febrero y por exigencia gubernamental, el gerente general de la Administración Obrera, Salvador J. Romero, después de reconocer que la catástrofe obedeció al incumplimiento, por descuido o error, de las órdenes de los controladores del sistema, declaró que estaba tomando medidas para garantizar que no volviera a ocurrir un percance como el referido y que, una vez concluida la investigación que la empresa realizaba, se aplicarían con energía las sanciones marcadas en los reglamentos en contra de quien o quienes resultaran responsables.³ Por su parte, los dirigentes sindicales, el 8 de marzo se comprometieron con Cárdenas a implantar un plan emergente para operar con mayor seguridad los bienes de la empresa. Sin embargo, días después se produjo un nuevo choque frontal de trenes causado por errores en las órdenes de tráfico. El nuevo percance llevó

² Véase memorándum de Melquíades Gallardo, titular de la SCOP, al presidente Cárdenas, 17 de abril de 1939. AGN, F. L.C. Exp. 513/176 y SCOP, *Estadísticas de los ferrocarriles y tranvías de concesión federal. 1945*, México, 1945, p. 132.

³ *El Nacional*, 29 de febrero de 1940.

a que los directivos sindicales solicitaran la renuncia del gerente general, Salvador J. Romero, y del Consejo de Administración por su deficiente conducción de la empresa.⁴

DEMOCRACIA ADMINISTRATIVA O ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA

Los funcionarios removidos, ante el intento de responsabilizarlos de la deficiente operación de los ferrocarriles y de los accidentes, señalaron que éstos se debían exclusivamente al descuido del personal y que las deficiencias eran producto del incumplimiento de algunos segmentos del gremio de las normas establecidas en los reglamentos internos, situación que no se había podido remediar porque algunos dirigentes sindicales seguían obstruyendo las órdenes de la gerencia y de los mandos intermedios e impedían la aplicación de las sanciones marcadas en el contrato de trabajo.⁵

Los accidentes nuevamente sacaron a relucir los problemas internos que vivía la Administración Obrera. Las medidas tomadas a principios de 1939, después de la primera ola de accidentes, aunque permitieron corregir en lo inmediato algunas deficiencias en el manejo de las líneas, no lograron eliminar la negligencia ni la indisciplina de los trabajadores. No obstante que se suspendió la práctica de elegir a los jefes por voto de las asambleas y se otorgó al Consejo de Administración y a la Gerencia General la facultad de designar a los funcionarios y personal de mando, a fin de que tuvieran la autoridad y libertad necesarias para imponer la disciplina, no se alcanzó el objetivo deseado; sobre todo, porque se cayó en prácticas de compadrazgo y clientelismo selectivo, designando en los puestos de dirección y mando a personas incapaces y en muchas ocasiones contrarias a los trabajadores, que no contaban con su aceptación y respaldo. La medida generó crecientes fricciones entre los jefes y las bases obreras, que al coincidir con el deterioro de sus condiciones de vida, por la inflación y la política de la gerencia de posponer cualquier demanda salarial, se constituyeron en factores determinantes para que se incrementara el descontento ferrocarrilero y surgieran conflictos contra la Administración Obrera, e incluso contra la representación sindical.

⁴ La decisión fue consultada con Cárdenas, quien aprobó la medida y el nombramiento del nuevo gerente general. AGN, F: L.C. Exp. 513/27 y 513/176.

⁵ *Excélsior*, 13 de marzo de 1940.

Se había pasado de una elección democrática de los jefes a una designación vertical de los mismos; de un control administrativo de las secciones a un control centralizado del Consejo de Administración y del Comité Nacional del Sindicato, pero ninguna de estas formas de organización y de designación habían resuelto los problemas de funcionamiento generados por la actitud del personal ferrocarrilero.

Si la dirigencia sindical quería corregir el funcionamiento de los ferrocarriles tenía que abatir la indisciplina y restablecer la autoridad laboral de jefes y funcionarios, pero, sobre todo, tenía que recuperar el consenso de los trabajadores a su política sindical y lograr su colaboración para la conducción de la Administración Obrera. Lo más urgente era restablecer la unidad del sindicato y recuperar el apoyo de las bases a las dirigencias nacionales, pues como resultado de las políticas empresariales de los representantes obreros se producían, cada vez más, enfrentamientos entre la dirigencia nacional y las bases; las secciones contra los jefes obreros, y los cuerpos de Administración contra la dirigencia sindical.

Por eso, los directivos sindicales, a fin de eliminar uno de los factores que generaba constantes fricciones en el gremio, el 12 de marzo pidieron la renuncia al Consejo de Administración encabezado por Salvador J. Romero y nombraron, después de consultar con Cárdenas, a los nuevos consejeros: Juan Gutiérrez, Isaac R. Malpica, Juan Reyna, Juan C. García, Jesús Ramírez Gómez y José Morales. La medida buscaba recuperar la colaboración ferrocarrilera, colocando en los puestos de dirección a personas más identificadas con los trabajadores y con la organización sindical; por ello, designaron a Juan Gutiérrez, ex secretario general del sindicato, como presidente del Consejo de Administración y gerente general de la empresa.⁶

Los nuevos funcionarios también tuvieron que tomar medidas encaminadas a restablecer el principio de autoridad como condición para mejorar la operación de las líneas. Entre otras, eliminaron las prácticas que todavía prevalecían en algunas secciones del sindicato y que obstaculizaban el funcionamiento de la administración, por ejemplo llamar a los superintendentes de división para que explicaran sus disposiciones o pedirles la rectificación; dieron instrucciones para que las medidas administrativas se trataran en el terreno administrativo; ordenaron que los

⁶ AGN, F: L.C. Exp. 513/27 y 513/176.

funcionarios divisionales de cualquier categoría hicieran sentir su personalidad de jefes de la administración, y que los conflictos que tuviera el sindicato se trataran por el conducto adecuado.

Como los nuevos administradores consideraban que la negligencia de los trabajadores se debía a un exceso de confianza y no a descontento o actos de sabotaje, elaboraron un instructivo para recordar a todos los ferrocarrileros las reglas generales de operación y avisos con las precauciones que debían de tomar en cuenta; dispusieron que los viajeros de instrucción, de transporte, jefes de trenes y superintendentes en servicio de línea vigilaran a los trenistas, a los despachadores, a los jefes de estación y al personal de vía, para que tuvieran en cuenta las reglas y las respetaran, y propusieron sujetar al personal a exámenes médico, profesional y de conocimientos. Además empezaron los estudios técnicos para prolongar el tamaño de los escapes, construir nuevas espuelas e instalar un sistema de señales luminosas en la división México-Querétaro para suplir las órdenes de los despachadores.⁷

De hecho, también el nuevo consejo intentó eliminar la llamada democracia administrativa y recuperar las formas tradicionales de dirección y de mando: los funcionarios y jefes eran los responsables y encargados de vigilar y aplicar las medidas dictadas por la gerencia, en tanto que la elaboración de los lineamientos de dirección le correspondía exclusivamente al Consejo de Administración.

La remoción del consejo encabezado por Salvador J. Romero y las medidas anunciadas por la nueva gerencia fueron enfrentadas por algunas secciones sindicales porque violentaban los estatutos,⁸ pero sobre todo porque representaban regresar al centralismo administrativo y perder el poder que cada una de las secciones había alcanzado al nombrar directamente a los funcionarios y jefes divisionales. En este sentido, la resis-

⁷ El nuevo consejo también tomó medidas para racionalizar sus gastos. Suspendió los pedidos exagerados de material en general (más de 789 mil dólares) y ordenó que las prioridades en la compra de materiales fueran las peticiones urgentes de los talleres, a fin de incrementar la fuerza tractiva y tener así mejores condiciones para satisfacer la demanda creciente de transporte. Además inauguró la política de comprar sólo lo que pudieran pagar o garantizar que se pagaría. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

⁸ La sección 15 del sindicato, con 7 mil miembros pertenecientes a las especialidades de fuerza motriz, maquinaria, vías y transporte, amenazó a la dirigencia nacional con desconocer su autoridad si no restituía en sus puestos a los consejeros depuestos. *Excélsior*, 14 de marzo de 1940.

tencia seccional, aunque formaba parte de la lucha que desde meses atrás se desarrollaba por el control sindical y por la conducción de la Administración Obrera, expresaba el creciente descontento de algunos sectores ferrocarrileros por el incremento de las obligaciones, la postergación de sus demandas económicas, la imposición de dirigentes y la injerencia de la CTM y el PCM en los asuntos del sindicato.

Estas contradicciones del gremio rielero se manifestaron agudamente durante la coyuntura electoral de 1940. En ella, miles de ferrocarrileros apoyaron de manera activa al general Almazán como una forma de luchar contra los líderes que controlaban su organización sindical. Por eso no es de extrañar que las acciones de la nueva gerencia estuvieran dirigidas contra los sectores que abiertamente se declaraban almazanistas y que se oponían a las medidas disciplinarias de la administración.

LA REORGANIZACIÓN DE LOS FERROCARRILES: INICIO DE LA NEGOCIACIÓN

A fin de mitigar las fricciones que existían, la dirección nacional del sindicato convocó a los secretarios locales a una reunión, el 15 de marzo, para explicar las razones por las cuales se destituyó al Consejo de Administración; pero, sobre todo, para discutir la situación de la empresa y aprobar las medidas que se tomarían a fin de mejorar el funcionamiento de las líneas. En la reunión informaron de la entrevista que tuvieron con el presidente Cárdenas y su solicitud de acciones efectivas para mejorar la seguridad de los trenes, superar las dificultades económicas de la empresa y cumplir las obligaciones financieras que la administración tenía con el gobierno federal.

Dada la complejidad de los problemas por los que atravesaba la administración y las dificultades para satisfacer la exigencia gubernamental, los dirigentes nacionales y seccionales del sindicato concordaron en realizar, en el mes de abril, una Convención Sindical Extraordinaria (llamada de la Administración Obrera), que sería la encargada de elaborar el plan para corregir la situación extrema por la que atravesaban los ferrocarriles.

Efectivamente, la situación de la Administración Obrera en el primer trimestre de 1940 era insostenible: tenía serios problemas económicos, resultado de una operación deficitaria de las líneas; enfrentaba el descontento de los trabajadores y sus demandas de aumentos salariales, y

sufría la reducción de autonomía en el manejo de sus recursos, al incrementarse el control gubernamental en materia financiera y contable.

De acuerdo con el balance realizado por la dirigencia nacional del sindicato y el Consejo de Administración, la operación de los ferrocarriles era deficitaria. Aunque la relación ingresos-egresos de 1939 presentaba ganancias brutas de 35 millones de pesos, en realidad las ganancias netas del año fueron poco más de 600 000 pesos, pues se destinaron 12 millones de pesos para líneas, puentes y construcción de equipo; 12.5 millones para pagar deudas de las administraciones anteriores; cerca de 8 millones para cubrir las pérdidas de operación del Ferrocarril Interoceánico, 2 millones por las de las exlíneas Férreas de México y 1.5 millones de pesos para cubrir el déficit de los ferrocarriles de Alvarado y Tehuantepec.⁹

Para marzo de 1940, la Administración Obrera debía al gobierno Federal 8.5 millones de pesos por concepto del 5.64% de las entradas brutas que le correspondían de acuerdo con la ley de abril de 1938; tenía obligaciones financieras inmediatas de 2 millones de pesos por servicio de tráfico y carros rentados; 10 millones por deudas; tenía que pagar 2.5 millones por salarios; 2.5 millones por impuestos y 2 millones por vacaciones no tomadas, y sólo contaba con 10 millones de pesos para hacer frente a todos estos compromisos.

La administración no sólo no podía cubrir los pagos mensuales del material y equipo rodante adquirido a casas estadounidenses ni aportar al gobierno lo estipulado en la ley, sino que además tenía crecientes dificultades para pagar la nómina a sus empleados, por lo que se había visto obligada a solicitar, en febrero y marzo, un préstamo a sus clientes por más de un millón de pesos.

También, en esos meses, la administración enfrentaba la demanda de distintas secciones sindicales (2, 5, 7, 9 y 21) de nivelar los salarios de la rama de mecánicos de fuerza motriz y maquinaria con los de trabajadores de esta misma especialidad en otras zonas del sistema, según lo establecido en el contrato de trabajo. Aunque la postura de la nueva gerencia era de respaldar las peticiones de los trabajadores, como tenía la orientación del Consejo de Administración de no conceder ningún au-

⁹ Circular núm. 10 enviada por el secretario del STFRM y el gerente general, Salvador J. Romero a las secciones. 9 de marzo de 1940. AGN, F. L.C. Exp. 513/27.

mento salarial que no pudiera respaldarse con sus recursos o que implicaran descuidar otros compromisos financieros, en la práctica su respuesta concreta fue postergar la satisfacción de las demandas para cuando la empresa estuviera en mejores condiciones económicas.¹⁰

Además, la administración encaraba la injerencia gubernamental en el manejo de sus recursos. En el mes de abril, el presidente Cárdenas decidió incrementar el control gubernamental sobre los ferrocarriles. Aunque su acción no modificó lo estipulado en la ley de abril de 1938, que otorgaba al sindicato la administración directa de las líneas, sí aumentó la supervisión estatal en materia financiera y contable de la empresa por medio de la SHCP y la vigilancia técnico-administrativa mediante la SCOP.¹¹ El objetivo era tener un mayor control sobre la Administración Obrera para garantizar su exacto cumplimiento de las leyes y la correcta distribución de sus ingresos; en concreto, evitar que la gerencia obrera volviera a distribuir inadecuadamente sus recursos, como en noviembre de 1939, cuando autorizó, a costa de descuidar otros compromisos económicos, aumentos de sueldos hasta por 8 millones de pesos, alterando el equilibrio financiero de la empresa y precipitándola a la crisis económica que vivía.

La gerencia intentó hacer frente a la situación. Juan Gutiérrez se reunió con los jefes de división del sistema definiendo una serie de economías para mejorar el estado de los ferrocarriles, particularmente reorganizar el trabajo en los patios de estación, casas redondas y oficinas a fin de aumentar la productividad de los trabajadores y reducir el tiempo extra.¹² Sin embargo, como la nueva administración no contaba con la aceptación y el respaldo de todo el gremio rielero, las medidas económicas y disciplinarias que impulsara no serían suficientes para resolver los problemas de funcionamiento y equilibrar las finanzas de la empresa. Sólo la Convención Sindical de la Administración Obrera, reunida desde el 22 de abril, como representación de todas las secciones podría elaborar planes de trabajo que compartidos y aceptados por los trabajadores sirvieran para reorganizar a la empresa y encauzarla por el sendero de la rentabilidad.

¹⁰ AGN, F. L.C. Exp. 432/6.

¹¹ *El Nacional*, 12 de abril de 1940. Los dos controladores de la SCOP supervisarían y garantizarían el correcto destino de los fondos, monto de cantidades invertidas en adiciones y mejoras y coeficiente de explotación.

¹² *El Universal*, 13 de mayo de 1940.

La Convención, después de evaluar la situación económica de la empresa luego de dos años de administración obrera, mandó una circular el 23 de mayo a todas las secciones anticipando que sería necesario tomar medidas radicales a fin de evitar el colapso de los ferrocarriles y el fracaso del proyecto obrero.

Efectivamente, para mediados de 1940, la Administración Obrera se encontraba en una situación difícil, no sólo por los problemas económicos y por el deficiente funcionamiento de las líneas que provocaba graves accidentes sino, además, porque se empezaban a generar serios desacuerdos con el gobierno en torno a la conducción de los ferrocarriles.

Esto se manifestó en la reunión que sostuvieron, el 28 de mayo de 1940, el presidente Cárdenas, el Consejo de Administración, la dirección nacional del sindicato y los representantes de la Convención. Aunque originalmente la junta fue convocada con la intención de solicitar la cooperación ferrocarrilera para el pago de los compromisos internacionales derivados de la expropiación petrolera, los informes del secretario de Hacienda sobre la situación desastrosa en que se encontraba la Administración Obrera hicieron que Cárdenas olvidara la idea. Pero enterado de las anomalías en el manejo de los ferrocarriles, exigió al sindicato que cumpliera con los compromisos financieros que tenía con el gobierno (entrega del 5.64% de los ingresos brutos a la Tesorería Federal, misma que debió hacer desde el 1 de mayo de 1939) y pagara sus créditos externos, pues se daba el caso de que casas estadounidenses solicitaban su intervención para que los ferrocarriles reanudaran el pago de sus deudas.¹³

En esta primera entrevista, el sindicato y la gerencia solicitaron se aclarara cuál era el incumplimiento en que había incurrido la Administración Obrera, pues según ellos se estaba pagando puntualmente el impuesto del 10% sobre los ingresos brutos y el del timbre, dentro del plazo acostumbrado de 60 días vencidos; y en lo tocante al 5.64% de los ingresos brutos referido, explicaron que se había destinado a cubrir el 50% de las deudas de la empresa y del DAF que le correspondía pagar al gobierno.

El secretario de Hacienda, Eduardo Suárez, negó que el gobierno desatendiera sus obligaciones legales y aclaró que si no cubrió la parte que le correspondía del pasivo de los ferrocarriles fue porque la Administra-

¹³ Acta de la junta celebrada con elementos ferrocarrileros, 28 de mayo de 1940. AGN, F: L.C. Exp. 562.11/130.

ción Obrera, interpretando incorrectamente la ley del 23 de abril de 1938, se había apropiado el total de los recursos derivados del cobro de los adeudos y cuentas pendientes que tenían los ferrocarriles, de los cuales el 50% le correspondía al gobierno federal. Como la Administración cobró para sí más de 24 millones de pesos, suma que cubría en su totalidad el pasivo señalado, procedía que pagara al gobierno el 5.64% mencionado, el cual debió de haber empezado a liquidar desde mayo de 1939.¹⁴

Respecto de las deudas con las casas estadounidenses, la gerencia obrera explicó que aunque se había suspendido el pago del principal, por las dificultades económicas de la empresa agravadas por el alza del dólar, de acuerdo con los contratos se continuaban depositando los intereses.

Como el secretario de Hacienda también señaló en la reunión despilfarros, abusos e irregularidades en que supuestamente incurría la Administración Obrera y cuestionó la falta de disciplina y la tolerancia de los jefes y directivos sindicales de los infractores de los reglamentos internos, así como el alto índice de accidentes;¹⁵ la dirigencia sindical y la ge-

¹⁴ Esta situación ya había sido presentada por el subsecretario de Hacienda, Eduardo Villaseñor, al gerente general y al sindicato desde el 9 de mayo anterior. En esa fecha envió una circular en la que hacía aclaraciones al informe que, sobre los resultados de la explotación de los ferrocarriles, dichas instancias mandaron a las secciones. Según la información proporcionada por los controladores gubernamentales, la situación financiera no era la presentada por el informe y las deudas que tenía el gobierno con los ferrocarriles no eran tales: en primer lugar señaló que la Administración Obrera indebidamente utilizó fondos pertenecientes a la Hacienda Pública para cubrir el déficit que arrastraba de mayo de 1938 a noviembre de 1939. (Esto porque pagó el 50% del pasivo flotante, heredado del DAF y la empresa, con fondos en efectivo y de cuentas pendientes de esas dos entidades, \$ 22 788 551, que correspondían al gobierno). Segundo, no se le debía la suma de \$ 6 384 515, al 30 de noviembre de 1939, por diferencias entre el pasivo cancelado por cuenta de aquél y la participación del 5.6% hasta agosto de 1940. Por el contrario, era la Administración la deudora por \$ 6 893 225. Tercero, por la misma razón de aplicación indebida de fondos de la empresa y del DAF, no era verdad que se hubiera anticipado el pago del 5.64%, antes bien, al 30 de noviembre de 1939, debía por ese concepto \$ 5 717 447. Cuarta, la Administración debía al gobierno, al 30 de noviembre de 1939, más de \$ 12 600 000 (\$22 788 551 de los fondos y cuentas cobradas de la empresa y del DAF, menos \$ 15 895 325 como 100% del pasivo a cargo de la empresa y 50% del DAF, saldo en favor del gobierno de \$ 6 893 225. Más \$ 5 717 447 de participación del 5.6% del 1 de mayo al 30 de noviembre de 1939, total \$ 12 610 672). Si se agregaba lo correspondiente al 5.6% del primer año de la Administración, la deuda sería de más de 21 millones de pesos. Quinto, el déficit de la empresa, al 30 de noviembre de 1939, no era de \$ 8 250 000 sino de \$ 20 861 469. Véase AGN, F: L.C. Exp. 513/2, leg 1.

¹⁵ El secretario de Hacienda, Eduardo Suárez, señaló que el enorme déficit de la empresa era ocasionado por los diferentes despilfarros, abusos e irregularidades en que incurría la administración. Mencionó que se desaprovechaba la fuerza tractiva de las locomotoras al haberse

rencia obrera tuvieron que aclararle a Cárdenas que muchas de las deficiencias mencionadas ya habían sido superadas y que los otros problemas se estaban corrigiendo. Y, a su vez, se quejaron de los abusos que cometían algunas dependencias públicas: en concreto, señalaron que la SCOP otorgaba tarifas especiales a la Comisión Nacional de Caminos y a las juntas locales de Caminos sin que hubiera razón para ello, y que la Dirección General de Correos, aprovechando la franquicia otorgada para el transporte de correspondencia, mandaba por ese conducto hasta caballos y pianos, en detrimento de los ingresos del Departamento de Express.¹⁶

Además, el sindicato volvió a insistir en la necesidad de que el gobierno modificara la estructura de tarifas y apoyara financieramente a la administración; que permutara los rieles; que pagara el 50% del monto de las jubilaciones concedidas por la empresa privada; que cediera el 2.5% de recargo que se aplicaba en las cuotas de pasajes destinado a la construcción de las escolleras de Tampico, ya que éstas estaban terminadas, y que mejorara el abastecimiento de petróleo.¹⁷

LA EXIGENCIA GUBERNAMENTAL DE REORGANIZACIÓN DE LOS FERROCARRILES: ¿RECTIFICACIÓN DE LA POLÍTICA OBRERISTA O SALVAGUARDA DE LA LEGALIDAD?

Después de evaluar los argumentos del Consejo de Administración y de la dirigencia sindical, Cárdenas los volvió a convocar a una reunión el

abolido la práctica de doblar en camino o por correrse locomotoras sólo con el cabús, en virtud de que las tripulaciones se rehusaban a manejar carros cargados después de determinadas horas; que el personal, especialmente en talleres, no rendía el trabajo correspondiente al salario que disfrutaba, siendo lenta y deficiente la producción y reparación del equipo; que se abusaba del cobro y pago de tiempo extra; que se cometían muchos abusos con las franquicias de pases para los trabajadores y sus familiares y aun para personas ajenas a la empresa; que la movilización del equipo no se hacía con la suficiente rapidez; que la disciplina se encontraba completamente relajada; que las faltas no se castigaban con la suficiente energía y que en muchos casos se disimulaban por el sindicato y por los jefes respectivos. Acta de la junta del 28 de mayo de 1940. AGN, F: L.C. Exp. 562.11/130.

¹⁶ Los clientes del ferrocarril empezaron a mandar sus productos por correo: de León, Guadalajara y Oaxaca se enviaban valijas con cajas de zapatos, colotes de sombreros, frutas secas, llantas de automóviles, etcétera. *Ibid.*

¹⁷ La Gerencia recordó que los ferrocarriles perdieron el 50% de sus ingresos al ser modificado el sistema de moneda oro nacional por moneda tipo plata, pues las tarifas estaban en base de oro nacional (proporción entre 2.20 y 2.60 frente a la plata) y seguían inalteradas, pero ahora reducidas a moneda en circulación. De ahí la necesidad de modificar las tarifas. *Ibid.*

30 de mayo. En ésta, mediante un memorándum estableció la postura gubernamental sobre los asuntos en discusión: a partir del 1 de julio, la Administración Obrera tenía que depositar cada mes en el Banco de México el 5.64% de los ingresos brutos que estaba obligada a pagar al gobierno; tenía que abonar puntualmente el 10% de sus ingresos brutos y el impuesto del timbre (tomando a lo sumo un mes de plazo para hacerlo). Además, debería presentar ante la SCOP y la SHCP su plan de adiciones y mejoras para cada semestre, el que una vez aprobado por dichas instancias se aplicaría bajo la vigilancia estatal. Respecto de las solicitudes del sindicato, Cárdenas precisó que la autorización de nuevas tarifas de carga sólo se haría si la Administración Obrera demostraba sus esfuerzos para pagar las obligaciones con las casas extranjeras; tomaba medidas para mejorar la organización administrativa de la empresa; aprovechaba mejor el equipo; aumentaba la productividad en talleres y oficinas; hacía efectiva una rígida disciplina, aplicando de manera enérgica las sanciones contractuales a las faltas cometidas, y dejaba a un lado las interpretaciones viciosas de los contratos que se traducían en gastos innecesarios.¹⁸

Una vez leído el memorándum, el secretario de Hacienda puntualizó que a pesar de que la interpretación correcta de la ley del 23 de abril de 1938 era la del gobierno (sólo le correspondía pagar el 50% de los pasivos de la empresa ferrocarrilera y del DAF, una vez abonadas las cuentas por cobrar de ambas instituciones), por consideración del presidente y a fin de ayudar a la Administración Obrera no se exigiría el pago del 5.64% que se adeudaba de mayo de 1939 a esa fecha, pues se consideraba compensado con la cancelación de las deudas gubernamentales que se tenían con los ferrocarriles. Además, manifestó el compromiso de Cárdenas de gestionar el pronto pago de los adeudos de la Dirección General de Correos y corregir los abusos que cometía; por lo pronto, sólo se aceptarían como bultos postales aquellos cuyo peso no excediera los cinco kilogramos.

El secretario de Hacienda también señaló que el gobierno, para facilitar la labor de la gerencia obrera, daría instrucciones a las autoridades del trabajo para que cooperaran con ésta, a fin de que la interpretación de los contratos de trabajo se hiciera en términos racionales coadyuvan-

¹⁸ *Ibid.*

do a una sana administración.¹⁹ Por último, recomendó una serie de acciones para mejorar las finanzas de la empresa: no cubrir las vacantes de puestos que no fueran indispensables, modificar el contrato en aquellas cláusulas que no estuvieran perfectamente justificadas e incrementar la productividad del personal rielero.

Aunque la postura gubernamental no representaba una nueva demanda a los trabajadores, pues sólo era el requerimiento de que cumplieran con los compromisos establecidos en la ley, dadas las condiciones de los Ferrocarriles, sí constituía una exigencia de modificar la política económica y el funcionamiento de la Administración Obrera, particularmente ajustando la distribución de sus recursos y aumentando la productividad ferroviaria.

Si los trabajadores querían el apoyo financiero del gobierno, primero tenían que cumplir las disposiciones legales, cubrir sus obligaciones financieras y pagar sus deudas. Para ello, tenían necesariamente que aplicar un plan de reorganización técnica y administrativa de las líneas. Sólo después de cumplir con estas condiciones el gobierno otorgaría un préstamo a la Administración Obrera y autorizaría un aumento en las tarifas, bajo el entendido de que los recursos extraordinarios no serían para incrementar los sueldos y salarios del personal, sino para adiciones y mejoras de vías y equipo ferroviario.

Sin embargo, observar las exigencias gubernamentales no sería sencillo, pues la única manera de que la Administración Obrera pudiera cumplir con sus compromisos económicos era contando con recursos adicionales, pero como no podría obtenerlos mediante el aumento de las tarifas sólo le quedaba efectuar mayores economías y modificar la distribución de los ingresos. Como tampoco podía descuidar la inversión para la conservación del equipo e instalaciones, a riesgo de acentuar el déficit en las reparaciones y entorpecer aún más el funcionamiento de los ferrocarriles, las economías tendrían que lograrse por la vía de un aumento de la productividad o por la reducción del salario directo e indirecto y por el recorte de personal. De hecho, ésta era la orientación que tenía la propuesta de reorganización que el gobierno federal hizo al sindicato

¹⁹ En lo inmediato se recomendó a Agustín Arroyo, Jefe del Departamento del Trabajo una atención especial al problema de las reclamaciones de funcionarios separados el año de 1935. *Ibid.*

petrolero, lo que claramente perfilaba que ése también podría ser el camino por el que transitara la reorganización de los ferrocarriles.²⁰

LA RESPUESTA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: ¿ESTRATEGIA OBRERA?

Ante la gravedad del momento, la dirigencia nacional del sindicato (comités generales Ejecutivo y de Vigilancia, Cuerpo General de Ajustes), el presidente de la Convención de la Administración Obrera y los miembros del Consejo de Administración coincidieron en la necesidad de adoptar medidas organizativas para incrementar la productividad del trabajo; mejorar la eficiencia del servicio; restablecer la disciplina aplicando enérgicas sanciones a los infractores; realizar economías que equilibraran las finanzas de la empresa, e incluso revisar algunas cláusulas del contrato que no fueran conquistas fundamentales del gremio. Así lo manifestaron a las secciones en una circular enviada el propio 31 de mayo:

Ante nosotros se presenta una situación grave que debe ser afrontada con seriedad, sin recurrir a desplantes demagógicos ni tampoco a adoptar actitudes derrotistas. Por la prensa del 28 y 29 del actual, se darían cuenta nuestros

²⁰ A raíz de la pérdida de los mercados europeos a finales de 1939, por la entrada de Italia a la guerra, y bajo el marco del boicot comercial decretado por los monopolios petroleros expropiados, la situación económica de la industria petrolera se agravó, por lo que el presidente Cárdenas solicitó al sindicato que aceptara y apoyara un plan de reorganización. El 28 de febrero de 1940 entregó su programa consistente en 14 puntos: reducir el personal de planta al nivel que había en 1938; desaparecer puestos innecesarios recorriendo el escalafón para abajo; reducir los sueldos administrativos; reducir los trabajadores transitorios al 10% de los de planta; intensificar la jornada laboral para reducir el tiempo extra; suspensión temporal del pago de las rentas a empleados y obreros; suspender algunas prestaciones sociales; cubrir sólo las vacantes indispensables; derecho de la Administración a movilizar a los trabajadores a cualquier zona u oficina donde fueran necesarios; reacomodar al personal administrativo de acuerdo con sus capacidades; tomar en cuenta la capacidad y no sólo la antigüedad para los ascensos; ajustar la división sindical a la estructura petrolera, y aceptación de que los superintendentes de campo fueran designados por los consejos de administración sin injerencia de las secciones sindicales. Aunque el sindicato manifestó su disposición a colaborar en la reorganización de la industria, exigió que ésta no recayera exclusivamente sobre los derechos y conquistas obreras y propuso un programa alternativo. En éste se argumentaba que la crisis financiera de la industria derivaba de la mala administración, de la política de precios y de la sangría que representaba canalizar una tercera parte de los ingresos al pago de las indemnizaciones a las compañías expropiadas. Aunque durante los meses de junio y julio continuaría negociando, el gobierno mantuvo su exigencia de que se aplicaran las medidas que había propuesto.

compañeros de la forma en que quedó terminado el problema de nuestros compañeros petroleros, y no queremos vernos en el caso de que entidades que no sean las representativas de los trabajadores, tengan que definir estas situaciones llegándose hasta el caso de aceptar reajustes de personal y de salarios; tampoco queremos que algún día se nos llegara a culpar de que a los trabajadores ferrocarrileros se les considere empleados del gobierno, bajo el amparo del Estatuto Jurídico. En la situación en que nos encontramos, es absolutamente indispensable adoptar medidas organizativas desde luego; restablecer la disciplina tanto en el aspecto administrativo, en la empresa, como en el sindical; impulsar la productividad del trabajo y la eficiencia en los servicios; también será necesario que nos dispongamos a modificar, mediante la aceptación de nuestras secciones, algunas cláusulas de convenios o contratos que sin ser una conquista fundamental, puedan significar una economía que nos ayude a resolver la situación actual; también debemos proceder con toda energía en los casos de inmoralidad que se presenten, sean cometidos por el más encumbrado funcionario o el más humilde trabajador, sin andar con contemplaciones. Se formulará un plan que en breve se dará a conocer a todos ustedes, conteniendo nuestros puntos de vista para resolver el problema, que de inmediato consiste en regular las finanzas de la administración para poder cumplir los compromisos económicos con el gobierno y casas extranjeras, pues tenemos el concepto claro de que, si no lo cumplimos con toda puntualidad, el Gobierno se hará cargo de las líneas.²¹

Efectivamente, como no era posible evitar la reorganización de la empresa, los cuerpos directivos y los administradores obreros buscaron negociar con el gobierno una reorganización más favorable para el gremio. Sin embargo, dada la profunda crisis por la que atravesaba el sindicato, carecían de fuerza para la negociación y no podrían evitar que la reorganización tuviera un alto costo para los trabajadores. Además, en esta ocasión los ferrocarrileros, al igual que los petroleros, estarían solos en la defensa de sus derechos y conquistas laborales, pues las principales organizaciones obreras, CTM y sindicatos nacionales de industria, apoyaban el proyecto oficial de reorganización y presionaban a esos gremios para que no le crearan problemas al gobierno que había manifestado su tendencia obrerista.²²

²¹ Circular 29 enviada a los secretarios locales el 31 de mayo de 1940 por Jesús R. Solís, secretario General del Sindicato; Álvaro de la Vega, presidente del Comité de Vigilancia; Juan Gutiérrez, gerente general y Alberto Carrillo Vargas, presidente de la Convención de la Administración Obrera. AGN, F. L.C. Exp. 513/2.

²² *El Popular*, 23 de abril de 1940.

Los dirigentes ferrocarrileros buscaron que la reorganización se hiciera desde la Administración Obrera y con la participación del sindicato. Que fuera éste quien elaborara y aplicara las medidas de reorganización, procurando reducir los costos para los trabajadores y el sindicato, pero fundamentalmente para evitar la posible federalización del gremio que representaría la pérdida no de algunas cláusulas del contrato de trabajo, sino el contrato mismo. La estrategia era preservar la Administración Obrera, a fin de tener la posibilidad en el futuro, una vez equilibradas las finanzas de la empresa, de recuperar lo que ahora cederían.

Siguiendo esta estrategia, el Consejo de Administración, después de estudiar los problemas financieros y de funcionamiento de la empresa, el 2 de julio planteó al Comité Ejecutivo Nacional y a los miembros de la Primera Convención de la Administración Obrera un plan de economías que mediante el ahorro de 1 800 000 pesos mensuales capacitaría a la administración para resolver el desequilibrio económico de los ferrocarriles y cumplir con sus obligaciones legales. Las medidas propuestas contemplaban:

- I. Reducir, a partir del 1 de agosto, las erogaciones por pagos al personal a lo que importaban las nóminas en el mes de mayo de 1938. Para ello necesitaba obtener la autorización legal para que, mientras estuviera en vigor el plan, se suspendieran todos los aumentos que los trabajadores hubieran logrado, ya mediante ejecutorías de la corte, laudos de la junta federal, convenios, disposiciones administrativas, nuevos contratos o por cualquier causa, incluido lo correspondiente al séptimo día.
- II. Suprimir los puestos de confianza que no fueran indispensables.
- III. Restringir el pago del tiempo extraordinario, mediante acciones administrativas y disciplinarias sin perjudicar el servicio.
- IV. Pagar las enfermedades no profesionales a base de sesenta días de medio sueldo.
- V. Que las vacaciones anuales del personal no se pagaran como sobresueldo, sino que se concedieran a base de descanso efectivo, sin cubrir las vacantes que no fueran necesarias.
- VI. No cubrir las vacantes temporales del personal que duraran 15 días o menos, excepto en los casos de servicios permanentes.
- VII. Formular nuevas asignaciones de servicios al personal, a efecto de que se pudiera cubrir las necesidades de su especialidad sin recargo de personal ni tiempo extra.

VIII. Facultar a la administración para operar con mayor racionalidad la fuerza tractiva, autorizando el sistema de dobladas donde fuera necesario y permitiendo fraccionar la jornada hasta cuatro horas sin pago adicional.

IX. Mantener una rígida disciplina, facultando a los jefes para que, en casos que no fueran graves, amonestaran o disciplinaran económicamente al personal. En las faltas graves se mantenía el procedimiento vigente.

X. Suprimir las comisiones de boletos.

XI. Suprimir los trenes, servicios, turnos o puestos de cualquier departamento que no fueran necesarios.²³

Nuevamente se expresaban las contradicciones y limitaciones que la Administración Obrera tenía como instrumento de control por los trabajadores de un proceso productivo. Pues, ante la imposibilidad de incrementar los ingresos mediante la modificación de las tarifas y las reiteradas negativas oficiales de apoyo financiero, la propuesta de los consejeros se centró en aumentar la productividad del trabajo: lograr economías mediante una mayor racionalización en el uso de materiales y de personal; introducir una mayor disciplina, incrementando la autoridad de los mandos superiores e intermedios, y, sobre todo, en reducir el monto de los ingresos brutos destinado al pago de salarios directos e indirectos. Es decir, sobre los únicos aspectos que la administración tenía bajo control directo o que podía negociar con el sindicato.

Dada la postura gubernamental, el Consejo de Administración pensó que era estratégicamente viable suspender por un tiempo una serie de beneficios de los trabajadores, a fin de equilibrar las finanzas de los ferrocarriles, y conseguir así el respaldo económico gubernamental, pero sobre todo la autorización para aumentar las tarifas. Una vez logrado el equilibrio financiero y con un incremento de los ingresos, se procedería a reintegrar las prestaciones y aumentos salariales suspendidos, así como a satisfacer los reclamos que el personal demandaba.²⁴ Según los

²³ Circular enviada por el Consejo de Administración al Sindicato y a la Convención de la Administración Obrera, 2 de julio de 1940. El plan del consejo se filtró a la prensa y se hizo público el 9 de julio. AGN, F: L.C. Exp. 513.

²⁴ "...entonces buscamos una situación temporal, diríamos, provisional: suspender algunas concesiones económicas que se hubieran dado a partir del 1 de mayo de 1938, con lo que podríamos asegurar el pago del 5.64% y asegurar el pago de la deuda del equipo e inmediatamente después hacernos acreedores a la confianza que usted buscaba por estos procedimientos y pedir la implantación de estas tarifas que nos permitiera volver a recuperar para nuestros

consejeros el plan que proponían era la opción menos gravosa para los trabajadores, pues las otras posibilidades implicaban un reajuste del 20% a los sueldos en general o un recorte de personal equivalente al 20% de los gastos de la nómina que afectaría a poco más de 9 mil ferrocarrileros.²⁵

Sin embargo, la propuesta de los consejeros, dirigidos por Juan Gutiérrez, ex secretario general del sindicato, no sólo nulificaba años de lucha sindical sino implicaba renunciar al objetivo que cualquier organización sindical perseguía. Representaba modificar las relaciones laborales y eliminar todas las conquistas obreras que obstaculizaban el desarrollo sano y equilibrado de la empresa. Ya no se trataba de postergar la aplicación de algunas cláusulas del contrato o diferir la satisfacción de justas aspiraciones económicas, sino de suspender temporalmente los precarios aumentos salariales y otras prestaciones ya en vigor, incluido el pago del séptimo día que toda la clase obrera disfrutaba. Además, la propuesta también implicaba restablecer el tradicional sistema de autoridad capitalista, devolviendo a los jefes las facultades omnímodas para dirigir el proceso productivo y someter al personal a una estricta disciplina.

Como el plan del consejo obrero tenía como perspectiva inmediata equilibrar las finanzas de la empresa a costa de los intereses de los trabajadores, mediante acciones que violentaban el contrato colectivo e incluso la propia legislación laboral, las bases y la mayoría de los dirigentes locales lo rechazaron, considerándolo una estrategia empresarial de tipo capitalista. Efectivamente, la propuesta en nada se diferenciaba de las prácticas que los empresarios y administradores privados seguían para resolver los problemas de las industrias: recorte de personal y de salarios, eliminación de cláusulas del contrato y de prestaciones económicas y sociales.

La postura empresarial capitalista del Consejo de Administración, manifestada en el plan de reorganización, no era un asunto coyuntural sino que se había convertido en lógica de acción cotidiana tanto para resolver los problemas de organización de la empresa, como para enfrentar el creciente descontento de las bases rieleras. Así, por ejemplo, la demanda

compañeros las condiciones económicas que han venido disfrutando que no son todas las que ellos demandan..." Acta de la junta celebrada en el Palacio Nacional con los ferrocarrileros, 16 de julio de 1940. AGN, F. L.C. 562.11/130.

²⁵ AGN, F. L.C. Exp. 513.

de la especialidad de mecánicos (secciones 2, 5, 7, 9 y 21) de que se aplicara el artículo 72 del contrato de trabajo vigente, referido a la nivelación salarial a los trabajadores de esa rama, había sido sistemáticamente rechazada. Y cuando los mecánicos decidieron realizar una suspensión de labores, como presión para alcanzar su demanda, el gerente general trató primero de disuadir a los inconformes, recordándoles el acuerdo del Consejo de Administración, avalado por el Comité Ejecutivo del sindicato, de no realizar nuevas erogaciones salariales hasta que las condiciones económicas de la empresa lo permitieran, y después les advirtió que de efectuarse el movimiento aplicaría las sanciones que dicho acto ilegal mereciera y exigiría responsabilidades por los perjuicios que pudiera originar. Aunque el paro no se realizó, el gerente no alardeaba, había solicitado al Departamento de Trabajo que inspectores del ramo ayudaran a la administración a levantar las actas en aquellos lugares donde el servicio se suspendiera, a fin de aplicar las sanciones que legalmente procedieran.²⁶

Por ello, no es de extrañar que cuando se remitió la propuesta del consejo a las secciones para su discusión se generara una creciente agitación en el gremio. Algunos sectores no sólo criticaron la propuesta y amenazaron con realizar paros y tomar otras medidas para enfrentar el intento de reducir sus ingresos, sino que demandaron la destitución de los dirigentes nacionales y de los administradores obreros que pretendían violentar los contratos y la propia Ley Federal del Trabajo.²⁷

Si durante los años de 1938-1939 los ferrocarrileros habían contribuido a equilibrar la economía de la empresa reduciendo los gastos, mejorando el funcionamiento de las líneas y disminuyendo el coeficiente de explotación, en esta ocasión se negaron a aceptar los sacrificios que implicaba la propuesta y enfrentaron las disposiciones de los consejeros obreros.

Las bases y la mayoría de los dirigentes seccionales, con una visión inmediatista, claramente gremial, no quisieron aceptar que la estrategia propuesta por los consejeros obreros fuera el camino para preservar la

²⁶ Véase el telegrama enviado por Juan Gutiérrez al presidente Cárdenas, 24 de junio de 1940. AGN, F. L.C. Exp. 432/6.

²⁷ Telegramas enviados a la dirigencia nacional ferrocarrilera por las secciones 2, 15, 19 y 24, durante julio de 1940. También los telegramas solicitando a Cárdenas que destituyera al Consejo de Administración. AGN, F. L.C. Exp. 513/2. Incluso se realizó una huelga de brazos caídos y un paro en los patios de la estación Nonoalco. *Excelsior*, del 11 al 13 de julio de 1940.

propia Administración Obrera, conseguir el apoyo gubernamental y mejorar las condiciones económicas de los agremiados. Para ellos, con la supresión de las irregularidades en la compra de material, la reducción de los sueldos de jefes, la reducción de los altos impuestos y la liberación del gravoso subsidio que, por más de 7 millones de pesos anuales, proporcionaban al Ferrocarril Interoceánico se podría remontar el estado de insolvencia y de bancarrota de la empresa.²⁸ Incluso algunas secciones (2, 15, 19 y 24) manifestaron su decisión de entregar la administración de las líneas antes de permitir una lesión a los contratos y la pérdida de los raquíticos incrementos salariales que, en su mayoría, eran resultado de laudos y ordenamientos de las autoridades laborales. La Administración Obrera se convertía en una pesada obligación para los ferrocarrileros.

En el marco de un creciente descontento de los ferrocarrileros contra el Consejo de Administración, que por la fiscalización gubernamental había llegado a ese extremo, el camino de la división sindical se acentuaba y la posibilidad de enfrentamientos entre las bases y la dirección sindical era cada vez mayor.

LA REORGANIZACIÓN DE LOS FERROCARRILES: IMPOSIBILIDAD DE CONCILIACIÓN DE LOS INTERESES OBRERO-GUBERNAMENTALES

El 11 de julio de 1940, el presidente Cárdenas sostuvo una nueva reunión con los dirigentes nacionales, los administradores obreros y con dos delegados de cada una de las secciones sindicales asistentes a la Convención de la Administración Obrera, en la que se discutió la situación de los Ferrocarriles Nacionales.

En esta reunión, el titular del Ejecutivo Federal demandó del sindicato una explicación de los accidentes ferroviarios y exigió la definición de las acciones que tomaría para evitarlos, pues en su opinión los accidentes podían ser expresión de apatía o falta de entusiasmo del personal y de algunas secciones, para mantener en sus manos la Administración Obrera; pero también manifestación de división en el sindicato y de su incapacidad para mantener la disciplina interna que la conducción de los ferrocarriles requería.

²⁸ Los ferrocarriles, por el pago del impuesto del timbre entregaban anualmente a la Federación poco más de 5 millones de pesos.

Queremos saber —preguntaba Cárdenas— si esto obedece a un deseo, como lo han manifestado algunos elementos, de tener mejor enfrente un patrón con quien estar luchando, o si es que no les satisface la Administración Obrera que el gobierno de la república puso en manos de ustedes [...] si los trabajadores [...] no tienen el entusiasmo para manejar las líneas, queremos que con toda claridad y franqueza se sirvan decirlo, porque se está jugando no sólo con el interés de la nación o del gobierno que, hablando claro, pudiera no interesarles por egoísmo o falta de espíritu de responsabilidad de algunos elementos ferrocarrileros, pero que sepan que se está jugando la suerte de la fuente de trabajo.²⁹

Frente al cuestionamiento gubernamental, las discrepancias entre los delegados seccionales y el Comité Nacional del sindicato con el Consejo de Administración y la Gerencia Obrera, se pusieron de manifiesto.

La dirigencia nacional, aunque reconoció que todavía se producían muchos percances, algunos motivados por los trabajadores, deslindó la responsabilidad sindical en ellos. El sindicato procuraba restringir hasta donde humanamente fuera posible los accidentes y colaboraba con los administradores para mejorar la disciplina; sin embargo, su acción resultaba insuficiente, pues no podía sustituir la función ni la responsabilidad de la Gerencia de aplicar la disciplina. Pese a que no era responsable de los accidentes, la dirigencia nacional se comprometió a buscar nuevas medidas para mejorar el servicio, incluso estaba estudiando la recomendación de la Convención de la Administración Obrera para modificar el régimen disciplinario vigente.

Los miembros del Consejo de Administración y el gerente general, a diferencia de lo planteado por el Comité Ejecutivo del sindicato, precisaron que aunque entre las causas de los accidentes estaba el mal estado de las vías, la mayoría de los percances eran provocados por la indisciplina y negligencia que reinaba entre el personal rielero. Indisciplina, reconocían, generada por la pérdida de autoridad de los puestos de dirección y mando, a raíz de la práctica de elegir por votación a jefes y funcionarios. Como muchos de ellos habían alcanzado sus puestos gracias a la propaganda y a los ofrecimientos que hicieron a los trabajadores, a costa del reglamento y recursos de la empresa, tenían que atender

²⁹ Acta de la junta celebrada en el Palacio Nacional con los elementos ferrocarrileros, 11 de julio de 1940. AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

más que a los intereses y lineamientos de la administración a la voluntad de las asambleas y de los grupos, pues de ellos dependía la permanencia en sus puestos. Por eso, regularmente no aplicaban la disciplina y cuando lo hacían era de manera moderada, y aun en estos casos, gracias a la intervención del sindicato, siempre era posible modificar los castigos.³⁰

Imponer la disciplina en la empresa, según los administradores, requería necesariamente recuperar el principio de autoridad. La condición fundamental para esto era que el gerente general tuviera absoluta libertad e independencia para nombrar a todos los funcionarios ferrocarrileros; pero también contar con el apoyo sindical.

El consejo y la gerencia obrera, que en su intento de restablecer la disciplina habían contravenido los reglamentos, señalaron a Cárdenas que sin la colaboración de los dirigentes sindicales nada cambiaría. Los directivos sindicales deberían respaldar al consejo y permitir la modificación de los reglamentos interiores, para hacer más duras las sanciones a las faltas, así como dejar de intervenir en los asuntos administrativos. Siendo el sindicato el verdadero responsable de la conducción de la empresa, debería convencer a los trabajadores de la necesidad de volver al plano del trabajo y la rigurosa disciplina.³¹

Los delegados de las secciones, por su parte, aunque coincidieron en que los accidentes no eran ataques velados o expresión de que se quería regresar la administración al gobierno, discreparon en las razones de los percances y las causas del mal funcionamiento de las líneas. Los representantes de las secciones 1, 12, 22, 23 y 28³² apoyaron al Consejo de Administración. Para ellos, muchos de los accidentes eran causados por la falta de disciplina del personal, generada por la pérdida del sentido de responsabilidad y porque se había abusado de la fuerza sindical al trabarse la aplicación de las sanciones.³³ Pero también, porque en algu-

³⁰ Juan Gutiérrez, gerente general de la Administración y ex secretario general del sindicato, explicó que los trabajadores con la Administración Obrera asumieron la actitud de que los jefes estaban en manos del personal para que hicieran lo que ellos dijeran. Y no entendían que en el servicio tenía que haber siempre jefes y subordinados. *Ibid.*

³¹ El consejo propuso en lo inmediato: realizar un examen médico, profesional y de normas a todos los trabajadores, así como instalar un método automático de señales en las zonas de intenso tráfico. *Ibid.*

³² Secciones correspondientes a Acámbaro, Jalapa, Oaxaca, Saltillo y Veracruz.

³³ "Muchos han equivocado el verdadero concepto sindical [...] pensando que el hecho de que la organización nuestra sea fuerte y de las mejores organizadas del país debe servirnos

nas divisiones había personal ocupando puestos de maquinistas y fogoneros sin estar capacitados para desempeñar tales funciones.

Sin embargo, para la mayoría de los delegados presentes en la reunión (secciones 4, 9, 15, 16, 18, 19 y 30)³⁴ la indisciplina era responsabilidad de los administradores que no aplicaban las normas vigentes; en tanto que los accidentes eran causados fundamentalmente por las vías en mal estado y porque muchos jefes y funcionarios no estaban capacitados para ocupar sus puestos.³⁵ Para ellos, las deficiencias de los ferrocarriles eran causadas por los malos administradores, resultado de que los jefes fueran designados no por su capacidad técnica sino por privilegios, preferencias políticas del consejo o por compadrazgo, careciendo de personalidad moral y respaldo de los trabajadores.

Aunque todos los delegados manifestaron su disposición a colaborar para resolver los problemas de los ferrocarriles y estuvieron de acuerdo en la necesidad de restablecer la disciplina en el gremio, sólo los representantes de las secciones 1, 12, 22 y 23 apoyaron las medidas propuestas por el Consejo de Administración, en concreto la modificación de los contratos y reglamentos vigentes. Los delegados de las secciones 4, 9, 15, 16, 18, 19, 28 y 30 se pronunciaron por el cabal cumplimiento de los contratos y reglamentos como la única manera de lograr la estricta disciplina necesaria para mejorar el funcionamiento de las líneas y evitar los accidentes; pero también por el apoyo financiero gubernamental para mejorar las vías; por modificar el sistema de elección de los jefes, eliminando el compadrazgo y regresando a las asambleas seccionales la capacidad para seleccionar a los mandos, tomando en cuenta su competencia así como la aceptación o calidad moral entre los trabajadores. Tales secciones estaban dispuestas a colaborar con entusiasmo en la

para cometer abusos y para no tener un sentido de responsabilidad de nuestros deberes." Delegado de la sección 28. Acta de la junta celebrada en el Palacio Nacional con los elementos ferrocarrileros, 11 de julio de 1940, cit.

³⁴ Secciones correspondientes a Cárdenas, Gómez Palacio, Distrito Federal, estado de México, Monterrey y Nuevo Laredo.

³⁵ "Se pretende examinar al personal con antigüedad y experiencia y no examinar a las personas que ocupan puestos administrativos de mayor o menor jerarquía, cuando quién sabe si son aptos para tales puestos [...] todos los funcionarios con sus honrosas excepciones, han conseguido sus puestos por compadrazgo. Sin la capacidad para ocupar esos puestos [...] En tales condiciones la disciplina no puede tener un eco completo." Delegado sección 18. Acta de la junta celebrada en el Palacio Nacional con los elementos ferrocarrileros, 11 de julio de 1940, cit.

reorganización pero no aceptarían la violación del contrato ni que se sacrificaran los derechos y conquistas laborales.³⁶

Al final de la reunión, ante las evidencias de que la gerencia obrera no podría aplicar su programa de reorganización económica y administrativa, dada la indiferencia de los directivos nacionales del sindicato para apoyar las medidas y porque una buena parte de los dirigentes locales manifestaron claramente que no colaborarían con la reorganización si ésta afectaba los intereses obreros, el presidente Cárdenas exigió a los representantes del gremio que a la brevedad posible le comunicaran las acciones que tomarían para manejar con seguridad las líneas y para cumplir las obligaciones económicas que tenían con el gobierno y las empresas privadas.³⁷

La situación que vivía el sindicato ferrocarrilero era extraordinaria. El gobierno cardenista exigía el cumplimiento de los compromisos económicos que establecía la ley de abril de 1938; de no ser así podía recuperar la administración de las líneas e imponer la reorganización de la empresa alegando incapacidad económica para cumplir con los contratos. Si el sindicato no impulsaba la reorganización de la empresa, sería el propio gobierno quien lo haría, quizá con mayores costos para los trabajadores.

La exigencia gubernamental de que la Administración Obrera cumpliera sus compromisos legales enfrentaba al sindicato a una grave crisis de legitimidad; pues actuaba en razón y sentido de su existencia como organismo gremial o lo hacía en función de ser el administrador responsable de brindar un servicio eficaz y de operar rentablemente las líneas propiedad de la nación. De nuevo la organización sindical se enfrentaba a intereses encontrados; aunque la meta era lograr la estabilidad económica y la funcionalidad de las líneas, existían serias diferencias en el gremio sobre los mecanismos para alcanzarla. Los administradores y algunos dirigentes señalaban el camino de la reducción de salario y conquistas obreras, mientras la mayoría de las secciones proponían la modificación de las tarifas de privilegio que gozaban los monopolios.

³⁶ "Sabemos que el modo de obrar del Consejo de Administración en estos momentos mutila nuestras conquistas [...] nosotros con toda hombría, tendríamos que decir a usted que no estamos dispuestos a eso." Delegado de la sección 30. "Estamos dispuestos a ayudar al gobierno en todo aquello que no sea rectificación de su propio obrar [...] no aceptaremos la rectificación de la línea revolucionaria de su gobierno." Delegado de la sección 15. *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*

El sindicato enfrentaba la disyuntiva de apoyar las medidas propuestas por los administradores que había designado, aunque éstas lesionaran los intereses obreros, o rechazar dichas disposiciones, desautorizando a los funcionarios obreros.

La opción era clara: había que concertar con Cárdenas un plan de reorganización que al mismo tiempo que alcanzara los objetivos empresariales preservara la mayoría de los derechos y conquistas obreras. Sin embargo, para que esto fuera posible, primero se requería que los rieleros entendieran que no podrían imponer todas sus condiciones al gobierno, por lo que sería necesario negociar y aun aceptar la suspensión temporal de algunos de los beneficios económicos del gremio, en aras de conservar la Administración Obrera, pero sobre todo para preservar el grueso del contrato colectivo de trabajo.

No obstante, las bases ferrocarrileras se mostraron reticentes a aceptar mayores sacrificios económicos y presionaron a sus dirigentes sindicales para que se opusieran a la propuesta del Consejo de Administración y asumieran la defensa de los salarios y las conquistas obreras garantizadas por la legislación laboral.³⁸ Por su parte, los dirigentes sindicales comprometidos con Cárdenas y convencidos de la necesidad de lograr el éxito de la Administración Obrera, más que una línea de enfrentamiento buscaron negociar con el gobierno otras medidas para aliviar la situación de la empresa sin lesionar los intereses de sus agremiados.

Así, en la reunión que sostuvieron el 16 de julio con el presidente Cárdenas buscaron renegociar los términos de la reorganización de las líneas, en particular concertar una distribución más equitativa de los costos entre el gobierno, el sindicato y los usuarios. Su camino era redefinir los compromisos financieros y obtener el apoyo económico gubernamental para la rehabilitación de las líneas, lo que permitiría disminuir el coeficiente de explotación y equilibrar su economía. Con ello, la administración podría, en lo inmediato, cumplir con los contratos de trabajo y, posteriormente, incrementar sus aportaciones a la Tesorería Federal.

En la misma reunión, la Gerencia General y la dirigencia obrera presentaron la propuesta sindical para reducir los accidentes y mejorar el manejo de las líneas. La propuesta partía de que los percances motivados por el factor humano eran resultado del exceso de confianza del perso-

³⁸ *El Nacional*, 15 de julio de 1940.

nal y no actos de sabotaje o acciones de protesta en contra del gobierno. Por ello, propusieron implantar un sistema automático de señales, primero en el tramo de Mariscal-la Griega lugar en el que en los últimos años se habían producido los más graves accidentes, y después en el resto del sistema. Con esta acción se reducirían hasta en el 99% los percances motivados por descuido y olvido; el resto se evitarían al implantar un sistema que recordaría diariamente a los trabajadores cada una de las reglas del derecho de trenes: por teléfono o telégrafo se preguntaría a cada uno de los empleados que intervenían en el movimiento de trenes sobre tal o cual regla, en caso de no recordarla se le suspendería y se le sometería a un examen general sobre el reglamento.

El sindicato y la Gerencia también concordaron en la necesidad de sancionar rigurosamente las faltas al reglamento, de acuerdo con la guía disciplinaria de los contratos de trabajo y sin tolerancias ni reconsideraciones.

A diferencia de la reunión del 11 de julio, en la que se enfrentaron el Consejo de Administración y los delegados seccionales, en esta ocasión se presentó un frente común. Los administradores, dirigentes nacionales y delegados seccionales no sólo sustentaron una propuesta para solucionar los accidentes que reivindicaba tanto a la administración como al sindicato, sino que también propusieron una nueva estrategia para resolver los problemas económicos de la empresa que no tenía como eje central la restricción de las conquistas del gremio.

El Consejo de Administración, ante el profundo descontento generado por su propuesta de reorganización y a fin de detener la agitación, elaboró un plan alternativo para equilibrar las finanzas de la empresa que no gravaba los intereses obreros. Bajo el argumento de que los problemas económicos de los ferrocarriles eran consecuencia de la política gubernamental en materia de tarifas, que los había privado y los seguía privando de cuantiosos recursos en un momento en que también se les había impuesto nuevas cargas financieras, el punto principal de la nueva propuesta de los consejeros radicaba en conseguir la autorización estatal para aplicar las tarifas canceladas en 1938.

Efectivamente, la prohibición del gobierno a la Administración Obrera en mayo de 1938 de aplicar las tarifas aprobadas por el extinto DAF había sido la causa de que la empresa no percibiera más de 11 millones de pesos anuales, lo que junto a la devaluación del peso y el incremento

de los costos de producción desequilibró sus finanzas. Si el Consejo de Administración pudo hacer frente a la grave situación económica de los ferrocarriles fue gracias a los planes de economías que había aplicado y a que Cárdenas, durante el primer año les concedió la moratoria del pago del 5.64% de los ingresos brutos, y durante 1939 ese porcentaje no se pagó. Sin embargo, como el 30 de mayo de 1940 el gobierno había exigido el cumplimiento de esos compromisos económicos, la situación se tornaba insostenible, pues la administración no sólo no contaba con recursos para cubrir dichos reclamos, sino que incluso tenía serias dificultades para pagar la nómina de los trabajadores. La situación no podía ser enfrentada sólo con más economías, era necesario el respaldo financiero gubernamental o por lo menos la autorización para modificar las tarifas. Con ello, la administración podría cumplir todos sus compromisos económicos sin descuidar el bienestar de sus trabajadores.

Si Cárdenas desconfiaba del manejo que la administración haría de los recursos adicionales, los consejeros obreros propusieron que éstos no pasaran a formar parte de los ingresos normales de los ferrocarriles sino que se depositaran en el Banco de México a disposición del gobierno Federal, para que se aplicaran al pago de la participación del 5.64% y a cubrir las deudas del equipo ferrocarrilero.³⁹

La dirigencia nacional del sindicato, por su parte, presionada por la creciente agitación que se vivía en el gremio, abandonó la ambigüedad que mantuvo en la junta del 11 de julio y asumió una postura de abierta defensa de los intereses inmediatos de los ferrocarrileros. No se negaba a cooperar en la reorganización de los ferrocarriles, pero no estaba dispuesta a apoyar el recorte de personal y de salarios como lo había propuesto originalmente el Consejo de Administración, pues además de ser medidas que no resolvían el problema de la empresa iban contra el espíritu de cualquier organismo y representación sindical.

...cuando se nos plantea una situación en la que es el mismo sindicato el que tiene que aprobar, que aceptar o imponer a sus miembros una regresión a condiciones que han estado en vigor hace algunos años, para nosotros, especialmente para los que estamos aquí presentes, que somos directivos generales

³⁹ Véase la intervención de Juan Gutiérrez en la junta. Acta de la junta celebrada en el Palacio Nacional con los elementos ferrocarrileros, 16 de julio de 1940. AGN, F. L.C. Exp 562.11/130.

y los locales de nuestras secciones, es una situación sumamente dura y lo es porque la misión de los sindicatos nunca ha sido ni equivocadamente obligar a sus miembros a aceptar regresiones a su situación, de ahí que nos encontramos en la necesidad de plantear con todo respeto a usted alguna otra forma de solucionar esta situación.⁴⁰

Para ellos, los ferrocarriles requerían de una inversión muy fuerte para mejorar las vías y comprar locomotoras, carros y maquinaria. Pero estos recursos no podían generarse a costa de los trabajadores, pues "...todo lo que se nos quitara no bastaría para financiar de momento la empresa y dotarla del material que necesita". Si los ferrocarriles eran bienes de la nación no correspondía sólo a los rieleros colaborar para resolver sus deficiencias, era necesario contar con el financiamiento gubernamental. Y propusieron, al igual que los administradores, que si existía desconfianza del gobierno en el gremio, esos recursos se manejaran bajo la supervisión de la Secretaría de Hacienda.⁴¹

También en esta reunión, el secretario general del sindicato, Jesús R. Solís, reclamó al presidente Cárdenas la falta de apoyo a la Administración Obrera no obstante que ellos habían aceptado manejar los ferrocarriles e introducirse en una esfera que no era propia de los sindicatos porque consideraban que era su papel cooperar con su gobierno. En concreto, le solicitó que en los últimos cuatro meses de su mandato no se modificara la situación de los ferrocarriles, que no se obligara a la administración a pagar el 5.64%, "que dejara las cosas como están que nosotros plantearemos el problema con el nuevo gobierno y lo discutiremos con él".⁴²

Cárdenas, por su parte, reprochó a los ferrocarrileros que no cumplieran con su obligación de cuidar el patrimonio puesto bajo su dirección y que no evitaran las actitudes antipatrióticas frente a los bienes que pertenecían a toda la nación.

Ustedes no ayudan al gobierno, no le prestan estas facilidades, la indisciplina, la falta de atención para cuidar los equipos, eso está matando el propósito

⁴⁰ En esto coincidieron todos los delegados seccionales. *Ibid.*

⁴¹ Valentín Campa, representante de la sección 15 del D.F., de las más importantes del sis tema, señaló que era de las empresas extranjeras y de los grandes negociantes, enriquecidos con la devaluación del peso, de donde debía extraerse el dinero que se necesitaba y no a costa de los intereses de los trabajadores. *Ibid.*

⁴² En esto también coincidieron todos los delegados seccionales. *Ibid.*

que hizo el gobierno de llegar algún día a poner las fuentes de trabajo en manos de los trabajadores. Cuando observamos actitudes de esta naturaleza, [...] nosotros creemos en el sabotaje por interés de carácter político y por irresponsabilidad frente a la situación económica.⁴³

También criticó la incapacidad de los directivos nacionales para mantener la disciplina en el seno de su propia organización, la falta de espíritu de responsabilidad y la postura gremialista que habían asumido. Aún más, los acusó de fomentar los actos de indisciplina como parte de una estrategia para presionar al gobierno a fin de conseguir por medios indirectos un aumento de tarifas.⁴⁴

Cárdenas dejó muy claro que no modificaría su política tarifaria ni cambiaría la reglamentación rielera mientras el sindicato no cumpliera con sus obligaciones. "Nosotros pedimos a ustedes concretamente cumplan sus obligaciones; seguramente el gobierno los ayudará pero nosotros no podemos autorizar el aumento de tarifas mientras no nivelen las finanzas y cumplan con las obligaciones que aceptaron." Y les advirtió que no daría un paso atrás, que no dejaría el asunto sin resolver y que no lo heredaría al nuevo gobierno.⁴⁵

No obstante las fuertes críticas lanzadas a los dirigentes nacionales ferrocarrileros, Cárdenas concedió que después de analizar y consultar con sus bases le presentaran un nuevo plan de economías, pues su inten-

⁴³ "Estamos cuidando los intereses de la nación para tener una base con qué justificarnos cuando tratemos de poner otras fuentes en manos de los trabajadores. Si hubiera en las líneas otras condiciones puede ser que hubiéramos entrado a actividades de la misma índole para poder mejorar las condiciones de los obreros, pero ustedes han estorbado con esta situación que tienen en el seno del propio sindicato." Véase la intervención de Cárdenas, en *ibid.*

⁴⁴ Ante las acusaciones que Cárdenas hiciera a los dirigentes sindicales de antipatriotas, irresponsables y de alentar actos de sabotaje, el presidente del Comité Nacional de Vigilancia del sindicato, Alvaro de la Vega, respondió que la situación que se vivía en los ferrocarriles era consecuencia de la política contraria a los trabajadores que se impulsaba desde los círculos del poder. Además apuntó que ni el Ejecutivo General del sindicato ni el de Vigilancia, tenían autoridad para gobernar a los hombres "...cuando se quiere quitar lo que durante tantos años de lucha ha venido obteniendo no sólo en nuestras luchas societarias de clases sino también como ejército; [...] por eso si nos falta autoridad tampoco la usaremos para acallar las justas exigencias de nuestros compañeros. Para resolver el problema que origina estas inquietudes podemos señalar algunos caminos que no sean precisamente los de asfixia para nosotros en el trabajo". Véase la intervención de Alvaro de la Vega, en *ibid.*

⁴⁵ *Ibid.*

ción sólo era que cumplieran con sus obligaciones y de ninguna manera que violentaran los derechos obreros.⁴⁶

Como resultado de las negociaciones sostenidas en el mes de julio, el gobierno aceptó revisar y corregir las anomalías y las situaciones que habían señalado los trabajadores: reconoció que los ferrocarriles necesitaban una fuerte inversión para mejorar sus líneas; que era indispensable una revisión cuidadosa de las tarifas y reglamentar la cuestión del express, correo y las obligaciones del gobierno para con los ferrocarriles, así como corregir el déficit del Interoceánico. Pero también condicionó la ayuda gubernamental al cumplimiento de dos exigencias: 1] disciplina administrativa, respeto a los reglamentos internos, y subordinación de los trabajadores a las decisiones de las autoridades y 2] seriedad y respeto del sindicato a los compromisos contraídos.

Si Cárdenas comprendía los problemas de los Ferrocarriles Nacionales y tenía la voluntad de colaborar con el sindicato para su resolución, ¿por qué condicionó la ayuda gubernamental al cumplimiento de dos exigencias?

Sin duda el condicionamiento se debió a que el sindicato ferrocarrilero no había respondido a las expectativas gubernamentales. El gobierno había entregado a los ferrocarrileros parte importante del patrimonio nacional para que lo administraran con absoluta libertad, confiando en que lo manejarían no sólo para su beneficio sino para el bienestar colectivo. Esperaba que los trabajadores, una vez que entendieran que ya no tenían enfrente a un patrón privado que se apropiaba de las ganancias sino que la empresa era estatal y sus utilidades eran usadas en beneficio de la nación, abandonarían su postura de belicosidad y asumirían una práctica sindical y laboral diferente. Que una vez que reconocieran que sus intereses estaban ligados al buen funcionamiento económico de la empresa, enriquecerían los bienes que la nación había puesto a su cuidado. Una vez que el sindicato entendiera que los trabajadores no sólo tenían derechos sino también obligaciones, asumiría una postura más racional en

⁴⁶ "Si el Consejo de los Nacionales se equivocó en determinadas cuestiones financieras y concedió lo que no debería haber concedido, eso no consiste en las conquistas legítimas; que esas concesiones después de que entró la Administración Obrera a funcionar y que fueron imprevistas vuelvan a su estado anterior, ésa es cuestión de ustedes, no del gobierno; tienen también obligaciones colectivas." Véase la intervención de Eduardo Suárez, secretario de Hacienda, en *ibid.*

la administración de los contratos y eliminaría la práctica de los trabajadores de abusar de los derechos que la ley y los contratos concedían.⁴⁷

El gobierno esperaba que el sindicato recuperara la disciplina administrativa, hiciera cumplir los reglamentos y subordinara a los trabajadores a las decisiones del Consejo de Administración. Es decir, que restableciera el principio de autoridad que él mismo había limitado en su enfrentamiento con las administraciones anteriores, y que era no sólo indispensable para el funcionamiento de los ferrocarriles, sino la única manera de que realmente hubiera en la empresa una personalidad con quien tratar, que garantizara que los acuerdos firmados serían respetados.

El gobierno de Cárdenas, congruente con su política de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores no se oponía a que la gerencia aumentara los ingresos de los ferrocarrileros dentro de las posibilidades económicas de la empresa. Sin embargo, como la economía de la Administración Obrera no podía soportar nuevos aumentos, exigió que, antes de otorgarlos, se incrementara la productividad de los trabajadores a fin de contar con los recursos para cubrirlos sin tener que volver a desatender, como lo había hecho el anterior consejo, los compromisos económicos con los particulares y el gobierno.

Como el sindicato estaba regateando sus obligaciones económicas y había defraudado la confianza depositada en él, el gobierno tuvo que actuar. Exigió que la Administración Obrera cumpliera con los compromisos económicos y de funcionamiento dispuestos por la ley del 23 de abril de 1938.

LA RESPUESTA OBRERA: DEFENSA DEL INTERÉS INMEDIATO POR ENCIMA DEL PROYECTO OBRERO. ¿BENEFICIOS ECONÓMICOS VS CONTROL OBRERO?

Terminada la reunión del 16 de julio, aunque los directivos sindicales señalaron que estaban dispuestos a colaborar en la superación de los problemas de la empresa, también precisaron que no aceptarían más lesiones a los derechos obreros, pues con esto ni siquiera se resolvería el problema de fondo.⁴⁸

⁴⁷ Por ejemplo, los trabajadores que se fingían enfermos con objeto de obtener el sueldo de 15 días que les concedían los contratos. Véase la intervención de Eduardo Suárez, secretario de Hacienda, en *ibíd.*

⁴⁸ Comunicado de Jesús R. Solís. "Crean los trabajadores que no es reduciendo sus salarios como podrá lograrse la reorganización de los ferrocarriles, pues esto, tomando en cuenta el costo de la vida, sólo acarrearía sobre los mismos un grave perjuicio, en cambio con el progra-

Por su parte, el gerente general y los miembros del Consejo de Administración, a fin de detener la creciente agitación en el gremio generada por su primera propuesta de reorganización, presentaron el 19 de julio la renuncia a sus cargos, siendo nombrado temporalmente como gerente general Alberto Garduño.⁴⁹

El mismo día, la dirigencia nacional del sindicato solicitó a Cárdenas que le concediera más tiempo para entregar su plan de economías, toda vez que realizaría una Convención Extraordinaria a fin de elaborar un proyecto de reorganización discutido y aceptado por los trabajadores.⁵⁰

El presidente Cárdenas, convencido de que la solicitud era un acto de los dirigentes obreros para alargar y eludir la reorganización de la empresa, dada su reticencia para implementar acciones concretas y efectivas, el 20 de julio les solicitó formalmente que en el lapso de 10 días definieran su postura con respecto al plan gubernamental.⁵¹

La dirigencia nacional, bajo la presión gubernamental, abrumada por las anomalías en el funcionamiento de la empresa, pero sobre todo por las contradicciones internas que vivía el sindicato,⁵² inició el 25 de julio la Convención Extraordinaria sindical para discutir los problemas económicos de la Administración Obrera y tratar la falta de disciplina en el sistema.⁵³

En julio de 1940 las diferencias entre el sindicato y el gobierno sobre la reorganización de los ferrocarriles se tornaban en contradicciones irresolubles, transformando las discrepancias en abierto enfrentamiento político.

ma que el sindicato presentara al presidente, y si es que el Gobierno desea colaborar para la solución de este asunto, el mismo se resolverá sin perjuicio para los empleados y sí en beneficio positivo tanto para los clientes de la empresa, como del público en general." *El Nacional*, 17 de julio de 1940.

⁴⁹ Alberto Garduño ocupaba el cargo de ayudante del presidente del consejo y del gerente general. *Excelsior*, 20, 21 y 23 de julio de 1940.

⁵⁰ Carta enviada por el CEN del Sindicato a Cárdenas. 19 de julio de 1940. AGN, F. L.C. Exp. 513/2.

⁵¹ "...tratándose de un caso urgente y extraordinario como el que nos ocupa, puede reunirse la citada convención en un término de 72 horas, toda vez que no debe admitirse se prolongue por más tiempo una situación que el interés social de la Revolución, el de ustedes mismos y el de toda la nación exige se resuelva a la mayor brevedad." Carta de Cárdenas al sindicato ferrocarrilero, 20 de julio de 1940. *Ibid.*

⁵² Algunas secciones empezaron a demandar la renuncia del Comité Ejecutivo Nacional y las cuatro secciones del DF, las más importantes del sistema, se aprestaron a luchar para defender sus conquistas. *El Nacional*, 22 de julio de 1940.

⁵³ AGN, F. L.C. Exp. 513/2.

Para los rieleros ya no era posible seguir renunciando a los beneficios económicos sólo para que los monopolios mineros continuaran disfrutando de subsidios en la transportación de sus productos. El 25 de julio, las secciones del Distrito Federal (12, 16, 17, 18), las más importantes del sistema, sin entablar un conflicto abierto con el gobierno de Cárdenas, realizaron un mitin de protesta en el que reiteraron que los trabajadores y el sindicato no eran los responsables de la bancarrota de los ferrocarriles y llamaron a las otras secciones a sumarse a los paros escalonados que realizarían para resistir las medidas gubernamentales. También solicitaron al IV Consejo Nacional de la CTM su intervención para avanzar en la resolución del conflicto con el gobierno.⁵⁴

El 28 de julio, el presidente Cárdenas, ante la creciente agitación del gremio y a fin de contrarrestar la belicosidad de las secciones que, enarbolando la defensa de las conquistas obreras se oponían a los planes de reorganización, confrontaban los lineamientos de los administradores y anunciaban paros y el boicot a la operación de los ferrocarriles, hizo un llamado a los trabajadores, recurriendo a su patriotismo, para que colaboraran con el gobierno en esos momentos en que la soberanía del país se veía amenazada por los monopolios extranjeros. Si lo que querían los líderes sindicales era entregar las líneas para continuar su lucha gremialista, el gobierno estaba dispuesto a actuar. Como era el encargado de velar porque las conquistas obreras fueran respetadas no tenía ningún interés en generar un conflicto con los ferrocarrileros, pero teniendo también la obligación de cuidar el sano funcionamiento de las empresas estatales, no estaba dispuesto a permitir que las tácticas sindicales pusieran en peligro los intereses de la nación.⁵⁵

Cárdenas dejó claro que si los dirigentes del sindicato no querían colaborar para que los ferrocarriles cumplieran con sus objetivos sociales

⁵⁴ *Excelsior*, 25 de julio de 1940.

⁵⁵ El presidente Cárdenas señalaba que: "El gobierno de la República es el más empeñado en que no se lesionen los intereses de las masas trabajadoras, así como es también su obligación cuidar que se sane la economía de las industrias que se han puesto en sus manos y de exigir mayor eficacia en los servicios públicos, tanto más cuanto que está de por medio la justificación del programa social que el propio gobierno ha querido encauzar en bien de las clases explotadas, debiendo todos entender que no se permitirá que por una mal llamada táctica sindical o por intereses políticos se quiera hacer fracasar las causas mismas de los trabajadores." Comunicado de Cárdenas a las organizaciones obreras del país, publicado el 29 de julio de 1940 en diversos diarios del país. AGN, F. L.C. Exp. 513/2.

ni estaban dispuestos a proteger los intereses de la nación, ya sea por razones gremiales o políticas, el gobierno estaba decidido a tomar las acciones necesarias para preservar los intereses nacionales y el propio proyecto de participación obrera en la dirección de las empresas.

El desafío de los ferrocarrileros no sería tolerado. La coyuntura que vivía el país era sumamente delicada: al tiempo que crecían las presiones políticas y económicas de los monopolios para que el gobierno rectificara su política nacionalista y revolucionaria, era amenazada la tranquilidad interna. El reciente proceso electoral había sido fuertemente cuestionado por la oposición almazanista, la que se preparaba para disputar el poder por otras vías; el creciente descontento y la agitación reinante entre algunos sectores obreros (burócratas, petroleros, mineros, etc.), por el encarecimiento del costo de la vida, la imposición de dirigentes y la rectificación de la política obrerista,⁵⁶ amenazaba con desbordar la alianza construida entre la clase obrera organizada y el gobierno cardenista, y producir un estallido social que podría precipitar al país en una inestabilidad social y política. En ese momento, lo que se requería era tranquilidad política, no sólo para garantizar una pacífica trasmisión de poderes, sino también para consolidar las conquistas sociales logradas por el cardenismo.

La coyuntura condicionaría la participación que tuvieron otros protagonistas en el conflicto ferrocarrilero. La CTM y otras organizaciones obreras, bajo el argumento de que el interés de la nación estaba por encima de cualquier otro, presionaron al gremio rielero para que otorgara su total cooperación al programa de reorganización de la empresa.⁵⁷ El PRM, por su parte, también hizo un llamado a los trabajadores ferrocarrileros para que no le causaran más problemas al gobierno revolucionario de Cárdenas, quien sólo les había pedido que cumplieran con las obligaciones que aceptaron al tomar la administración de las líneas y les pedía su solidaridad para poner en condiciones de prosperidad a la industria.

⁵⁶ Cárdenas, ante la resistencia del STPRM para colaborar en la reorganización de la industria, dictó el acuerdo para que se procediera a la inmediata reorganización, así como el reajuste de personal innecesario en la SSA.

⁵⁷ Los mineros, trabajadores de salubridad, la CNC, las ligas de comunidades agrarias de Chihuahua, Zacatecas, Veracruz, Baja California, Guerrero, Coahuila, Nayarit, Nuevo León, así como las organizaciones regionales de trabajadores de Yucatán, Durango y Aguascalientes, entre otras, apoyaron la postura gubernamental. Véanse telegramas enviados a Cárdenas. AGN, F. L.C. Exp. 708.1/23. También *El Nacional*, 30 y 31 de julio de 1940.

Una actitud contraria sólo podía ser considerada un acto de sabotaje antipatriótico.⁵⁸

Bajo este contexto, los directivos sindicales, en un intento de superar las contradicciones y restablecer la unidad para recuperar la efectividad de la acción sindical, convocaron a la Convención Extraordinaria para discutir la situación de la empresa y decidir sobre el futuro de la propia Administración Obrera. No obstante la intención de los dirigentes nacionales, al iniciarse la Convención algunos delegados, además de criticar severamente al depuesto Consejo de Administración, cuestionaron la actuación del propio Comité Ejecutivo, promoviendo la remoción de todos los cuerpos directivos del sindicato. La lucha interna llevó al desconocimiento tácito de la autoridad y representatividad de dichos cuerpos, al nombrar los convencionistas una comisión de delegados para conducir la negociación sobre la reorganización de los ferrocarriles con el gobierno.⁵⁹

Los delegados a la Convención manifestaron la decisión de las bases ferrocarrileras de continuar con la Administración Obrera y reconocieron la necesidad de reducir los gastos de la empresa, aunque sobre bases distintas a las propuestas por el Consejo de Administración depuesto, pues de ninguna manera permitirían reajustes de personal o de salarios. Así lo manifestaron en el memorándum que enviaron a Cárdenas el 29 de julio de 1940, en el que daban respuesta definitiva a la cuestión disciplinaria y parcialmente resolvían el asunto de la reorganización:

En lo relativo al primero, la Convención acordó introducir modificaciones de trascendencia al Capítulo de Disciplina del Contrato de Trabajo, así como al

⁵⁸ “En la consolidación definitiva de las conquistas que la realización de ellas entraña (expropiación petrolera y Administración Obrera) existe un interés que no sólo es de una clase social, sino de la nación entera, y la tenaz defensa de este patrimonio colectivo no debe detenerse ante ningún obstáculo, menos aún ante aquellos que sólo están animados por pequeños egoísmos y por una lamentable limitación en la comprensión del amplio sentido de reivindicación nacional que esas conquistas tienen. [...] La actitud de determinados elementos que intentan obstaculizar la mejor y más eficaz aplicación de los medios indispensables para lograr el éxito de las tareas emprendidas, sea cual fuere el pretexto que para ello se aduzca, sólo puede ser calificada como un sabotaje contrarrevolucionario y antipatriótico.” Llamamiento del PRM, 31 de julio de 1940. *El Nacional*, También Acta de la Sesión Extraordinaria del Consejo Nacional del PRM celebrada el 29 de julio de 1940. AGN, F. L.C. Exp. 708.1/23.

⁵⁹ Las secciones 2, 4, 15, 16 y 24, las más importantes del gremio, desconocieron la autoridad de la dirigencia nacional mientras las secciones 5, 12, 17 y 22 la apoyaron. *El Nacional*, 4, 6 y 8 de agosto de 1940.

Estatuto sindical, estableciendo en el primero penas severas para los trabajadores que se hicieran acreedores a ellas por descuido, negligencia o falta de responsabilidad, y fijando en el segundo lineamientos que delimitaran el campo de acción del sindicato como representante de los trabajadores ante la Administración Obrera en sus funciones de patrón sustituto.⁶⁰

Junto con estas medidas, se priorizaría la introducción de la red de señales automáticas comprendida en el programa de adiciones y mejoras.

En cuanto al segundo punto, la Convención acordó, a fin de reincorporar la operación de los ferrocarriles al 85% como coeficiente de explotación, efectuar inmediatamente una serie de economías por más de 5.8 millones de pesos anuales. Los ahorros se alcanzarían mediante:

- a) la reducción inmediata del tiempo extra en todo el sistema (\$ 1 500 000).
- b) Por vacaciones disfrutadas en tiempo sin relevo (\$ 1 800 000).
- c) Suprimir el pago íntegro de sueldos por enfermedades no profesionales de 15 días y sustituirlo por 180 días al 50% (\$ 600 000).
- d) Reglamentar vacantes sin cubrir hasta 10 días (\$ 100 000).
- e) Suprimir algunos puestos de confianza (\$ 240 000), y
- f) Por diversas medidas administrativas (\$ 1 606 000).

Aunque las medidas implicaban modificar parcialmente los contratos de trabajo, los delegados no dudaron en votarlas pues con ellas no se tocaría el salario directo ni los aumentos concedidos desde mayo de 1938.

La Convención Extraordinaria del Sindicato, con base en estas muestras concretas de su voluntad de resolver los problemas de la empresa, solicitó al presidente Cárdenas que ampliara el plazo fijado para recibir la respuesta rielera a la reorganización, a fin de poder resolver totalmente el asunto económico y dar una respuesta completa a la exigencia gubernamental.⁶¹

Sin embargo, como la propuesta de la Convención no era avalada por

⁶⁰ Véase memorándum enviado a Cárdenas por la Convención Extraordinaria sindical, 29 de julio de 1940, firmado por Epifanio Huerta, presidente; J. L. Villalpando, secretario de Correspondencia; Francisco R. Lobo, secretario de Acuerdos y por la Comisión de Estudios Económicos: Daniel García, Julio González López, Joaquín A. Zamudio, entre otros. AGN, F. L.C. Exp. 513/2.

⁶¹ Véase memorándum enviado a Cárdenas por la Convención Extraordinaria sindical, 29 de julio de 1940. *Ibid.*

los administradores obreros ni por los dirigentes nacionales del gremio y ante el peligro que representaba una división formal del sindicato, que impediría el cumplimiento de los compromisos contraídos por éste al recibir los ferrocarriles y es probable que afectara aún más el funcionamiento de las líneas, Cárdenas se negó a negociar con la comisión nombrada por los convencionistas y señaló que sólo aceptaría las propuestas respaldadas por el CEN y el Consejo de Administración, dado que eran los únicos capacitados jurídicamente para asumir y ejecutar compromisos con el gobierno.⁶²

Sin superar las contradicciones internas, pero obligados por la postura gubernamental, los delegados a la Convención aceptaron la autoridad de los directivos nacionales y del Consejo de Administración, así como que ellos entregaran la propuesta sindical al presidente. También mandaron un comunicado a todas las secciones avisando que la Convención sólo discutiría los aspectos de economía y disciplina, olvidándose de otros asuntos, como juzgar la actuación de los dirigentes.

Después de la revuelta de la Convención, los dirigentes ferroviarios llegaron a un acuerdo, y el 22 de agosto el STFRM entregó a Cárdenas la propuesta sindical para reorganizar los ferrocarriles. Ésta establecía: reglas disciplinarias que imponían hasta la separación del sindicato y de la empresa a los infractores; economías inmediatas hasta por 8 millones de pesos anuales, sin recurrir al recorte de personal ni de salarios; reducción del porcentaje de los ingresos totales dedicado a la reparación y mejoramiento de las propiedades de los ferrocarriles, y extensión de los poderes del Consejo de Administración a fin de que pudiera conducir a la empresa sin las trabas sindicales.⁶³

Una vez acordadas las nuevas funciones de los administradores y el plan de economías de la empresa, la Convención Extraordinaria procedió a designar a los nuevos consejeros: Camilo Piccone, por el Departamento de Vía; Manuel S. Mayagoitia, por Transporte; Sixto E. Martineta, por Fuerza Motriz y Maquinaria; Jesús Zantuche, por Contabilidad; Sebastián A. Gutiérrez, por Tráfico; Rodolfo C. Rodríguez, por Electricidad y Telégrafos y José Gutiérrez por Express. En esta ocasión, Manuel S. Mayagoitia fue designado presidente del Consejo y gerente general.⁶⁴

⁶² *El Universal*, 7 de agosto de 1940.

⁶³ *Excelsior*, 23 de agosto de 1940.

⁶⁴ *El Nacional*, 29 de agosto de 1940.

Para el sindicato era urgente que Cárdenas se pronunciara sobre su propuesta, pues esperaba obtener en lo inmediato la moratoria del pago del 5.64% y un poco de tiempo para cubrir el 10% de impuesto. Como la administración no tenía recursos, pese a que se había comprometido a cubrirlos puntualmente, el pago del primero estaba suspendido y el segundo tenía un atraso de un mes. La única manera de cubrir los compromisos con el gobierno era dejando de pagar los salarios de los trabajadores; pero como eso generaría una reacción ferrocarrilera que no podrían detener y que echaría por tierra sus intentos de reorganización, los representantes de la Convención Extraordinaria solicitaron a Cárdenas los apoyara con la suspensión de tales exigencias.⁶⁵

Aunque Cárdenas accedió a condonar temporalmente el pago del 5.64%, no dejó de exigir a la administración que cumpliera sus obligaciones con las empresas privadas, pues algunas de ellas (la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey) habían solicitado su intervención para que se reanudaran los pagos semanales de sus deudas.⁶⁶

A fin de acelerar su respuesta al sindicato, Cárdenas creó una comisión para estudiar el proyecto obrero, integrada por el secretario de Hacienda y el jefe del Departamento del Trabajo. La comisión, después de evaluar la propuesta de la convención, la consideró insuficiente para resolver los problemas de los ferrocarriles, pues sólo contemplaba medidas de ahorro por 8 o 9 millones de pesos anuales, cuando las economías, a juicio del gobierno, no deberían de ser menores a los 20 millones.

EL PLAN GUBERNAMENTAL DE REORGANIZACIÓN: FIN DE LA NEGOCIACIÓN E IMPOSICIÓN DEL INTERÉS ESTATAL

Los comisionados elaboraron una nueva propuesta para la reorganización de los ferrocarriles que establecía el compromiso gubernamental de otorgar un préstamo de 100 millones de pesos a la Administración Obrera para reparar las vías, rehabilitar y adquirir material rodante; ceder por dos años el 5.64% de los ingresos brutos que correspondían al gobierno y acelerar la revisión del sistema de tarifas, siempre y cuando el

⁶⁵ AGN, F. L.C. Exp. 562.11/130.

⁶⁶ Véanse las cartas enviadas a Cárdenas durante el mes de agosto de 1940. AGN, F. L.C. Exp. 705.2/139.

sindicato aceptara recortar el personal y los salarios al nivel que tenían en mayo de 1938, como lo había propuesto el plan de reorganización elaborado por el Consejo de Administración, encabezado por Juan Gutiérrez. En concreto que aceptara tomar las siguientes medidas:

1. Reducir las erogaciones por pago de personal a las que se hacían en mayo de 1938 y mientras durara el programa suspender todos los aumentos que los trabajadores habían logrado a partir de esa fecha.
2. Restringir al mínimo el pago de tiempo extra;
3. Reducir las vacaciones anuales y no pagarlas como sobresueldo sino concederlas a base de descanso efectivo, y no cubrir las vacantes que no fueran necesarias;
4. Mejorar la organización del trabajo para no contratar nuevo personal ni pagar tiempo extra;
5. Suspender las comisiones por boletos; y
6. Suspender los servicios, turnos y puestos de cualquier departamento que no fueran indispensables.⁶⁷

El 14 de octubre fue comunicada oficialmente la nueva propuesta al gerente general de la empresa, Francisco Mayagoitia; al secretario del sindicato, a cinco miembros del comité nacional y a cinco representantes de la Convención Extraordinaria. Bajo estas bases definitivas, el gobierno concedió que fuera el sindicato el que elaborara el plan concreto de reorganización de los ferrocarriles, pero exigió que se presentara a más tardar el 31 de octubre, a fin de iniciar la reorganización a partir del 1 de noviembre de ese año.⁶⁸

Las bases para la reorganización propuestas por el gobierno fueron aceptadas por 21 de los 32 delegados a la Convención Extraordinaria del sindicato, quienes mandataron a la dirigencia sindical para que negociara con los representantes gubernamentales la aplicación de las medidas, procurando afectar lo menos posible los intereses del gremio.⁶⁹ Para finales

⁶⁷ La propuesta significaba el despido de alrededor de 10 mil ferrocarrileros y reducir entre 30 y 35% los salarios mayores de 25 pesos diarios y el 20% los de 18 pesos al día. *El Nacional*, 17 de octubre de 1940.

⁶⁸ AGN, F. L.C. Exp. 513/2.

⁶⁹ Las secciones 15 y 17 del DF, 19 de Monterrey, 23 de Saltillo, 27 y 29 de Coahuila, 21 de Puebla, 11 de Celaya, las de Apizaco y Oaxaca, estuvieron en contra de las medidas. Incluso se realizaron paros de dos y tres horas en algunas secciones. Véase telegramas a Cárdenas, octubre de 1940, en *ibid.*

de octubre, la Convención aprobó el proyecto concreto de reorganización y procedió (entre el 27 de octubre y el 2 de noviembre) a modificar varias cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo, particularmente las referentes al pago de las enfermedades no profesionales, al tiempo extra y las licencias sindicales, así como a suprimir las comisiones mixtas de apelación encargadas de mediar en los conflictos entre trabajadores y empresa, pasando sus funciones a la Junta de Conciliación y Arbitraje.⁷⁰

Una vez remitidos a la JFCA los acuerdos tomados por la convención para que los sancionara en su calidad de autoridad laboral, dado que modificaban el contrato de trabajo, Cárdenas acordó conceder un préstamo a la Administración Obrera por 25 millones de pesos para la compra de material motriz y rodante, y la adquisición de maquinaria para los talleres.⁷¹

Para mediados de noviembre de 1940 parecía haberse llegado a un acuerdo con el sindicato para realizar la reorganización de los ferrocarriles antes de que concluyera el mandato del presidente Cárdenas. Sin embargo, el acuerdo tomado por la Convención el 14 de noviembre, de suprimir por un año el pago de las vacaciones anuales del personal, a fin de economizar 4 millones de pesos, nuevamente provocó las airadas protestas obreras. Los miembros de las secciones 15, 16, 17 y 18 abandonaron su trabajo en los talleres y oficinas; realizaron un mitin y amenazaron a la dirigencia nacional con efectuar paros escalonados si prevalecía tal medida.⁷² Si bien la convención rectificó dicho acuerdo, la agitación no disminuyó.

La reacción de las secciones más importantes del sistema evidenciaba la fractura interna del sindicato y la pérdida de representatividad de los dirigentes nacionales, de los miembros de la Convención y del Consejo de Administración, que ya no tenían el respaldo de las bases y no podían garantizar que los ferrocarrileros cooperarían para cumplir los acuerdos con el gobierno. Por el contrario, todo hacía prever que la postura del

⁷⁰ Otros aspectos fueron: eliminar la práctica de pago monetario de vacaciones, dejar vacantes los puestos no necesarios, reducir el pago de enfermedades no profesionales y que los miembros del Consejo de Administración permanecieran en sus puestos de trabajo reuniéndose sólo cuando el gerente general lo determinara y reglamentar eficaz y efectivamente el uso del combustible. *Novedades*, 27 al 30 de octubre y 1 de noviembre de 1940, y AGN, F: L.C. Exp. 513/2.

⁷¹ La Secretaría de Hacienda, junto con el Consejo de Administración, determinaría los renglones en que se invertiría dicho préstamo. *El Nacional*, 14 de noviembre de 1940.

⁷² *El Nacional*, 16 de noviembre de 1940.

gremio sería enfrentar los recortes de personal y de salarios con la acción directa, aun por encima de la orientación de la dirigencia nacional.

Después de este conflicto, el 29 de noviembre los delegados a la Convención Extraordinaria deciden concluir sus trabajos y dejar en manos de los cuerpos directivos del sindicato la responsabilidad de negociar con el nuevo gobierno los términos de la reorganización de la empresa, confiando en que el presidente Ávila Camacho daría una solución al conflicto sin lesionar a los trabajadores.⁷³

Sin embargo, los ferrocarrileros se equivocaron. El 7 de diciembre, el nuevo secretario de Comunicaciones, general Jesús de la Garza, recomendó al presidente que desapareciera la Administración Obrera y creara un organismo estatal similar al de la industria petrolera como condición indispensable para resolver el conflicto ferrocarrilero.⁷⁴

El periodo de negociación con el sindicato había terminado. El 16 de diciembre, en la reunión sostenida con los dirigentes del STFRM y los directivos de la Administración Obrera, el presidente Ávila Camacho manifestó su decisión de efectuar la reorganización de los ferrocarriles y de modificar la estructura administrativa de la empresa.⁷⁵

Así, el 20 de diciembre de 1940 envió a la H. Cámara de Diputados una iniciativa de ley que derogaba la ley promulgada el 23 de abril de 1938 y establecía la creación de la Administración de los Ferrocarriles Nacionales de México como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargado de administrar las líneas férreas propiedad de la nación y los ferrocarriles Interoceánico de México, Mexicano del Sur y Oriental Mexicano, de acuerdo con los contratos celebrados con las empresas propietarias. El organismo sería dirigido por un consejo de administración compuesto por siete miembros, cuatro designados por el Ejecutivo Federal y el resto por el sindicato. El Consejo podría sesionar con cuatro miembros y sus decisiones serían toma-

⁷³ *Excelsior*, 4 de diciembre de 1940.

⁷⁴ *El Nacional*, 11 de diciembre de 1940.

⁷⁵ En esa ocasión los funcionarios de la Administración Obrera y los dirigentes sindicales entregaron a Ávila Camacho un memorándum en el que manifestaban su postura ante la reorganización, destacando la necesidad de la cooperación económica del gobierno (150 millones de pesos); la necesidad de abolir la obligación de los ferrocarriles de pagar el 10% de sus ingresos brutos como impuesto, y autorizar el aumento de tarifas. También expresaron la determinación del sindicato de continuar con el proyecto obrero y su decidida voluntad de cooperar en la mejoría económica y el servicio de las líneas. *El Nacional*, 12 de diciembre de 1940.

das por mayoría de votos. El presidente de la República nombraría al gerente general y el consejo a los demás funcionarios y empleados que la institución requiriera, en los términos señalados por el contrato de trabajo. El gerente tendría a su cargo la organización, administración, funcionamiento y cuanto concerniera al manejo y explotación de las líneas férreas.

La Ley asignaba al nuevo organismo obligaciones similares a las impuestas a la Administración Obrera, aunque introducía la posibilidad de operar las líneas fuera del coeficiente de explotación del 85% cuando la situación financiera de la empresa así lo determinara. Además, aunque la obligaba a seguir transportando gratuitamente la correspondencia y cobrar el 50% de las tarifas al transporte de material y personal del gobierno, precisaba el radio de las franquicias: no aludía a los servicios que prestara a los organismos públicos descentralizados ni empresas u organismos industriales y comerciales de participación estatal. En materia laboral se garantizaba que las relaciones laborales estarían sujetas a los términos de la Ley Federal del Trabajo y del Contrato Colectivo de Trabajo vigente.⁷⁶

El 24 de diciembre de 1940, la H. Cámara de Diputados aprobó sin discusión la ley enviada por Ávila Camacho, terminando la experiencia más importante de dirección obrera de una empresa estatal.

Aunque los ferrocarrileros defendieron tímidamente la Administración Obrera y aceptaron la disposición gubernamental de crear un organismo descentralizado, mantuvieron su postura radical de proteger sus contratos y no permitir el recorte de salarios y personal. En tanto, la CTM y la mayoría de las organizaciones sindicales, de acuerdo con la redefinición ideológica y política, enarbolando la bandera de unidad nacional, apoyaron de manera decidida la medida gubernamental.⁷⁷

⁷⁶ La ley también señalaba que el gobierno federal por conducto de la Secretaría de Hacienda, contaría con dos controladores que vigilarían la administración, gozando de amplias facultades para examinar la contabilidad, libros de actas y otros documentos. Por último establecía que las obligaciones y derechos de la Administración Obrera serían asumidos íntegramente por el nuevo organismo. *El Nacional*, 21 de diciembre de 1940.

⁷⁷ La CTM apoyó la eliminación de la Administración Obrera porque ésta "...se encontraba incapacitada para continuar operando [...] y en manos del gobierno los ferrocarriles nacionales podrán recibir el apoyo financiero y técnico que urgentemente reclaman y en el que la organización obrera tiene máximo interés por constituir la fuente de trabajo de uno de sus más importantes núcleos". *Novedades*, 26 de diciembre de 1940.

Según se desprende de la exposición de motivos de la mencionada ley, para el gobierno de Ávila Camacho la medida era indispensable; primero, porque se había demostrado que el sindicato no podría efectuar la rehabilitación del sistema debido a su doble papel, que al desnaturalizar su función producía constantes contradicciones y perjuicios tanto a los obreros como al gobierno;⁷⁸ segundo, porque era el paso necesario para alcanzar la reorganización del sistema ferrocarrilero estableciendo las condiciones para cumplir el programa de rehabilitación de las instalaciones de la empresa, así como para equilibrar y mejorar sus finanzas sin alterar la estructura de tarifas, y tercero, porque era la única manera de uniformar la estructura de los ferrocarriles con las organizativas y los planes de las empresas estatales, concordándola con la política gubernamental de apoyo a la industrialización, mediante la construcción del sistema de transporte que el crecimiento económico requería, las obras de irrigación necesarias o, en general, con las obras de infraestructura que la economía reclamaba. Se trataba de una medida que, aunada a la eliminación de la administración mixta de la industria petrolera, representaba la redefinición del papel de las empresas estatales como instrumentos decisivos para la acumulación de capital, marcando claramente el sentido de la intervención del Estado en la economía.

En este sentido, la decisión de disolver la Administración Obrera no fue sólo una respuesta a los problemas económicos de los ferrocarriles. La reorganización ferrocarrilera, comenzada por Cárdenas y terminada por Ávila Camacho, fue una consecuencia del cambio de orientación ideológica y política del Estado revolucionario a partir de 1938, cambio que se reflejó en otras decisiones gubernamentales de la época, tales como la misma selección de Ávila Camacho como candidato oficial para

⁷⁸ Desde luego que la administración obrera no fue un fracaso, a pesar de todas las limitaciones económicas demostró mayor eficacia que las administraciones anteriores. Resolvió algunos de los problemas más urgentes de la empresa, cumplió por un año los compromisos contraídos con el gobierno, redujo sus deudas de 47 millones de pesos a sólo 15 millones y bajó el coeficiente de explotación de 115% a poco más del 86%. Si no pudo sostener los resultados positivos del primer año fue por la falta de apoyo gubernamental; porque éste no realizó nuevas inversiones ni canalizó los recursos (220 millones de pesos que representaban el 10% de sus entradas brutas) que como impuesto la administración le proporcionó en el periodo de 1938 a 1940 al mejoramiento del servicio y la amortización de la deuda; además de su constante negativa a autorizar un aumento en las tarifas. *Revista Futuro*, núm. 59, enero de 1941, Editorial.

las elecciones de 1940; el compromiso de Cárdenas después de la expropiación petrolera de no nacionalizar más industrias; la política de enfrentar en lugar de apoyar a los trabajadores en sus conflictos con la clase patronal por mejores condiciones de trabajo y salarios y, finalmente, la desaceleración del programa de reforma agraria.

Ahora bien, con la eliminación de la Administración Obrera y la creación de un organismo descentralizado no se resolvieron los problemas de la empresa. La rehabilitación y la modernización de los ferrocarriles siguió siendo el objetivo de la política gubernamental, y según Moisés T. de la Peña, especialista en asuntos ferrocarrileros, el gobierno federal tendría que realizar inversiones de alrededor de 132 millones de pesos sólo para garantizar y mantener el funcionamiento de las líneas.⁷⁹

El nuevo gerente de la empresa, general Enrique Estrada,⁸⁰ expresó lo que significaban los ferrocarriles para el gobierno en ese momento,

...las líneas férreas de México son un patrimonio nacional de gran importancia para el desarrollo económico de la nación; por consiguiente, nosotros no podemos sacrificar la reorganización y reconstrucción del sistema subordinando esta obra a ninguna consideración.⁸¹

De hecho, la finalidad de la medida del gobierno era adecuar el funcionamiento de los ferrocarriles a las nuevas condiciones impuestas por la guerra europea. Con ésta, si bien se incrementó la demanda internacional de productos agrícolas, minerales y de consumo intermedio, también se dificultó la expansión de otras actividades, como el transporte automotriz, en un momento en que la economía nacional necesitaba un sistema de transporte ágil y barato.

Como el gobierno de Ávila Camacho no podía realizar fuertes inversiones para rehabilitar y modernizar los ferrocarriles, centró su atención en agilizar los mecanismos de administración y de control a fin de lograr un máximo aprovechamiento de la capacidad del equipo disponible. Por

⁷⁹ Moisés T. de la Peña y Alfredo Navarrete, "La reorganización de los Ferrocarriles Nacionales de México", *El Trimestre Económico*, vol. VII, núm. 4, enero-marzo de 1941.

⁸⁰ El Consejo de Administración quedó conformado por Pablo M. Hernández, Juan Gutiérrez, Manuel Buenabad y Roberto López, nombrados por el gobierno; y por Santos Fierro, Pablo Cardoso y Manuel F. Castillo, por el sindicato. *El Nacional*, 6 de enero de 1941.

⁸¹ *Novedades*, 7 de enero de 1941.

ello, decretó la desaparición de la Administración Obrera y creó un organismo dependiente del Ejecutivo Federal.

La creciente inversión de capital que requerían los ferrocarriles se realizó entre 1943 y 1945 gracias al donativo que otorgó el gobierno de Estados Unidos al gobierno mexicano para tal fin. Con 32 millones de pesos (6.6 millones de dólares) y bajo la supervisión de una misión ferroviaria estadounidense, se mejoraron 3 000 kilómetros de líneas troncales (reposición de rieles y durmientes defectuosos), se compró equipo motriz y rodante, y se rehabilitaron las casas redondas y talleres.⁸² Con estas inversiones y gracias a la productividad de los trabajadores, durante toda la confrontación bélica el ferrocarril se convirtió en el principal medio de transporte de mercancías y personas.⁸³

Sin embargo, la intervención del sindicato en los asuntos de la empresa no se eliminó con la desaparición de la Administración Obrera; se mantuvo por medio de los representantes obreros en el Consejo de Administración y, sobre todo, mediante algunas prácticas sindicales y cláusulas de su contrato de trabajo, que no fueron eliminadas por la gerencia obrera en 1940. El sindicato seguía teniendo injerencia en la definición de los puestos de confianza y en la designación del personal que ocuparía esas plazas, además de reglamentar el uso del servicio médico. Con su injerencia en la designación del personal de control y mando seguía limitando la capacidad de maniobra de la gerencia.

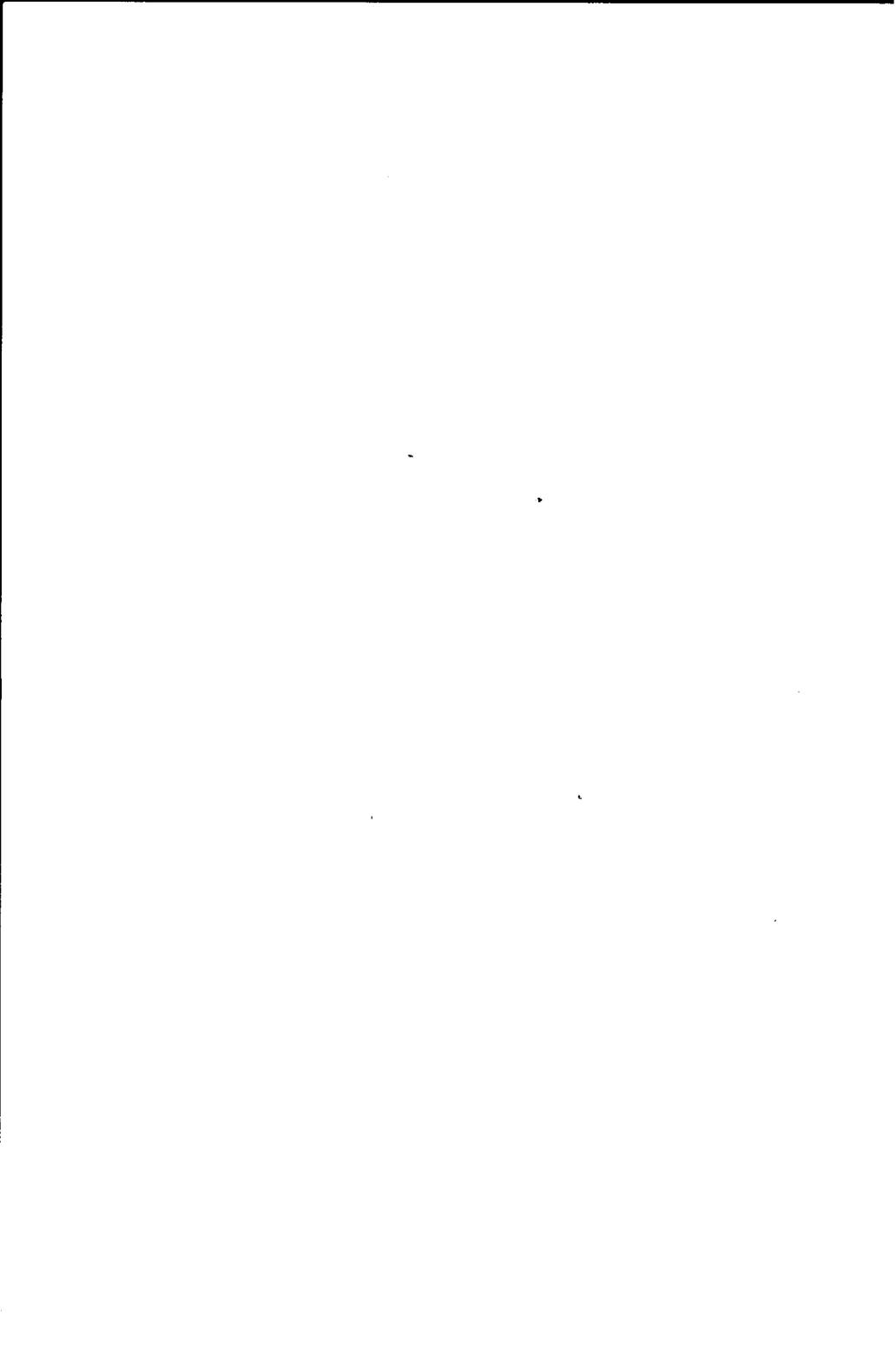
Por ello, el gobierno de Ávila Camacho buscó erradicar estas prácticas y mecanismos sindicales mediante una reorganización de la empresa que incluyera la modificación del Contrato Colectivo de Trabajo. Las medidas de la administración oficial fueron combatidos por el sindicato ferroviario con paros parciales a mediados de 1942 y un paro general en 1944. En el primer año, el gobierno todavía recurrió a la negociación y trató de conciliar las diferencias, pero para diciembre de ese año, con base en la Ley de Comunicaciones y Vías Públicas, prohibió toda nueva suspensión del servicio amenazando con sancionar a los responsables.

⁸² Raúl Ortiz Mena *et al.*, *El desarrollo económico de México y su capacidad para absorber capital del exterior*, México, Fondo de Cultura Económica, 1953, p. 308.

⁸³ Durante la guerra, el 80% de las exportaciones y un porcentaje similar de las importaciones totales circularon a través de las líneas férreas. De 1940 a 1943 el transporte de material pasó de 11 661 183 toneladas a 13 832 534, el personal aumentó el 32.66% y los ingresos se incrementaron en el 50%. Marcelo N. Rodea, *op. cit.*, p. 667.

Para vencer la resistencia del sindicato, el gobierno utilizó el conflicto intergremial entre caldereros y trenistas que se desarrolló durante 1942-1945. Apoyado en el descontento de estas especialidades, fomentó su organización independiente y las respaldó en contra del Comité Ejecutivo Nacional sindical, llegando incluso a reconocer personalidad jurídica a sus asociaciones gremiales, poniendo en duda la representatividad y la titularidad del sindicato del contrato colectivo de trabajo.

El control que mantuvo el sindicato ferrocarrilero si bien no bastó para impedir la reorganización de la empresa sí fue suficiente para alargar el tiempo de su aplicación. La resistencia sindical se prolongó hasta 1945 cuando, bajo una creciente oposición interna fomentada por el gobierno y ante crecientes presiones gubernamentales, la dirigencia sindical tuvo que aceptar la reorganización de los ferrocarriles como única manera de preservar la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo.





CONCLUSIONES

La Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México es resultado de la negociación que el gobierno de Cárdenas sostuvo con el sindicato ferrocarrilero a fin de resolver el único conflicto que generó la nacionalización de la empresa: el descontento de los trabajadores ante la posibilidad de convertirse en empleados federales y perder sus derechos laborales y contratos de trabajo, como resultado del cambio de carácter de la empresa al transformarse en entidad pública.

Si bien la negociación con el sindicato correspondió a la política obrerista del gobierno, también fue motivada por la necesidad de desactivar un conflicto que, al coincidir con la efervescencia sindical y las protestas obreras por la inflación, amenazaba con fracturar la alianza conformada con el movimiento obrero organizado y minar el apoyo de obreros y campesinos, indispensable para resistir las crecientes presiones político-económicas del capital nacional y extranjero, así como para consolidar su proyecto de desarrollo social.

Desactivar el conflicto implicó crear una figura jurídico-administrativa dentro de la estructura legal y organizativa del Estado para dar existencia a una entidad pública, que al mismo tiempo mantuviera la propiedad estatal de los ferrocarriles, adjudicara las determinaciones de política general al gobierno, y preservara los contratos colectivos y los derechos laborales de los trabajadores.

Si muy rápido se llegó al acuerdo de otorgar al sindicato la dirección del organismo que manejaría las líneas nacionalizadas, los términos, alcances y condiciones de dicha participación, así como las características de la propia figura jurídica que asumiría definitivamente la administración de los ferrocarriles, sus normas de funcionamiento, estructura de

organización y compromisos económicos, se definieron paulatinamente a lo largo de un intenso proceso de negociación.

Aunque Cárdenas concedió la demanda sindical de completa autonomía administrativa en el manejo de la empresa, mantuvo las funciones que implicaban el ejercicio de los atributos definidos como directamente estatales. El sindicato tenía la prerrogativa para nombrar y remover a los miembros del Consejo de Administración y demás funcionarios, pero la legislación y la política ferrocarrilera, incluida la capacidad de fijar las tarifas, se mantuvo como dominio y función exclusiva del gobierno.

Con la creación de la Administración Obrera como organismo público descentralizado no sólo se superó el único conflicto que generó la nacionalización de los ferrocarriles, sino que se resolvió el vacío jurídico-administrativo existente frente a la nueva práctica del Estado de participar directamente en la economía. La novedad de la respuesta cardenista radicó, además de reconocer el carácter contractual de las relaciones laborales entre los trabajadores y las nuevas corporaciones públicas, en el caso ferrocarrilero en entregar la administración del organismo al sindicato.

Sin embargo, la respuesta de Cárdenas no representó un trastocamiento de la lógica de organización capitalista de producción, ni de las funciones esenciales de la empresa como unidad extractora de plusvalía y productora y reproductora del conjunto de relaciones de jerarquización y de dominación que se establecen en función de la propiedad y el lugar que se ocupa en el proceso de producción. El Estado, como propietario de los ferrocarriles, preservó la *función de dominio* (capacidad de decidir cómo se usan los medios de producción, la finalidad de la producción y la apropiación del producto) y, por tanto, *el atributo de fijar las políticas generales* que orientaron el funcionamiento de la empresa, en este caso apoyar la industrialización mediante un discurso de fomento del bienestar social.

Aunque la nueva dependencia fue administrada por los trabajadores, siendo nombrados los miembros del Consejo de Administración y el gerente general por el sindicato, ello tampoco alteró la estructura ni las funciones básicas de la empresa, ya que el órgano encargado de *ejercer* la dirección de la empresa (el Consejo de Administración), puede ser ocupado por personas que, sin tener la propiedad, sean designadas por los propietarios (en nuestro caso el Estado otorgó esta función al sindicato). De igual manera, el órgano gerencial que ejerce las funciones de *mando*

de ejecución de las directrices emanadas del consejo puede ser ocupado por no propietarios. Aún más, aunque la empresa trasladaba la plusvalía generada a las empresas privadas, vía el subsidio en los precios de los servicios que prestaba, ésta seguía cumpliendo con una de las funciones básicas de toda unidad productiva capitalista. Desde esta perspectiva, la Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México y, en general la entidad estatal, se comportó como cualquier empresa privada.

Como el sindicato sólo ocupó los órganos de dirección, ejecución y supervisión sin tener los atributos para fijar la política de los ferrocarriles y controlar el destino de la empresa, la Administración Obrera fue concebida como un instrumento de gestión de las políticas y estrategias elaboradas por el gobierno y representó transformar al sindicato, de organización de lucha y resistencia, en administrador y ejecutor de la política estatal.

Aunque la Administración Obrera desde la óptica del proyecto político del sindicalismo mexicano puede considerarse como una importante conquista proletaria, en tanto que el gobierno estableció claramente los alcances de la participación obrera en la gestión de la empresa, no sólo representó un punto culminante de la política cardenista para incorporar a los trabajadores a su proyecto de desarrollo socioeconómico, sino que constituyó un mecanismo de mediatización y control de uno de los sindicatos más importantes y combativos de la época.

Si bien la Administración Obrera fue resultado de la conciliación de intereses del gobierno y el sindicato ferrocarrilero, con base en una coincidencia sobre el papel de las empresas estatales, con el tiempo, en la medida que se complicaba la coyuntura nacional por el enfrentamiento con el capital extranjero a raíz de la expropiación petrolera y se agudizaban las contradicciones con el capital nacional, que incluso obligaría al gobierno a iniciar la rectificación de su política, la coincidencia poco a poco se diluyó, reavivándose la lucha entre las partes al tornarse sus intereses antagónicos, pero sobre todo, excluyentes e irreconciliables.

La conversión del sindicato en administrador de una entidad pública, obligado a aplicar la política estatal y salvaguardar el interés nacional, generó una serie de contradicciones de no fácil resolución; bajo el marco de una economía capitalista, tenía no sólo que considerar los derechos y conquistas laborales, sino también la rentabilidad de la empresa. De igual manera, los dirigentes y el sindicato, al asumir la función de elabo-

rar, dictar y ejecutar directrices económicas y productivas, tuvieron que conciliarla con su papel de representantes de los intereses obreros.

Sin embargo, los propios términos de funcionamiento, la estructura de organización y los compromisos económicos de la Administración Obrera, así como la rectificación de la política cardenista iniciada a mediados de 1938 y la grave coyuntura nacional, fueron determinantes para que los ferrocarrileros y el sindicato no pudieran conciliar estas funciones y superar las contradicciones que en sí misma encerraba la experiencia.

Si los trabajadores aceptaron administrar la empresa fue porque coincidían con la política cardenista de convertir a los ferrocarriles en un instrumento eficaz para el desarrollo económico en beneficio de la nación y porque sus intereses y los del gobierno, aunque diferentes, no eran excluyentes ni irreconciliables; de hecho, la política obrera y agraria de carácter nacionalista desarrollada por Cárdenas y su proyecto socioeconómico habían sido identificados como expresión de los intereses proletarios. En el marco de esta identificación y bajo la coincidencia inicial era posible conciliar sus intereses inmediatos como asalariados con los de la empresa e incluso era factible supeditarlos a su éxito. Sin embargo, en la medida que se redefinió el papel de las empresas estatales y asumieron claramente la función de apoyar la acumulación capitalista, los trabajadores no estuvieron dispuestos a continuar sacrificando sus aspiraciones económicas para que el capital gozara de subsidios en el transporte de mercancías.

Rápidamente se expresaron las limitaciones que la Administración Obrera tenía como instrumento de control por los trabajadores de un proceso productivo. Al ser privado de facultades esenciales para conducir a la empresa, el sindicato siempre estuvo supeditado a los lineamientos estatales en materia ferroviaria. Así, por ejemplo, cuando intentó incrementar sus recursos, mediante el aumento de las tarifas, como condición indispensable para mejorar el funcionamiento y economía de los ferrocarriles, el interés gubernamental de garantizar la recaudación fiscal y evitar mayores conflictos con el capital extranjero, particularmente minero, canceló dicha posibilidad.

Por otra parte, el sindicato tampoco pudo mejorar la dirección de los ferrocarriles. La nueva función sindical provocó una excesiva injerencia de los dirigentes nacionales y locales en los asuntos de la administra-

ción, limitando la autonomía, acción y eficiencia de los órganos empresariales, al subordinar sus acciones a los intereses gremiales.

La práctica de elegir a los funcionarios, jefes y mandos intermedios mediante la votación directa de los rieleros, generó un vacío de autoridad. En primer lugar, porque en la mayoría de los casos los jefes no fueron electos por su capacidad técnica o experiencia laboral, sino por su presencia o simpatía sindical, por lo que no contaron con la capacidad técnica y la autoridad moral para dirigir los procesos de trabajo. En segundo lugar, como se reprodujeron las prácticas de clientelismo y manipulación, los jefes, comprometidos más con sus electores que con los intereses de la empresa, en muchas ocasiones permitieron la indisciplina y, en tercer lugar, como el contrato de trabajo limitaba la capacidad de sancionar a los infractores del orden interno, los mandos tampoco contaron con la autoridad que se ejercía en las empresas privadas.

El resultado de este mecanismo de elección de los jefes, de la práctica sindical de enfrentar cualquier medida disciplinaria y de la subordinación de los administradores a la dirección sindical, fue que se perdiera la autoridad de los órganos de mando y dirección y se resquebrajara la disciplina laboral, poniendo en peligro el funcionamiento de la empresa.

Aunque se trató de corregir tal situación delimitando las funciones y atributos de la dirigencia sindical y de los administradores obreros, restableciendo las facultades directivas y disciplinarias de los jefes y derogando el sistema de elección por medio del voto en las asambleas, devolviendo dicha facultad al Consejo de Administración y a la Gerencia General, no se pudieron resolver dichos problemas, debido a que el Consejo y la Gerencia cayeron en prácticas de compadrazgo y clientelismo selectivo, designando en los puestos de dirección y mando a personas incapaces, en muchas ocasiones contrarias a los trabajadores, que no contaron con la aceptación y respaldo obrero. Pero además, porque estas medidas generaron crecientes fricciones entre los jefes y las bases rieleras que, al coincidir con el deterioro de sus condiciones de vida por la inflación y la política de la gerencia de posponer cualquier demanda salarial, se constituyeron en factores determinantes para que se incrementara el descontento ferrocarrilero y surgieran conflictos contra la Administración Obrera.

Aunque se pasó de una elección democrática de los mandos a una designación vertical de los mismos, de un control administrativo de las sec-

ciones a un control centralizado del Consejo de Administración y del Comité Nacional del Sindicato, ninguna de estas formas de designación y de organización resolvieron los problemas de funcionamiento de los ferrocarriles. Dichas prácticas impidieron que se desarrollara la experiencia de gestión colectiva, mediante la participación consciente de los trabajadores en la operación, organización y dirección de cada uno de los departamentos de la empresa.

Ahora bien, el sindicato tampoco pudo resolver adecuadamente la contradicción entre su nueva función de administrador y la de representante sindical. Bajo la lógica de que lo fundamental era el éxito del proyecto, la dirigencia sindical centró su atención en resolver los problemas económicos de la empresa. Sin embargo, como la falta de apoyo gubernamental volvió infructuosas sus primeras acciones de racionalización administrativa, recorte de personal de confianza y disminución de salarios a funcionarios, jefes y oficiales, los administradores obreros aplicaron una estrategia centrada en el aumento de la productividad; en una mayor racionalización en el uso de materiales y personal; en una rígida disciplina; en un incremento de la autoridad de los mandos superiores e intermedios; y, sobre todo, en reducir el monto de los ingresos brutos destinado al pago de salarios directos e indirectos. Es decir, sobre los únicos aspectos que tenía bajo control o que podía negociar con los trabajadores.

El Consejo de Administración, considerando que era estratégicamente viable eliminar por un tiempo las conquistas obreras que obstaculizaban el desarrollo sano y equilibrado de la empresa, a fin de conseguir el respaldo económico gubernamental y la autorización para el aumento de las tarifas, no sólo postergó la aplicación de algunas cláusulas del contrato y la satisfacción de las demandas económicas, sino que además pretendió suspender los aumentos salariales y otras prestaciones ya en vigor, incluido el pago del séptimo día que toda la clase obrera disfrutaba. Su lógica era que una vez logrado el equilibrio financiero de los ferrocarriles y con un incremento de los ingresos se procedería a reintegrar las prestaciones y aumentos salariales suspendidos, así como a satisfacer las demandas del personal.

Sin embargo, la propuesta de los consejeros obreros implicaba nulificar años de lucha y que el sindicato renunciara al objetivo que como organización perseguía. Su propuesta en nada se diferenciaba de las es-

trategias y prácticas que los empresarios y administradores privados seguían para resolver los problemas de las industrias: recorte de personal y de salarios, eliminación de cláusulas del contrato y prestaciones económicas y sociales.

De igual manera, cuando el gobierno exigió al sindicato que reorganizara la empresa y cumpliera con los compromisos legales, se le volvió a presentar la disyuntiva: actuaba en razón y sentido de su existencia como organismo gremial o en función de ser el administrador responsable de brindar un servicio eficaz y de operar rentablemente las líneas propiedad de la nación.

Para los administradores obreros la opción era clara: como no era posible evitar la reorganización de la empresa se trataba de concertar con el gobierno un plan que al mismo tiempo que alcanzara los objetivos empresariales preservara la mayoría de los derechos y conquistas obreras. La estrategia era que la reorganización se hiciera con la participación del sindicato a fin de reducir los costos para los trabajadores, pero fundamentalmente para conservar la propia Administración Obrera y tener la posibilidad en el futuro, una vez equilibradas las finanzas de la empresa, de recuperar lo que en ese momento cederían.

Los dirigentes nacionales comprometidos con Cárdenas y convencidos de la necesidad de lograr el éxito de la Administración Obrera, más que enfrentar la política gubernamental buscaron negociar otras medidas para aliviar la situación de la empresa sin lesionar los intereses de sus agremiados. Sin embargo, ni el sindicato tenía la fuerza para imponer sus condiciones al gobierno, ni la coyuntura por la que atravesaba el país era favorable para la negociación y la conciliación.

En efecto, la dificultad para conciliar sus nuevas funciones con las tradicionales propició un rápido deterioro en la cohesión y unidad sindical. La defensa que hicieron los administradores obreros de los intereses empresariales por encima de los intereses inmediatos de los trabajadores generó la desconfianza y el descontento de las bases rieleras, desencadenando conflictos que pusieron en peligro la propia existencia de la organización sindical y disminuyeron sensiblemente su capacidad de resistencia y de negociación con el Estado.

Por otra parte, la coyuntura que vivía el país en nada favorecía a la negociación. Al tiempo que crecían las presiones políticas y económicas de los monopolios para que el gobierno rectificara su política naciona-

lista, la tranquilidad interna se veía amenazada. El cuestionamiento de la oposición almazanista al proceso electoral y su intención de disputar el poder por otras vías, que revivía el fantasma de la rebelión armada, se empataron con el aumento del descontento social, sobre todo de los sectores no organizados, por el deterioro de sus niveles de vida como consecuencia de la inflación; con la agitación reinante en algunos sectores obreros (burócratas, petroleros, mineros, etc.) por el encarecimiento del costo de la vida, la imposición de dirigentes y la rectificación de la política obrerista; así como con la creciente inestabilidad en el campo, motivada por la pérdida de dinamismo en la reforma agraria, que dejó sin satisfacer la demanda de tierra de miles de campesinos, junto con el descontento de pequeños propietarios afectados por la acción cardenista. Todos estos elementos se conjugaban y amenazaban con producir un estallido social, precipitando al país en la inestabilidad política.

Si Cárdenas en un primer momento había planteado la intervención estatal en la economía para conducir su desarrollo hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la mayoría de la sociedad, mediante la colectivización de una parte de las fuentes de riqueza y de los medios de producción para democratizar la economía, las crecientes presiones del capital nacional y extranjero, así como la gravedad de la coyuntura política, lo obligaron a iniciar a mediados de 1938 la rectificación de su obra social y revolucionaria, a fin de restablecer el consenso y la legitimidad social del gobierno, indispensables para mantener la estabilidad política y continuar con el proceso de desarrollo nacional.

Bajo este contexto, durante el año 1940 el presidente Lázaro Cárdenas inició la reorganización de las industrias nacionalizadas. Su acción no representó una simple modificación en los métodos de organización de las empresas, sino que implicó una redefinición del papel de las industrias estatales. Para ese año, las empresas públicas se habían convertido en piezas clave para el funcionamiento de la economía nacional y estratégicas en la política que el gobierno desarrollaba para fomentar la industrialización.

Los ferrocarriles y la industria petrolera asumieron la función central de apoyar el proceso de acumulación capitalista de industrialización del país, proporcionando energéticos y derivados suficientes a precios bajos y transporte eficiente y barato, favoreciendo la inversión y la acumulación privada, para lo cual tenían que funcionar en forma eficiente y ope-

rar de manera rentable, sin recurrir a aumentos en los precios de sus servicios y productos ni desatender sus compromisos financieros y fiscales con el gobierno.

Por ello, las diferencias entre gobierno y sindicatos se tornaron en contradicciones irresolubles, dando paso a un abierto enfrentamiento político.

Aunque los sindicatos, obligados por sus bases, antepusieron la defensa del interés inmediato al proyecto obrero, es decir los beneficios económicos por encima de un supuesto control obrero de las empresas, las condiciones políticas y económicas, combinadas con su propia debilidad, hicieron extremadamente difícil un triunfo de sus luchas. Primero, el caso petrolero fue resuelto mediante un conflicto de orden económico y la autorización de las autoridades laborales a la administración de recortar personal y reducir los salarios, situación que obligó a la dirigencia petrolera a aceptar la reorganización de la industria a fin de preservar la propia organización sindical.

Posteriormente le tocó el turno a los ferrocarrileros. En este caso, la política gubernamental se centró en aumentar el control técnico, administrativo y financiero de la empresa y, después, en obligar al sindicato a reducir los salarios, recortar personal e incrementar la productividad obrera. La negociación había terminado.

El gobierno del general Ávila Camacho eliminó la Administración Obrera y creó un organismo estatal similar al de la industria petrolera para la reorganización de los ferrocarriles.

La decisión de disolver la Administración Obrera no sólo fue una consecuencia del cambio de orientación ideológica y política del Estado revolucionario a partir de 1938, sino que también tenía la finalidad de adecuar el funcionamiento de los ferrocarriles a las nuevas condiciones impuestas por la guerra europea. Con ésta, si bien se incrementó la demanda internacional de productos agrícolas, minerales y de consumo intermedio, también se dificultó la expansión de otras actividades, como el transporte automotriz, en un momento en que la economía nacional necesitaba un sistema de transporte ágil y barato.

Como el gobierno de Ávila Camacho no podía realizar fuertes inversiones para rehabilitar y modernizar los ferrocarriles, centró su atención en agilizar los mecanismos de administración y de control a fin de lograr un máximo aprovechamiento de la capacidad del equipo disponible.

para lo cual, como ya dijimos, creó un organismo dependiente del Ejecutivo Federal con el fin de uniformar la estructura de los ferrocarriles con las organizativas y los planes de las empresas estatales, concordándola con la política gubernamental de apoyo a la industrialización, mediante la construcción del sistema de transporte que el crecimiento económico requería, de las obras de irrigación o, en general, con la infraestructura que la economía reclamaba.

FUENTES DE INFORMACIÓN

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN (MÉXICO, D.F.)

Galería 1. Departamento Autónomo del Trabajo

Galería 3. Presidentes, Fondo Lázaro Cárdenas

Fondo Manuel Ávila Camacho

DIARIOS

El Popular, México, D.F., 1938-1942.

Novedades, México, D.F., 1938-1942.

El Nacional, México, D.F., 1938-1942.

El Universal, México, D.F., 1938-1942.

Excélsior, México, D.F., 1938-1942.

La Prensa, México, D.F., 1937-1940.

El Gráfico, México, D.F., 1937-1940.

El Machele, México, D.F., 1936-1938.

La Voz de México (órgano central del PCM), México, D.F., 1938-1940.

REVISTAS

Revista Acción Social, México, D.F., 1938-1942 (órgano del grupo Acción).

Revista Futuro, México, D.F., 1939-1941.

Revista Ferronales, tomo VIII, núm. 12, diciembre de 1937.

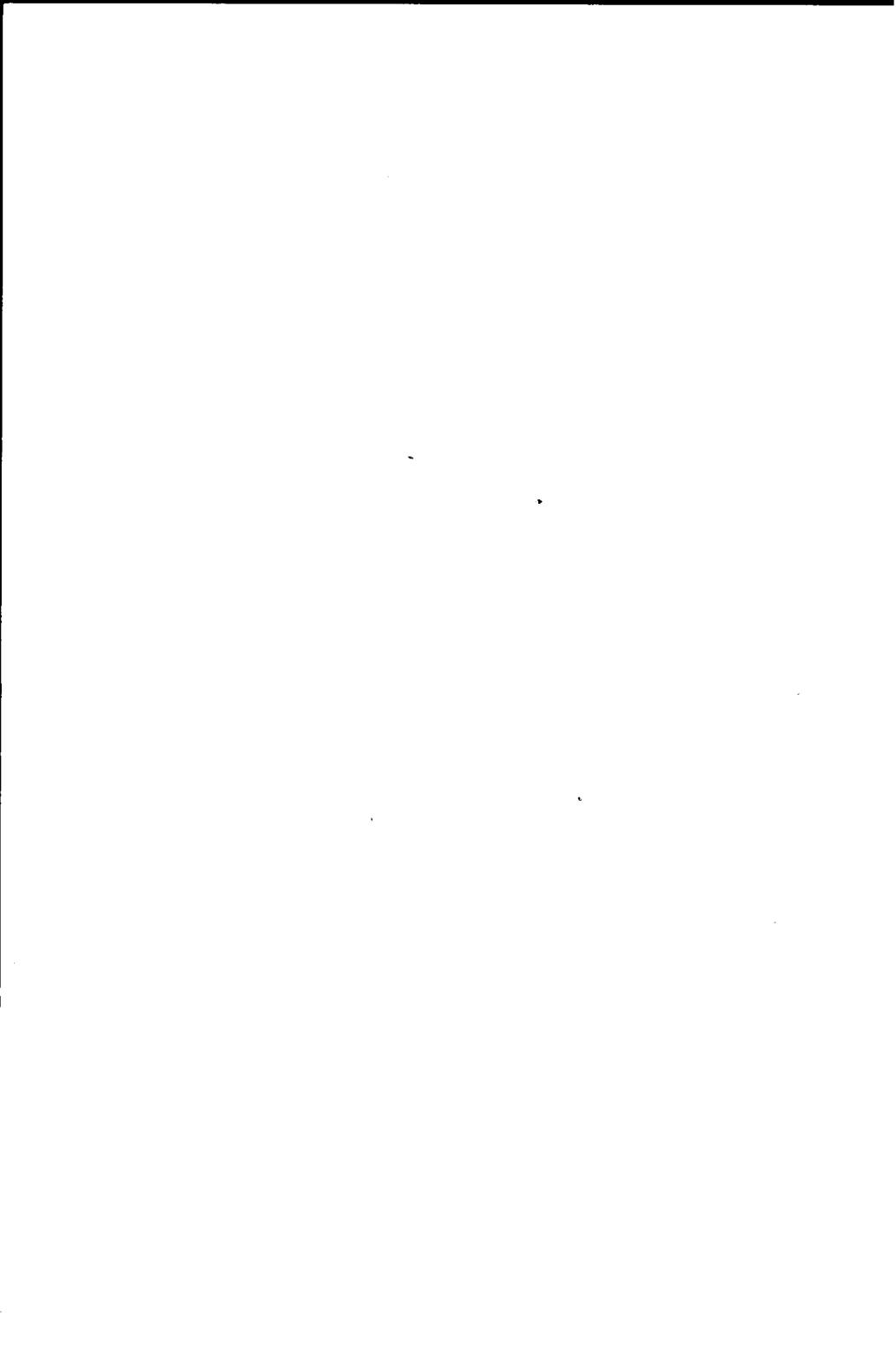
Lux, México, D.F., 1938-1945 (órgano oficial del SME, mensual).

Unificación Ferroviaria, México, D.F., 1940-1943 (órgano del Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros, mensual).

Clave Tribuna Marxista, México, D.F., 1939-1941.

CROM, México, D.F., 1938-1941 (quincenal).

Guía, México, D.F., 1940-1947 (órgano del STPRM, mensual).



BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Uganda, M., *La explotación de los Ferrocarriles Nacionales de México*, tesis, México, UNAM, 1950.
- Alonso, Antonio, *El movimiento ferrocarrilero en México*, México, Era, 1972, 146 pp.
- Anguiano, Arturo *et al.*, *Cárdenas y la izquierda mexicana*, México, Juan Pablos Editores, 1975, 153 pp.
- Basurto, Jorge, *Cárdenas y el poder sindical*, México, Era, 1983, 173 pp.
- "TV Informe de Gobierno del presidente Lázaro Cárdenas. 1 de septiembre de 1938", en *Los presidentes de México ante la nación, 1934-1966*, tomo IV. México, Cámara de Diputados, 1966.
- Cárdenas, Lázaro, *Obras 1. Apuntes 1913-1940*, México, UNAM, 1972, 371 pp.
- , *Ideario agrarista del general de División...*, México, La impresora, 1935, 112 pp.
- , *Mensajes, discursos, declaraciones, entrevistas y otros documentos. 1928-1940*, México, Siglo XXI, 1978, 455 pp.
- Cardoso, Ciro (coord.), *México en el siglo XIX (1821-1910). Historia económica y de la estructura social*, México, Nueva Imagen, 1984, 525 pp.
- Chassen, Francie, "La CTM y la expropiación petrolera", en *Memorias del primer Coloquio Regional de Historia Obrera*, México, CEHSMO, 1977, 113 pp.
- Coatsworth H., John, *El impacto económico de los ferrocarriles en el Porfiriato*, México, Era, 1984, 213 pp.
- Confederación de Trabajadores de México, *Memorias de la Confederación de Trabajadores de México, 1936-1941*, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1942, 1188 pp.
- Confederación Nacional de Cámaras de Comercio e Industria, *La situación real de los Ferrocarriles Nacionales de México*, México, septiembre de 1938, 55 pp.
- Contreras, Ariel José, *México 1940: Industrialización y crisis política. Estado y sociedad civil en las elecciones presidenciales*, México, Siglo XXI, 1977, 219 pp.
- Cordera, Rolando (comp.), "Desarrollo y crisis de la economía mexicana. Ensayos de interpretación histórica", Serie Lecturas de *El Trimestre Económico*, núm. 39, México, FCE, 1983, 818 pp.

- Córdova, Arnaldo, *La política de masas del Cardenismo*, México, Era, 1980, 219 pp.
- Covo, Jacqueline, *Las ideas de la Reforma en México. (1855-1861)*, México, UNAM, 1983, 668 pp.
- Cuéllar B., Alfredo, *La situación financiera de los Ferrocarriles Nacionales de México con relación al trabajo*, tesis, México, UNAM, 1935, 591 pp.
- Fuentes Díaz, Vicente, *El problema ferrocarrilero de México*, México, edición del autor, 1951, 186 pp.
- Ferrocarriles Nacionales de México, *Series Estadísticas*, México, septiembre de 1975, 60 pp.
- , *Breve reseña histórica de los ferrocarriles mexicanos*, México, 1987, 44 pp.
- Gill, Mario, *Los ferrocarrileros*, México, Extemporáneos, 1971, 170 pp.
- González, Luis, *Los artífices del cardenismo*, col. Historia de la Revolución mexicana, núm. 14, México, El Colegio de México, 1981, 271 pp.
- , *Los días del presidente Cárdenas*, col. Historia de la Revolución mexicana, núm. 15, México, El Colegio de México, 1981, 381 pp.
- Gutiérrez, B. M., "Las administraciones obreras en las industrias", México, 1939, 86 pp.
- Hernández Chávez, Alicia, *La mecánica cardenista*, col. Historia de la Revolución mexicana, núm. 16, México, El Colegio de México, 1979, 236 pp.
- Krauze, Enrique, *Historia de la Revolución mexicana: período 1924-1928. La reconstrucción económica*, tomo 10, México, El Colegio de México, 1991, 375 pp.
- León, Samuel e Ignacio Marván, *El cardenismo (1934-1940)*, col. La clase obrera en la historia de México, México, Siglo XXI, IIS-UNAM, 1985, 313 pp.
- Mandel, Ernest, *Control obrero, consejos obreros y autogestión*, México, Era, 1977, 448 pp.
- María y Campos Armando de, *Música. Crónica bibliográfica. (Aportaciones a la historia de la Revolución mexicana)*, México, Ediciones Populares, 1939, 317 pp.
- Medina, Luis, "Del cardenismo al avilacamachismo", col. Historia de la Revolución mexicana, núm. 18, México, El Colegio de México, 1978, 410 pp.
- , "Origen y circunstancia de la idea de unidad nacional", en *Lecturas de Política Mexicana*, México, El Colegio de México, 1981, 376 pp.
- , *Los días del presidente Cárdenas*, col. Historia de la Revolución mexicana, 1934-1940, núm. 15, México, El Colegio de México, 1981, 381 pp.
- Meyer, Lorenzo, *México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero: 1917-1942*, México, El Colegio de México, 1972, 503 pp.
- , *Los grupos de presión extranjeros en México revolucionario, 1910-1940*, México, SRE, 1973, 102 pp.

- Molina Font, Gustavo, *El desastre de los Ferrocarriles Nacionales de México*, México, Biblioteca de "Acción Nacional", 1940, 41 pp.
- Novo, Salvador, *La vida política en el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas*, México, Empresas ed., 1964, 740 pp.
- Ortega, Maximino, *Bosquejo de la Historia del Movimiento Ferrocarrilero (1890-1973)*, Cuaderno núm. 2, México, Centro de Estudios Políticos, FCPYS, UNAM.
- Ortiz Hernán, Sergio, *Los Ferrocarriles de México, una visión social y económica*, México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 1974, 165 pp.
- Ortiz Mena, Raúl *et al.*, *El desarrollo económico de México y su capacidad para absorber capital del exterior*, México, FCE, 1953, 505 pp.
- , *La estructura económica y social de México*, México, FCE, 1951, 68 pp.
- Pacheco Méndez, Guadalupe, *Cárdenas y la izquierda mexicana: ensayos, testimonios, documentos*, México, Juan Pablos, 1975, 391 pp.
- Partido Nacional Revolucionario, *Plan Sexenal del PNR*, México, 1934, 191 pp.
- , *La gira del general Lázaro Cárdenas*, México, 1986, 262 pp.
- Rodea, N. Marcelo, *Historia del movimiento obrero ferrocarrilero, 1890-1943*, México, 1944, 342 pp.
- Rojas Coria, Rosendo, *Tratado de cooperativismo mexicano*, México, FCE, 1952, 208 pp.
- Salazar Zorrilla, Emilio, *Las tarifas en los Ferrocarriles Nacionales de México*, tesis, Escuela Nacional de Economía, UNAM, 1949, 89 pp.
- SCOP, Departamento de Ferrocarriles en Explotación, *Estadísticas de ferrocarriles y tranvías de concesión federal 1945*, México, 1945, 131 pp.
- Silva Herzog, Jesús, *Petróleo mexicano. Historia de un problema*, México, FCE, 1941, 305 pp.
- Shulgovsky, Anatoli, *México en la encrucijada de su historia*, México, Fondo de Cultura Popular, 1968, 311 pp.
- Townsend, William Cameron, *Lázaro Cárdenas, demócrata mexicano*, México, Gadesa, 1959, xvii + 380 pp.
- Trotsky, León, "Los sindicatos en la época del imperialismo, 1940", en *Escritos Varios*, México, Cultura Obrera, 1973.
- Velasco, Miguel Á., *La administración obrera en las empresas: marxismo vs. anarcosindicalismo*, México, Ed. Popular, 1939.
- Villafuerte, Carlos, *Ferrocarriles. Bajo la guía de la Dirección de Investigaciones Económicas de Nacional Financiera*, México, FCE, 1959, 281 pp.
- Wilkie, James W. y Edna Monzon de Wilkie, *México visto en el siglo XX. Entre- vista de historia oral*, México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1969, 770 pp.

ARTÍCULOS

- Adler, Ruth, "La Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México", *Revista Mexicana de Sociología*, año I, núm. 3, julio-septiembre de 1988, IISUNAM.
- Esteves Torres, José, "La administración obrera en los ferrocarriles nacionales", en *Revista Movimiento Obrero*, CEIISMO, núm. 23, segunda época, diciembre de 1981.
- Frola, Francisco, "El cooperativismo y la clase obrera", en *Revista del Trabajo*, tomo VII, núm. 28, México, mayo de 1940, pp. 79-94.
- García Treviño, Rodrigo, "Los sindicatos en la administración de las industrias", en *Revista de Economía*, vol. III, enero-abril de 1939, pp. 33-45.
- , "Las administraciones obreras en los Ferrocarriles Nacionales y la industria del petróleo", en *Revista Tribuna Marxista*, 1939.
- González Aparicio, Enrique, "Actitud del gobierno ante el movimiento obrero", en *Revista de Economía*, vol. III, mayo-agosto de 1939, pp. 83-86.
- Lerner, Victoria, "El reformismo de 1930", en *Historia Mexicana*, núm. 102, octubre-diciembre de 1976, pp. 188-215.
- Navarrete, Alfredo y Moisés T. de la Peña, "Reorganización de los Ferrocarriles Nacionales", en *El Trimestre Económico*, vol. VII, enero-marzo de 1940, pp. 616-634.
- Ortiz, Andrés, "Los Ferrocarriles Nacionales de México", en *Investigación Económica*, vol. IV, 1944, pp. 241-270.
- Peña, Moisés T. de la, "La expropiación de los Ferrocarriles Nacionales de México", en *El Trimestre Económico*, vol. IV, núm. 15, junio de 1937, pp. 195-226.
- , "La administración obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México", en *Revista de Economía*, vol. II, septiembre-diciembre de 1938, pp. 683-702.
- , "Editorial", *Revista de Economía*, núm. 9, mayo-junio de 1939, p. 591.
- , "Un problema obrero a secas. Las pesadillas de un ingeniero y los Ferrocarriles Nacionales", en *Revista de Economía*, vol. VIII, núm. 3, 31 de marzo de 1944, pp. 25-31.
- , "Crítica de las tarifas ferrocarrileras", en *El Trimestre Económico*, vol. IV, núm. 13, junio de 1937, p. 3.
- Rozenzweig Hernández, Fernando, "Las exportaciones mexicanas de 1877 a 1991", en *Historia Mexicana*, vol. IX, núm. 3, enero-marzo de 1960, pp. 394-413.
- Velasco, Miguel Á., "El Partido Comunista durante el periodo de Cárdenas", México, Centro de Estudios Latinoamericanos, FCPYS, UNAM, 1974.
- , "Ferrocarriles y ferrocarrileros en México", en *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*, núm. 89, FCPYS, UNAM, julio-septiembre de 1977.

- Weyl, Nathaniel y Silvia, "La Conquista de México (Los días de Lázaro Cárdenas)", en *Problemas Agrícolas e Industriales de México*, vol. VII, núm. 4. 1955, 360 pp.
- Zavala Echavarría, Iván, "El Estado y el movimiento obrero mexicano durante el cardenismo", en *Estudios Políticos*, núm. 3, enero-marzo de 1977.

DOCUMENTOS

- Justicia para los Ferrocarriles*, documento entregado por los representantes ferrocarrileros a la comisión de tarifas de la SCOP, junio de 1938, 33 pp.
- "Reunión Nacional sobre el Sector Social de la Economía", realizada conjuntamente por la CTM y la fundación "Friedrich Ebert", de la República Federal Alemana los días 30, 31 de mayo y 1 de junio de 1980.
- Reunión Nacional para la Reforma Económica realizada por la CTM, México, D. F., celebrada del 25 al 27 de junio de 1978.
- Informe sobre la situación de las cooperativas mineras realizado por el Departamento del Trabajo, 1940. Archivo General de la Nación, Galería 1, Ramo: Departamento Autónomo del Trabajo, Exp. 4.1/300(3)/1.
- Informe que el compañero Elías Terán Gómez, secretario general del STFRM, rinde a la H. IV Convención General Ordinaria, México, STFRM, 1939.

*La Administración Obrera de los
Ferrocarriles Nacionales de México,*
se terminó de imprimir en abril de 1997
en los talleres de LITOHOREB, S.A. de C.V.
Guipuzcoa 29-B, Col. Niños Héroes
03430, México, D.F.
La formación tipográfica estuvo a cargo
de María Elena Hernández D.
La edición consta de 1 000 ejemplares.

El 1 de mayo de 1938 se creó la Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México, organismo público descentralizado encargado de administrar y dirigir la red ferroviaria más importante del país, bajo la conducción del sindicato ferrocarrilero. Con ella se inicia la experiencia más importante en la condición obrera de una empresa en nuestro país.

La administración obrera demostró la capacidad de los trabajadores para conducir una empresa de gran importancia, pues logró superar algunos de los problemas más graves que impedían el funcionamiento de los ferrocarriles (rehabilitación de las instalaciones, líneas y vías férreas), permitiendo que éstos cumplieran su función en el proceso de desarrollo industrial capitalista.

La administración obrera constituyó un elemento fundamental en el control de uno de los principales destacamentos obreros de la época al convertir al sindicato ferrocarrilero en un administrador preocupado por alcanzar la rentabilidad y buen funcionamiento de la empresa, aun a costa de los intereses de sus agremiados.

El estudio de las experiencias de dirección de empresas por los trabajadores no sólo llena un vacío en la historia de la clase obrera mexicana, sino contribuye a entender las contradicciones, las limitaciones y los alcances que la gestión y la gestión obrera, en tanto sistema de relaciones sociales y de producción, presentan en el contexto de la economía capitalista y, en esta medida, a conocer la viabilidad del llamado sector social de la economía.

Gustavo López Pardo es maestro en Sociología, investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Es autor de los artículos *El conflicto del SUTIN (1983-1984)*, *El turismo, alternativa de desarrollo social en Oaxaca* y *El capital monopolista y la organización de los trabajadores de La Caridad* (coautor).

Diseño: Vicente Rojo Cama



ISBN 968 36 5033 3



9

789683 650337

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS
EDICIONES EL CABALLITO