
ARTURO GRUNSTEIN

DICKTER,

Doctor en Historia Latinoamericana por la Universidad de California, en Los Ángeles. Actualmente es profesor-investigador en el Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma Metropolitana de Azcapotzalco. Es miembro del Comité Editorial de las revistas *Business and Society: A Journal of the Business History Society* y *Sociológica*. Ha publicado diversos capítulos de libros y artículos en *Revistas sobre historia ferroviaria* y de las *telecomunicaciones en México* entre las que se encuentran: "Estado y ferrocarriles en México y Estados Unidos", *Secuencia*, vol. XX, 1990. "Surgimiento de los Ferrocarriles Nacionales de México (1900-1913): ¿Era inevitable la consolidación monopólica?" en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.): *Historia de las Grandes Empresas en México, 1850-1930*. México, Universidad Autónoma de Nuevo León y Fondo de Cultura Económica. "In the Shadow of Oil: Francisco Múgica vs Telephone Transnational Corporations in Cardenista México," *Estudios Mexicanos/Mexican Studies*. Vol 21. #1. 2005.

Resumen

Este artículo trata sobre los orígenes del intrincado problema del trabajo en los Ferrocarriles Nacionales de México (FFNNM) y su evolución durante la primera etapa de la posrevolución (c.1920-1935). El análisis se centra en la forma en que un grupo de funcionarios gubernamentales de rango medio así como de técnicos y administradores (principalmente directores, ejecutivos y gerentes) profesionales de la empresa abordaron los problemas, particularmente los de la esfera laboral, de los FFNNM. Además de identificar las coincidencias, controversias y enfrentamientos que se dieron entre ellos, se explican las razones por las que sus diferentes propuestas se vieron frustradas al no alcanzar el arreglo que no solamente fuese viable en términos técnicos y económicos, sino que contase también con apoyo suficiente de los distintos intereses involucrados.

Palabras clave: Ferrocarriles en el México posrevolucionario; Administración del ferrocarril y políticas laborales; Sindicatos ferroviarios.

Abstract

This article deals with the origins of the intricate problem of work on the Mexican National Railways (FNM) and its evolution during the first stage of the post revolution (c.1920-1935). The analysis concentrates on the way in which a group of middle ranking government civil servants, as well as technical staff and professional administrators (mainly managers, executives and managing directors) at the company tackled the problems of the FNM, particularly labour related matters. As well as identifying the coincidences, controversies and confrontations that occurred between them, it explains the reasons why their different proposals were frustrated through the failure to reach an agreement that was not only feasible in technical and economic terms, but which also had enough support from the various interests involved.

Key words: Railroads in post-revolutionary Mexico; Railroad management and labor policies; Railroad Unions.

Perspectivas gerenciales sobre el problema laboral de los Ferrocarriles Nacionales de México en la posrevolución, 1920-1935

Arturo Grunstein Dickter

1. Introducción

Uno de los asuntos centrales y aún controversiales en la historiografía ferroviaria es el del desempeño de las empresas públicas en los países donde han operado. Al revisar algunos de los estudios más recientes sobre el tema se encuentra que entre los problemas más importantes y recurrentes que enfrentaron distintos gobiernos propietarios destacan los agudos conflictos y dificultades laborales¹. Este artículo trata sobre los orígenes del intrincado problema del trabajo en los Ferrocarriles Nacionales de México (FFNNM) y su evolución durante la primera etapa de la posrevolución (c.1920-1935).

A lo largo del período estudiado, los FFNNM no sólo constituyeron la mayor empresa ferroviaria del país sino de la economía mexicana en su conjunto. Pese a sus constantes conflictos y persistentes problemas, hacia mediados de los años treinta, los FFNNM integraban casi el 67% de un total de 23,030 kilómetros de vías y poseían el 70% del equipo motriz y rodante (67% del total de locomotoras, del 71% del equipo de carga y del 59% de los carros de pasajeros) con los que

¹ En este sentido, resulta especialmente interesante el caso de los Ferrocarriles Nacionales Alemanes (Deutsche Reichsbahn, la gigantesca corporación nacional ferroviaria teutona, en su tiempo “la mayor empresa del mundo capitalista”) que ha sido cuidadosamente analizado en la importante obra de Alfred Mierzejewski. En el primer volumen, Mierzejewski sostiene que la resistencia sindical fue uno de los factores principales que impidió la aplicación de los planes de algunos ejecutivos ferroviarios y funcionarios de los diversos gobiernos de la República de Weimar (1919-1932) para mejorar la eficiencia del sistema. Mierzejewski (1999).

[44]

contaba el país. Asimismo, conducían poco más del 77% del total de la carga ferroviaria, (aproximadamente 62% del total de los productos agrícolas, 78% de los productos inorgánicos, incluyendo minerales, cemento, y petróleo, así como 70% de los productos animales y derivados). Ninguna otra compañía en México, se aproximaba siquiera a emplear a los más de 35 mil trabajadores que laboraban en los FFNNM. No es sorprendente que la problemática de los FFNNM y en especial su dimensión laboral, fuera una de las más importantes y acaloradamente disputadas del México posrevolucionario.

En otras publicaciones por lo general se privilegia la perspectiva de los sindicatos y los ferrocarrileros y/o la de los políticos sobre todo presidentes de la República². Sin pasar por alto la participación de los actores anteriores, en mi investigación le he prestado mayor atención a la participación de un grupo igualmente importante de funcionarios gubernamentales de rango medio así como técnicos y administradores (principalmente directores, ejecutivos y gerentes) profesionales de la empresa.

Así pues, el análisis se centra en los siguientes tres temas fundamentales:

1. La forma en que los funcionarios mencionados concibieron los problemas y particularmente los de la esfera laboral de los FFNNM.
2. Las coincidencias pero también las controversias y enfrentamientos que se dieron entre ellos en torno a la concepción y aplicación de las políticas adecuadas para resolverlos.
3. Por último, los alcances y límites así como las razones por las que a fin de cuentas sus diferentes propuestas se vieron frustradas.

Algunos historiadores han sugerido que la centralización creciente de los asuntos de los FFNNM en manos del gobierno federal (homóloga a lo que estaba ocurriendo en el plano político a nivel nacional), restringieron hasta prácticamente anular la esfera efectiva de control administrativo por parte de los managers profesionales³. En contraste, la evidencia presentada en este estudio sugiere que si bien estos individuos contaron con márgenes de decisión y acción algo acotados, aún así tuvieron un impacto digno de consideración en el funcionamiento de la empresa. Aunque, como se verá a continuación, es verdad que sus gestiones no solamente dependieron de los cambios en las condiciones económicas que encontraron, ni tampoco únicamente de los conocimientos técnicos y destrezas administrativas que desplegaron, sino también de su posición y habilidades para navegar en los vaivenes políticos que caracterizaron al turbulento entorno de las primeras décadas del México posrevolucionario.

² Gil (1971), Ortega (1979), Tirado Villegas (1986) y Ebergenyi (1989). En contraste Kuntz y Riguzzi, (1996) (1998) aportan interpretaciones muy valiosas e innovadoras desde un enfoque de historia empresarial, pero, por otro lado, no contemplan los cambios en las políticas de los gobiernos y de las administraciones de la empresa además de que (pese al título de uno de sus trabajos) apenas y examinan la relación entre política y economía en la evolución del problema laboral.

³ Kuntz y Riguzzi (1998).

2. Los FFNNM: De la consolidación porfiriana a la incautación revolucionaria.

La compañía de los FFNNM nació como resultado de una serie de maniobras que llevó a cabo el gobierno mexicano para adquirir el control accionario de tres de los principales ferrocarriles del país (Interoceánico, Nacional y Central) entre 1902 y 1906. Al justificar la combinación de todas estas líneas para formar un nuevo sistema en 1908, su principal artífice el Secretario de Hacienda porfiriano José Yves Limantour esgrimió razones de distinta índole -financieras, nacionalistas y de eficiencia. De acuerdo a sus propias declaraciones, uno de los propósitos centrales del “gobierno accionista” fue detener la ofensiva monopolizadora por parte de grandes *trusts* estadounidenses. Además, por los efectos que tendría sobre el crédito nacional justificaba que las autoridades mexicanas impidieran la inminente quiebra de la mayor empresa de transporte que operaba en el país, el Ferrocarril Central. Por otro lado, la consolidación -según señalaba el mismo Limantour- también tenía como objetivo generar importantes economías tanto operativas como administrativas para así aumentar los rendimientos de las compañías amalgamadas⁴.

Distintos autores consideran que si bien Limantour evitó que los principales ferrocarriles mexicanos llegaran a ser controlados por un puñado de poderosos capitalistas extranjeros, pecó de entreguismo al haber rescatado de la bancarrota al Central. En efecto, como resultado del canje generoso de los títulos de la nueva compañía por los depreciados valores de los apurados inversionistas en su mayoría estadounidenses y europeos, los FFNNM tuvieron que cargar con una excesiva capitalización y onerosa deuda desde su nacimiento⁵. Como si esto no fuese suficiente, el gobierno mexicano adquirió el compromiso de garantizar una porción considerable de la deuda hipotecaria de la compañía.

Pese a estas deficiencias en su estructura financiera, durante los primeros años de operación los FFNNM arrojaron resultados bastante positivos. Con todo y los efectos de los inicios de la revolución, hasta fines de 1912 parecía que los objetivos de la consolidación tal como los había propuesto y proyectado Limantour se estaban alcanzando⁶. Como veremos más adelante funcionarios y expertos ferroviarios de tiempos posteriores consideraban que los indicadores de esta primera etapa constituían el estándar de administración eficaz y operación eficiente a emular.

⁴ Para un análisis histórico del proceso de consolidación porfiriana se puede consultar mi tesis doctoral Grunstein Dickter (1994), la cual se encuentra sintetizada en otros trabajos: Grunstein Dickter (1996).

⁵ González Roa (1915), Coatsworth (1984), Ortiz Hernán (1988) y Grunstein Dickter (1994) y (1996).

⁶ Aunque efectivamente la fusión generó importantes economías de administración y operación, los resultados favorables también se debieron a un factor un tanto providencial: la caída significativa de los precios de los combustibles (carbón y petróleo) a fines del porfiriato. Grunstein Dickter (1994) (1996).

[46]

Es casi imposible determinar si se hubiese podido mantener dicho desempeño favorable de no haber estallado la segunda y más violenta fase de la revolución mexicana entre 1913 y 1917. El hecho es que durante estos años críticos la compañía sufrió daños a su infraestructura y equipo (vías, locomotoras y material rodante) de tal severidad que prácticamente se colapsó. Para mediados de 1914, el sistema ferroviario como tal, había dejado de existir⁷. Además de la extensa devastación material, sus estructuras administrativas y organizativas se desarticularon por completo, al tiempo que distintos comandantes revolucionarios se apoderaban de buena parte de las maltrechas vías y equipo de transporte que habían logrado rescatar de la conflagración. El control de los ferrocarriles significaba para estos caudillos apreciables ventajas tanto militares así como económicas (de hecho, uno que otro, los explotó con pingües ganancias para su patrimonio personal).

Ante tales circunstancias, en 1914 el “Primer Jefe de la Revolución” Venustiano Carranza decretó la incautación de la empresa, a la que rebautizó temporalmente Ferrocarriles Constitucionalistas. En un principio, el control efectivo que ejercían las fuerzas revolucionarias carrancistas se limitó a una porción mínima aunque bastante estratégica de las líneas de lo que hasta 1913 habían constituido el conjunto del sistema, tratándose principalmente de aquellas que conectaban a la capital con el puerto de Veracruz. El ingeniero Alberto J. Pani, primer director general de los Ferrocarriles Constitucionalistas, relata que entre fines de 1914 y 1916, pudo “...sortear los muchos peligros y dificultades de mi cargo gracias al firme apoyo del Primer Jefe.” Y añade que,

“Era particularmente peligrosa y difícil la expansión del minúsculo sistema inicial hacia las regiones que las armas iban conquistando y en las que a menudo los militares que las dominaban retenían abusivamente el material rodante o lo explotaban en su propio provecho, con personal inepto del Ejército. Al reorganizar el tránsito en tales regiones aparecía, con su natural cauda de estorbos y riesgos, el eterno conflicto entre la disciplina ferrocarrilera y militar”⁸.

Durante los primeros tres años posteriores (1916-1919), se registraron algunos avances importantes entre los que destacan la desmilitarización y recuperación de las principales líneas que habían permanecido bajo control de distintos cabecillas revolucionarios, así como progresos sustantivos en las obras de reconstrucción, particularmente de las vías⁹.

No obstante, hacia principios de la década de los veinte la situación de la empresa aún no era nada halagüeña. Una vez reestablecidas las condiciones básicas para la operación del sistema a nivel nacional, los dos problemas pendientes más acuciantes eran: los cada vez más abultados déficit financieros; y la intensificación de los conflictos laborales.

⁷ El mejor estudio al respecto es el de Mata Temoltzin y Casanueva Fernández (1999).

⁸ Pani (1950), p.30.

⁹ AGN- Galería 5-SCOP-Ferrocarriles, 10/2591-1. Guajardo (1997), pp.97-98.

A la enorme deuda acumulada por la suspensión de pagos desde 1914 (parte de la cual seguía contando con la garantía gubernamental), se sumaba la indemnización a la que estaba obligada por ley a pagar la Tesorería como consecuencia de los años de incautación. Sin embargo, la precaria situación tanto de la economía mexicana como de la misma empresa imposibilitaba que ésta última generara los ingresos netos suficientes tanto para mantener adecuadamente sus activos así como para cubrir sus obligaciones financieras.

Para principios de los años veinte, los políticos revolucionarios en el poder estaban convencidos de que era conveniente llegar a un acuerdo con los representantes de los acreedores extranjeros para reestablecer el servicio de la deuda y poner fin a la incautación de los FFNNM¹⁰. Las primeras negociaciones entre el Secretario de Hacienda y los acreedores celebradas en 1922 condujeron al controvertido acuerdo De la Huerta-Lamont. En cuanto a los ferrocarriles, mediante el Convenio el gobierno mexicano reconoció no solo su compromiso heredado del Porfiriato relativo a los bonos de segunda hipoteca garantizados, sino el total de las obligaciones de la empresa, las cuales quedarían incorporadas a la deuda pública externa¹¹. Por otro lado, se estipuló un impuesto del 10% sobre los ingresos brutos de los ferrocarriles que sería entregado al gobierno como contribución al pago de la deuda. Además, en el mismo arreglo De la Huerta se comprometió a devolver las líneas a la compañía propietaria original en condiciones satisfactorias, tan pronto como la situación política y económica de México así lo permitiera. Sin embargo el estallido de una nueva rebelión armada a fines de 1923 encabezada ni más ni menos que por el mismo De la Huerta en contra de sus paisanos y antiguos aliados impidió su cumplimiento.

En el segundo frente, el del trabajo, la administración tuvo que encarar dificultades cada vez mayores. En vísperas de la revolución, las principales organizaciones de ferrocarrileros mexicanos de orientación gremial surgidas durante los últimos años del Porfiriato, ya habían obtenido sus primeros triunfos en un par de históricas huelgas y, sobre todo, en su campaña por la “mexicanización” gradual del personal de los FFNNM¹².

La participación, frecuentemente estratégica, en las batallas militares durante la guerra civil le confirieron a los “obreros del riel” estatus y poder extraordinarios dentro de la relativamente reducida y todavía poco organizada clase trabajadora mexicana de la época¹³. Como acertadamente indica el ingeniero Antonio Vera, quien entre otros puestos ocupó el de Superintendente del Golfo de los FFNNM:

“Cuando la Revolución Mexicana levantó al campo de batalla y comenzó a escribir su historia, habló de las reivindicaciones sociales que había perseguido; y como los ferrocarrileros la habían ayudado en forma ardiente y efectiva, se consideraban

¹⁰ AGN-SCOP-Galería 5- Ferrocarriles, 10/2591-1

¹¹ García (1922). En el convenio se estableció un período de gracia así como plazos graduales para su amortización.

¹² Alzati (1946) y Shabot (1982)

¹³ Guajardo (1997), pp. 96-98.

[48]

coautores de la victoria, pero lejos de pensar con Sarmiento que ‘la victoria nos da derechos’, ellos afirmaron que sí los daba y se pusieron en primera línea para recibir la justicia social que se iba a distribuir”¹⁴.

Aunque no se trató del primer enfrentamiento, tanto por su magnitud así como por sus consecuencias, la huelga de 1921 fue la más trascendental de inicios de la etapa posrevolucionaria. En el fondo de este conflicto se encontraban los esfuerzos de los distintos gremios ferrocarrileros asociados para formar la Confederación de Sociedades Ferrocarrileras (CSSFF) con el objeto de obtener el reconocimiento oficial del gobierno y la administración de la empresa. Ante la intransigencia de las autoridades los gremios suspendieron el trabajo.

Durante el paro que se extendió por poco más de un mes, los funcionarios de las distintas divisiones del sistema reemplazaron a los huelguistas con ferrocarrileros activos de otras líneas e incluso algunos veteranos retirados, residentes tanto en el país así como en los Estados Unidos¹⁵. Una vez reanudadas las labores, las dificultades continuaron pero ahora los principales contendientes eran los mismos ferrocarrileros que se habían dividido en tres grupos rivales: los trabajadores que habían sido utilizados como rompehuelgas o esquirolas; los que pertenecían a organizaciones que se habían rehusado a suspender labores sobre todo (pero no únicamente) las pertenecientes a la oficialista Confederación Regional de Obreros Mexicanos (CROM) y finalmente; los que respaldaron el movimiento principalmente los gremios de la CSSFF. Inicialmente el Director General de la empresa, Francisco Pérez había acordado verbalmente con el Secretario de Hacienda De la Huerta que únicamente se impediría la reincorporación de aquellos que “habían cometido actos de sabotaje durante el movimiento huelguista”¹⁶. Con el fin de identificar a los responsables, Pérez integró una serie de comisiones. Las investigaciones revelaron que las “únicas personas que acusaban a los maquinistas exceptuados por haber cometido actos punibles eran los maquinistas y conductores de la Unión de Conductores, Maquinistas, Garroteros y Fogoneros”¹⁷, cuyos miembros habían decidido romper la huelga a los pocos días de haber estallado, por lo que se agudizaron las tensiones entre esta importante organización y su rival la Orden de Maquinistas y Fogoneros afiliada a la CSSFF. Al mismo tiempo, inconformes con la resistencia por parte de Pérez a aceptar sus demandas, los confederados presionaron a De la Huerta para que lo obligara a dimitir a la dirección de los FFNNM.

El saldo principal de los magnánimos compromisos finalmente otorgados por el Secretario de Hacienda Adolfo de la Huerta con el fin de apaciguar a los tres bandos opuestos incluyendo a los miembros de la CROM y la CSSFF, fue que el personal de los FFNNM saltó de 31.500 en 1920 a 46.486 en 1922 o sea cerca de 15 mil empleados (51%), por lo que casi se duplicó el desembolso por salarios de

¹⁴ Vera (1943), p.194.

¹⁵ Guajardo (1997), p.100.

¹⁶ AGN, Galería 3- Presidentes, Obregón-Calles (OC), 407-F1-H.

¹⁷ AGN, Galería 3- Presidentes, OC, 407-F1-H.

\$31 a \$61 mil pesos. El sueldo promedio diario subió aproximadamente 25% (de \$2,78 a \$3,54 pesos) en relación al año 1919-1920. Mientras tanto, el tráfico de carga y de pasajeros apenas aumentó de 1920 a 1921, de tal manera que el excedente de trabajadores redujo el rendimiento por hombre de 78.961 toneladas-kilómetros anuales en 1911 a casi la mitad, 38.667 toneladas-kilómetros en 1921. En consecuencia, el coeficiente de explotación – es decir el porcentaje de los ingresos brutos con respecto a los gastos- se disparó a casi 97%, lo cual implicaba una situación de bancarrota virtual. Prácticamente la totalidad de los ingresos eran absorbidos por los gastos de explotación (sobre todo salarios pero también combustibles, reparaciones, etc.) dejando recursos muy insuficientes para amortizar la depreciación del material rodante, el balasto de vías, la renovación de rieles, la modernización del equipo, ya no se diga reanudar el pago de intereses y dividendos a los accionistas y acreedores de los FFNNM suspendidos desde 1914. En 1921-1922, al tiempo que se derrochaban los escasos recursos en el pago de salarios para empleados superfluos, los canalizados a adiciones y mejoras apenas alcanzaron poco más de \$4 millones de pesos, mientras que 384 locomotoras, 3990 carros de carga y 110 coches de pasajeros esperaban reparación en los talleres; o sea que casi la mitad del material rodante y de la fuerza motriz con la que contaba la empresa se encontraba fuera de servicio¹⁸. Para compensar por este aumento explosivo de los gastos impulsado por los salarios, la Secretaría de Comunicaciones autorizó aumentos importantes en las tarifas generales de carga según el tipo de flete. De esta manera el gobierno pretendía pasarles la factura producto de su incapacidad para resolver de fondo las dificultades laborales de la empresa a los usuarios de sus servicios de transporte¹⁹.

Resumiendo: A corto y mediano plazo, las secuelas principales de la huelga de 1921 fueron el exceso de personal, los altos costos salariales así como el notorio debilitamiento de la disciplina y la productividad laboral que tantos dolores de cabeza le acarrearían al gobierno y a la empresa a lo largo de la década. Se inauguraba así una larga serie de enfrentamientos tanto entre el nuevo y aún frágil estado posrevolucionario y los obreros del riel, así como intergremiales, es decir entre sectores opuestos de los mismos trabajadores y sus distintas organizaciones. En el contexto convulsionado de la época, el arreglo de los problemas laborales-sindicales de los FFNNM se tornó sumamente complicado al quedar atrapados en las pugnas (frecuentemente a muerte) por el poder entre los principales caudillos revolucionarios. Bajo fuertes presiones, las decisiones de los funcionarios gubernamentales así como de los directores y gerentes de la compañía sobre distintas cuestiones (aumentos y disminuciones salariales, contrataciones y despidos, ascensos y descensos, escalafones, etc.) frecuentemente obedecieron más a consideraciones políticas e inclusive militares, que a las condiciones operativas y posibilidades económicas reales de los FFNNM. Sobra decir que las consecuencias serían funestas para el desempeño de la empresa.

¹⁸ Vera (1943), p.91.

¹⁹ AGN, Galería 3 Presidentes, OC, 104-F1-L-1. Vera(1943), pp.90-91.

[50]

3. Los primeros pasos del gobierno y la administración de la empresa.

Durante los años posteriores a la huelga de 1921, las autoridades del gobierno y de la empresa iniciaron conjuntamente las primeras acciones para tratar de paliar sus efectos más importantes, y en particular para reducir los salarios y el personal de la empresa. Desde 1922, el gobierno había informado a los gremios de la CSSFF sobre sus planes de llevar a cabo ajustes importantes, sobre todo en los talleres²⁰. El estallido y eventual derrota de la rebelión encabezada por el ex Secretario De la Huerta entre fines de 1923 y principios de 1924, en la que un número importante de ferrocarrileros incluyendo a “algunos dirigentes de ciertas agrupaciones confederadas”²¹ se había pasado al lado de los alzados operando trenes para su causa, ofreció a los cuadillos vencedores una valiosa oportunidad para empezar a descargar la inflada nomina de los FFNNM. Hacia abril de 1924 se había logrado separar de la compañía a un primer contingente de más de mil trabajadores acusados de haber apoyado a los rebeldes. Sin embargo, el asunto se enredó aún más cuando “la Dirección de los Ferrocarriles Nacionales giró instrucciones para que se elaboraran nuevos escalafones, con motivo de la entrada en servicio en las distintas divisiones de los empleados que habían laborado en trenes militares del Gobierno”²². Lógicamente, lo último sólo contribuyó a agravar aún más la situación y particularmente a irritar los ánimos de los gremios más inconformes principalmente los de los mecánicos y maquinistas afiliados a la CSSFF.

No obstante estas complicaciones, los despidos (sobre todo de obreros del Departamento de Vía) continuaron durante el último año del gobierno del General Álvaro Obregón de tal manera que en sólo un par de años la plantilla de la empresa cayó en cerca de 7000 trabajadores de 49,426 en su punto más alto entre 1921-1922 a 42,486 en 1924. Sin embargo, según las estimaciones de algunos expertos de la época para que el sistema pudiera operar cuando menos a las tasas de eficiencia anteriores a la huelga aún era necesario cesar a unos tres mil empleados de otros departamentos, esto sin considerar los ajustes necesarios a los salarios y a las condiciones laborales de los trabajadores más calificados de los talleres y los trenes²³.

Así pues, desde su llegada al poder a fines de 1924, el sucesor del presidente Obregón, el General Plutarco Elías Calles se vio obligado a enfrentar el espinoso problema del trabajo en los FFNNM²⁴. En un principio Calles intentó meter en cintura a los ferrocarrileros al someter a la empresa incautada a la jurisdicción de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. Con esta acción, los ferroca-

²⁰ Rodea (1944), pp.233-234.

²¹ Rodea (1944), p.247.

²² Rodea (1944), pp.241-243.

²³ ver sección siguiente (4).

²⁴ Como se verá más adelante, estos grupos también se opusieron a la imposición autoritaria (es decir, sin previa consulta y negociación con los representantes sindicales) de las políticas de reorganización callistas y elaboraron sus propios diagnósticos y medidas de rehabilitación alternativos.

rrileros se convertían en empleados federales y por lo tanto fueron obligados por el presidente a jurar lealtad al gobierno además de que de acuerdo a la legislación mexicana perdían el derecho a estallar huelgas. Lógicamente los sindicatos confederados no se quedaron con los brazos cruzados y amenazaron con un paro general. Finalmente desistieron de sus propósitos cuando el General Calles se comprometió a negociar con ellos un nuevo reglamento general para ordenar y regular las relaciones laborales de los distintos trabajadores de los FFNNM²⁵.

El resultado de esta iniciativa cristalizó en el Reglamento “Almaraz”, el cual constituía “una especie de contrato colectivo muy detallado de todos los aspectos de las relaciones laborales, salarios, indemnizaciones, escalafones, jubilaciones, etc”²⁶. Se trataba en efecto de una ley contractual provisional para “normar y regular” todos “los derechos y obligaciones entre la Empresa y sus trabajadores y empleados”²⁷.

Desde la perspectiva de algunos importantes líderes sindicales, la introducción del Reglamento tenía el mismo objetivo general que la federalización, es decir no era más que otro instrumento del que buscaban valerse las autoridades para disciplinar a sus agremiados en anticipo del cumplimiento del compromiso que habían asumido previamente con los banqueros para la devolución de la empresa a la compañía propietaria original.

Sin embargo, su reacción adversa al Reglamento parece haber obedecido más a la forma –su imposición “desde arriba”(es decir, pese a las promesas de Calles se había introducido sin previa consulta y negociación con los gremios) por parte del gobierno– que a su contenido normativo²⁸. En realidad, la mayoría de los artículos respetaba al pie de la letra las condiciones de trabajo existentes en los contratos vigentes, las que en términos generales eran bastante favorables sobre todo para los sectores de los trabajadores más calificados como los maestros mecánicos de los talleres, así como los maquinistas, despachadores y conductores de trenes. Las cláusulas más onerosas desde la perspectiva de la administración de los FFNNM fueron las que se refieren a los derechos de escalafón. Las vacantes de cualquier puesto debían cubrirse por el empleado a quien correspondiese por turno de ascenso midiéndose sus derechos por el tiempo de servicios sin que contara casi en absoluto su grado de competencia. Asimismo, al disminuir el personal, la compañía tendría que proceder despidiendo a los empleados de más reciente ingreso, sin considerar sus méritos o habilidades.

En cuanto a la tripulación de trenes (incluidos, maquinistas, fogoneros, conductores, garroteros y operadores de patios) las reglas eran muy intrincadas y cla-

²⁵ Se trataba del “segundo golpe” o “derrota” sindical frente al gobierno de Calles, según el mismo Barrios. Barrios (1978), p.113.

²⁶ Roberto Almaraz era el Superintendente del Departamento de Personal y principal responsable de la elaboración del reglamento de 1925. Ebergenyi (1984) p. 74.

²⁷ Carta del Apoderado General de los FFNNM a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. 7 de noviembre de 1929. AGN, Galería 3 Presidentes, Emilio Portes Gil (EPG) Expediente 346/407.

²⁸ Rodea (1944), pp.253-254.

[52]

ramente tendían a obstruir la adopción de algunos cambios que pudieron haber contribuido a reducir los costos y mejorar la eficacia operativa. Por ejemplo, “una corrida se volvía fija después de 90 días de estarse realizando”²⁹. El funcionamiento cotidiano, sin embargo, contemplaba un movimiento variable de trenes; la asignación del personal se realizaba mediante listas encadenadas rotativas, aunque algunas categorías tenían mínimos de protección.

Más engorroso resultaba aún el sistema de compensaciones extraordinarias. Así pues, los trenistas tenían derecho -cualquiera que fuera el recorrido- a un ingreso mínimo correspondiente a 160 kilómetros diarios. Las corridas superiores a dicha distancia debían pagarse a tanto por kilómetro como regla general aplicable a todos los trayectos no previstos en los tabuladores. Sin embargo, a partir de esta norma se fue estableciendo la práctica extra -reglamentaria de que cualquiera que fuera la ruta entre dos puntos dados, se pagaran tantos salarios mínimos por corrida con base en el número de ocasiones que el tren incluyera durante la misma jornada una misma estación en su recorrido. Así por ejemplo, en el caso de un transporte entre Cuautitlán y Contreras, la distancia de la Ciudad de México al primer punto era de 29 kilómetros y del segundo a la capital era de 28 para un total de 57 kilómetros. Conforme a lo estipulado por el reglamento tendría que pagarse el mínimo de 160 aunque nada más se recorriera 57 kilómetros, pero en la práctica los trenistas recibían el doble, o sea 320 kilómetros, por el simple hecho de haber tocado en la misma jornada dos veces la Terminal de la Ciudad de México.

Además de lo anterior, los trabajadores contaban con las siguientes importantes prebendas:

1. doble pago a toda la tripulación, independientemente del número de trabajadores efectivamente empleados, al utilizarse dos locomotoras en un tren o al realizar maniobras por “servicios extraordinarios” de virajes de las máquinas;
2. doble sueldo por todo el tiempo laborado en exceso de 26 días por mes; empleo de garroteros extras en los trenes que rebasaran determinada extensión;
3. pago por distancias mínimas por hora en recorridos en que las distancias señaladas no pudieran hacerse;
4. pago extra de una hora de trabajo para la tripulación al tener que maniobrar para dar vuelta en “Y”, los “dobletes” sobre pendientes escarpadas. En algunas vías construidas sobre terreno rugoso, se concentraban las pendientes en determinados tramos con objeto de que las locomotoras hicieran un “doblete”, es decir, que subieran la mitad de su tren y luego regresarán por la mitad restante para consolidar las dos partes en el punto más elevado y seguir sobre la ruta. Pero además los trenistas idearon una manera para sacarle el máximo provecho a esta norma. Con el propósito de correr el mayor número de trenes posible, los empleados lograron que de una estación a otra no sacaran las locomotoras más tonelaje que el que

²⁹ Ferrocarriles Nacionales de México (1926a), p.225.

podían remolcar en los tramos de máxima pendiente, Si de la estación “A” a la “B” se podían manejar 1000 toneladas haciendo un doblete de diez kilómetros en un tramo intermedio, el sindicato pretendía que se corrieran dos trenes de 500 toneladas de “A” a “B”, desperdiciando la potencia en casi todo el recorrido y, finalmente,

5. un sobresueldo de 100 pesos mensuales para los conductores cuando tenían que manejar boletos en ausencia de auditores³⁰.

Como efecto de este dadivoso sistema de cómputo, los desembolsos por salarios aumentaron significativamente sobre todo en el caso de algunos de los trabajadores de los trenes más calificados (maquinistas, conductores, etc.) de los FFNNM³¹. En el mismo sentido, el ingeniero Vera subrayaba que “cada uno de los contratos de trabajo que adicionaban o modificaban la Reglamentación de 1925, se traducían no sólo en aumentos de salarios que acrecentaban la insuficiencia financiera de la Empresa, sino que simultáneamente conservaban encendido el fuego de la lucha social contra la administración”³². En coincidencia con este juicio, al analizar cuidadosamente las condiciones que permitía el Reglamento Almaraz, la historiadora Ingrid Ebergény acertadamente se ha preguntado:

“¿Quién puede imaginar el funcionamiento cotidiano de esta empresa de 40 mil trabajadores con estas formas de relación entre autoridades y trabajadores?”³³.

4. La ilusión de la devolución: Diagnóstico y propuestas de la Comisión de Eficiencia.

Con los pagos de la deuda suspendidos desde 1923, el presidente Calles y su Secretario de Hacienda Alberto J. Pani lograron persuadir a los banqueros para renegociar el Convenio De la Huerta-Lamont. Finalmente, el 23 de octubre de 1925, se pudo arribar a un nuevo acuerdo conocido como la Enmienda Pani-Lamont, cuyos dos logros más importantes desde la perspectiva de las autoridades mexicanas, fueron (1) la separación de la deuda ferroviaria de la pública global y (2) la devolución de los FFNNM luego de diez años de incautación a la compañía propietaria original programada para el 1 de enero de 1926³⁴.

Ambas partes (financieros internacionales y funcionarios mexicanos) coincidían en que el cumplimiento de los nuevos compromisos asumidos dependía de que la empresa devuelta mejorara sustancialmente su desempeño. Con tal fin, también suscribieron la formación de una “Comisión de Eficiencia”, la que se encargaría de elaborar un diagnóstico preciso así como un plan para la reorganización de la compañía. Más específicamente, según los propios términos del con-

³⁰ Ferrocarriles Nacionales de México (1926a), pp.221-304.

³¹ Vera(1943), p.197 Al igual que en ocasiones anteriores el Secretario de Comunicaciones de nuevo buscó compensar estos aumentos infructuosamente con un incremento adicional del 15 al 40 % a las tarifas de carga generales dependiendo del tipo de flete..

³² Vera (1943), p.197.

³³ Ebergény (1989).

³⁴ Cuellar (1935), pp.216-222.

[54]

venio (sección 5, cláusula 5) esta instancia decidiría “dentro del período comprendido entre el 1º de enero de 1926 y el 31 de diciembre de 1928 que ajustes respecto a sueldos, gastos o tarifas, si algunos, deberían hacerse, a fin de que el Ferrocarril pudiera cubrir eficientemente sus cargos fijos”³⁵.

Vale la pena señalar que los tres miembros designados para integrar la Comisión de Eficiencia, Francisco De P. Landa (por la empresa), Lorenzo Pérez Castro (por el gobierno) y León Salinas (por acuerdo de ambas partes) estaban bastante familiarizados con la situación de los FFNNM ya que al momento de su nombramiento, o cuando menos recientemente, habían ocupado distintos importantes puestos directivos y gerenciales dentro de su propia administración³⁶. Con el fin de cumplir con su nueva e importante misión, los comisionados se dedicaron a elaborar varios informes y propuestas cuyo contenido resulta muy valioso para entender la situación en la que se encontraba la empresa al momento de la devolución³⁷.

Lo primero que se desprende de sus análisis es que a partir de 1917 cuando la situación del país a penas había comenzado a normalizarse, el funcionamiento de la empresa había estado bastante alejado del obtenido en 1911-1912 el año considerado como óptimo por la Comisión. En efecto, los gastos de explotación habían aumentado “considerablemente” a raíz del alza del costo de la vida. No obstante, los ingresos brutos de los FFNNM habían subido también, por lo que, a su juicio “con una administración bien equilibrada, los coeficientes de explotación tendrían que haberse sostenido sin grandes cambios.” Sin embargo, con buena dosis de realismo, indicaban que aunque los resultados del año 1911-1912 idealmente marcaban el derrotero por el que la administración debía dirigirse, en vista del nivel de la “desorganización habida en la Empresa” no sería posible obtenerlos “sin una transición más o menos larga”.

En consecuencia consideraban que en el corto plazo únicamente sería factible alcanzar un coeficiente máximo de 80% (comparado con el de 62,55% de 1912) “para que los Ferrocarriles puedan ir cumpliendo con sus compromisos inmediatos”. Según sus estimaciones el ingreso neto que se lograría con un coeficiente de 80% sobre ingresos brutos similares a los obtenidos en 1925, o sea de \$108 millones, sería de aproximadamente de \$21.600 millones de los que podría disponerse para el pago de la deuda. Pero, al mismo tiempo subrayaban que dicho coeficiente únicamente representaba el tope que la empresa no debía rebasar, el que, de

³⁵ Cuellar (1935), p.409.

³⁶ Según los términos de la Enmienda Pani las labores de la Comisión de Eficiencia terminarían el 31 de diciembre de 1928, pero de hecho continuó funcionando hasta el 1º de julio de 1929. Cuellar (1935), p.409.

³⁷ Estoy muy agradecido con el Profesor Guillermo Guajardo por haberme facilitado estos valiosos documentos relacionados con las labores de la Comisión. AGN-Galería 7 Colección Gonzalo Robles, Caja 55, expediente 4. Informes y correspondencia de la Comisión de Eficiencia. Para fines del análisis de este estudio resultan especialmente interesantes los reportes sumarios de 1927. Todas las citas (incluidas las textuales) que se presentan en el resto de esta sección referente a los diagnósticos y propuestas de la Comisión provienen de dichos documentos.

cualquier forma, no era aún “del todo satisfactorio...pues no deja margen para otros pagos, ni para el fondo de amortización, ni tampoco para mejoras que son indispensables para el aumento de la eficiencia.” Por lo que, aún lográndolo, sería necesario “seguir trabajando en el mejoramiento de las condiciones de la explotación y del consiguiente aumento de su rendimiento” hasta llegar a la meta óptima del año señalado.

Así pues, calcularon los egresos máximos aceptables departamento por departamento según las necesidades de cada uno de estos, de tal forma que el coeficiente de operación no excediera el 80% para luego compararlos con los obtenidos en el último año de operación (ver cuadro 1):

Cuadro 1. FFNNM. Gastos por departamento en 1925 y máximos recomendados por la Comisión de Eficiencia (pesos mexicanos).

Gastos	1925	Máximos
Vía	23.608.638	25.564.845 (21%)
Equipos	25.474.908	21.829.194 (19%)
Transportes	47.274.910	34.790.279 (35,5%)
Generales	3.814.592	4.239.469 (3,5%)
Totales	100.173.932	86.623.788 (80%)

Fuente: Primer Informe de la Comisión de Eficiencia.

Con base en los datos y cálculos anteriores, concluyeron que “en gastos de conservación de Vía y Gastos Generales lo que se erogó en el año de 1925 es algo inferior a los máximos aludidos, acercándose bastante, de manera que por el momento no aparece la necesidad de reorganizar los servicios relativos”. Incluso recomendaban aumentar levemente estos gastos por considerarlos aún indispensables para mejorar el servicio y la eficiencia operativa. En cambio, insistían en la necesidad de disminuir en mayor medida los de conservación de equipo y tráfico y transportes, que eran como se observa en el cuadro 2 los que excedían con creces los máximos deseables.

A su juicio la deficiente organización del trabajo en estos departamentos - resultado de la huelga de 1921- era la causa principal de los gastos excesivos en los dos departamentos señalados. El mayor aumento de personal se había concentrado en el Departamento de Conservación de Equipo, con un exceso aproximado de cerca de 3,100 trabajadores. Por lo que a su parecer era

“...de llamar la atención que el servicio de talleres y Casas-Redondas cuente con 4,280 empleados más que el de todos los trenes, estaciones y patios de los propios Ferrocarriles, lo cual, entre otras causas, se debe a la multiplicación del número de talleres, que ya hoy es innecesario”³⁸.

³⁸AGN-Galería 7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. Informes y correspondencia de la Comisión de Eficiencia. Primer informe. 3 de julio de 1926.

[56]

En lo que se refiere a los servicios de Tráfico y Transporte, la solución a las dificultades era aún más complicada debido a que, a diferencia del departamento anterior, el mejoramiento de la eficiencia no dependía tanto del equipo como “del personal de los mismos y de la capacidad de los jefes.” En breve, aunque el problema de exceso de personal no era tan serio en este sector como en el anterior, no obstante se requería de una reducción mayor en los gastos. Los comisionados estimaban que con un ingreso de alrededor de \$108 millones y con un coeficiente de 36,5%, hacía falta una economía de unos \$7 millones de pesos sobre lo erogado en 1925. Mientras que en el año de 1920 el personal de los mencionados servicios de Tráfico y Transporte había sido de 8.777 empleados y el desembolso por concepto de sueldos arribó a los \$13,850 millones en números redondos, en 1925 con 9,447 empleados, el egreso por sueldos sumaba ya \$24.560 millones. Así que el exceso de personal con respecto al primer año, es decir de aproximadamente 670 empleados, era, en comparación con el anterior, “relativamente pequeño” por lo que consideraban que al momento de la devolución de la compañía los recortes de trenistas eran necesarios mas no urgentes. Por lo tanto agregaban que

“...en los años subsecuentes se ha venido reduciendo ese personal... pero sin llegar todavía ni a la suma de 1920, a la que muy bien podría volverse actualmente sin retorno ninguno en los servicios, puesto que las condiciones en las líneas son ahora prácticamente las mismas que entonces”³⁹.

Lo anterior quedaba corroborado al revisar (ver cuadro 2) los datos sobre los movimientos del personal y los salarios entre 1908 y 1925:

Cuadro 2. FFNNM. Personal empleado por Departamento, 1908-1925.

Años	Oficinas	Vía	Equipo	Transportes	Total
1908-1909	1.018	9.157	6.984	5.261	22.240
1909-1910	1.192	12.006	7.810	5.098	26.106
1910-1911	1.417	13.816	9.422	6.219	30.874
1911-1912	1.345	14.278	8.061	7.495	31.179
1912-1913	1.284	11.682	9.755	8.282	31.003
1918-1919	2.196	12.842	8.581	8.671	32.290
1920	2.292	15.983	10.386	8.777	37.438
1921	2.565	18.808	13.598	11.099	46.070
1922	2.018	17.870	12.383	9.100	41.371
1923	1.871	12.444	13.409	8.747	36.471
1924	2.005	13.940	13.727	9.447	39.119
1925	2.005	13.940	13.727	9.447	39.119

Fuente: Primer Informe de la Comisión de Eficiencia.

³⁹ AGN-Galería7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. Informes y correspondencia de la Comisión de Eficiencia. Primer informe. . 3 de Julio de 1926.

**Cuadro 3. FFNNM. Salarios pagados por Departamento, 1908-1925
 (pesos mexicanos)**

Años	Oficinas	Vía	Equipo	Transportes	Total
1908-1909	2.005.516	3.098.795	5.980.918	5.016.514	16.101.743
1909-1910	2.308.990	4.096.584	6.269.417	4.912.506	17.578.499
1910-1911	2.588.745	4.373.467	7.562.927	5.426.635	19.951.744
1911-1912	2.715.368	4.710.816	4.215.073	8.477.340	20.118.597
1912-1913	2.547.420	4.150.578	5.665.075	9.113.660	21.476.734
1918-1919	3.573.548	6.540.217	7.897.479	11.154.059	29.165.303
1920	6.003.648	9.639.180	10.870.287	13.849.143	40.362.258
1921	7.923.009	13.113.804	18.068.403	23.966.047	63.071.264
1922	6.995.854	12.548.146	15.655.704	20.570.972	55.770.676
1923	7.071.890	9.183.252	19.466.079	21.254.604	56.975.825
1924	7.423.895	10.485.954	22.463.079	24.754.604	65.130.533
1925	6.667.584	10.127.452	22.063.102	24.561.272	63.419.410

Fuente: Primer Informe de la Comisión de Eficiencia.

Como se puede observar en los datos presentados en el cuadro 3, entre 1918 y 1920 se dio un alza gradual pero sostenida de los salarios por causa principalmente de la fuerte inflación (la que según distintas estimaciones fluctuaba entre 100 y 150%) que afectó a la economía del país durante los años de la revolución⁴⁰. Dicha tendencia acusó “un salto extraordinario” en 1921. De alrededor de \$40 millones erogados en 1920, brincó hasta poco más de \$63 millones en el año siguiente. En el momento de ser devuelta la empresa en 1925, el costo salarial de los FFNNM era el triple con respecto al de 1911-1912; y mientras en este último año la proporción de los sueldos en relación a los ingresos brutos había sido de 32,74%, para 1920 considerado por los comisionados todavía “como normal en las presentes circunstancias”, aumentó a 43%. Sin embargo, en los años posteriores a la huelga los montos se habían elevado hasta llegar a 58,57% en 1925.

Igual que con la cantidad de personal empleado, al desagregar los datos salariales por departamentos los comisionados encontraron diferencias importantes. Nuevamente, se opusieron a realizar ajustes importantes en los sueldos de los trabajadores de vías. El aumento de poco más de \$1 millón de pesos entre 1920 y 1925 del que apenas se había beneficiado el personal ocupado en este sector no representaba un verdadero problema, sobre todo al tomar “en cuenta la circunstancia de que este departamento estaba integrado en su mayor parte por peones”, los cuales recibían los sueldos más bajos de todo el personal de la empresa.

Algo similar ocurría en las oficinas generales. En el año inmediatamente posterior a la huelga los salarios de los oficinistas subieron en cerca de dos millones

⁴⁰ Gómez Galvarriato y Mussachio (1998).

[58]

de pesos en 1921 para luego descender gradualmente hasta llegar en 1925 “a exceder tan solo en cerca de \$700.000 con una reducción de cerca de 300 empleados con respecto a 1920”.

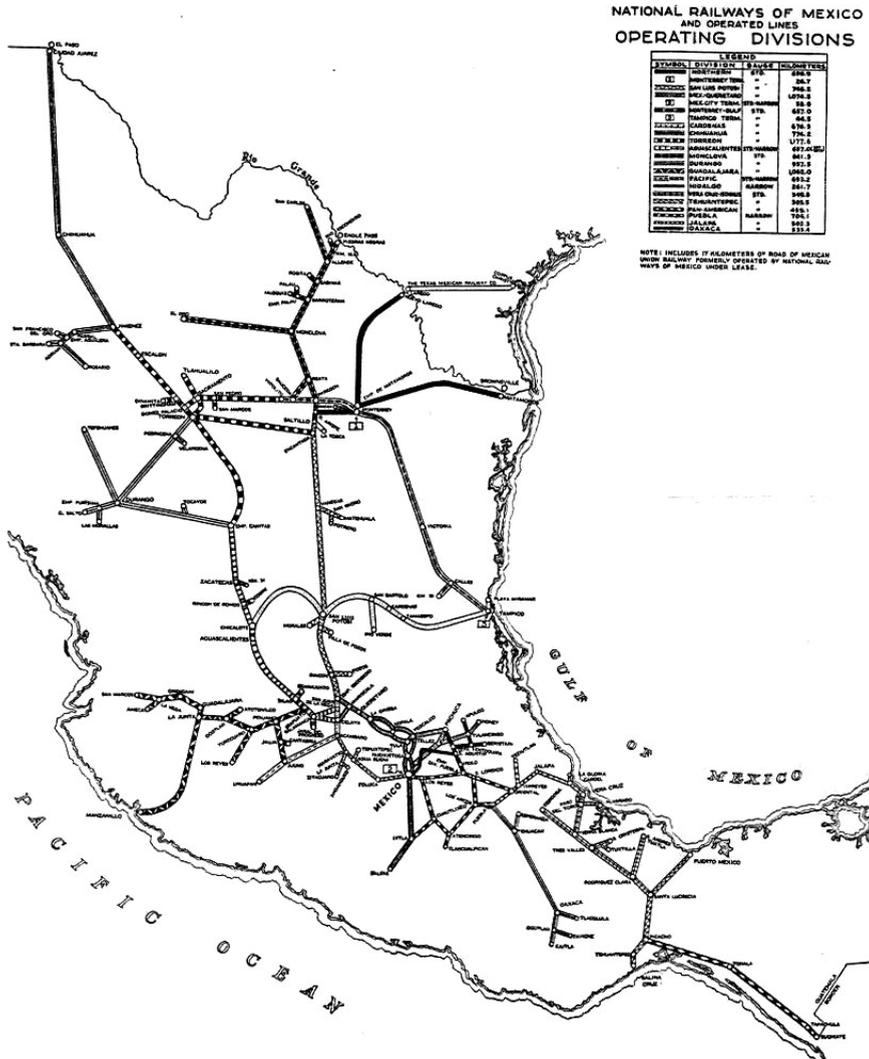
En cambio, así como en lo que se refiere a la cantidad de empleados, también en cuanto a los montos salariales, los departamentos de equipo y transportes constituían el meollo del problema laboral para la empresa. “De cerca de \$11 millones que gastó el primero por concepto de personal en 1920, subió a más de \$22 millones en 1925; y de algo más de \$13,8 millones que correspondieron al segundo en el mismo año de 1920 se llegó a cerca de \$24,6 millones en 1925”.

En un principio los comisionados propusieron reducir estos salarios al nivel que se encontraban en 1920. Así pues, en el caso de los trenistas, recomendaban proceder de inmediato a la disminución de los sueldos hasta llegar al promedio de 1920 de \$1.578,00 al mes para poder así alcanzar un ahorro acumulado de \$9.654 millones. Pero ante el temor de una respuesta violenta por parte de los ferrocarrileros mejor organizados y calificados, finalmente sugirieron que se pagaran los de aquel año con un aumento del 25%. En la mayoría de los casos, aún con este incremento, el ajuste sugerido implicaba una reducción en los ingresos de la mayoría de los trabajadores de estos departamentos de la empresa. En cambio una y otra vez insistieron en que la primera tarea para la administración de la empresa era reestablecer la disciplina laboral y flexibilizar los contratos para, entre otras modificaciones, permitir la introducción del trabajo a destajo en los talleres. Por otro lado, resulta especialmente interesante notar que la observación de la Comisión de que el factor principal que inflaba la nomina de las tripulaciones de los trenes no era tanto “el tipo de los sueldos sino la manera de computarlos”, es decir la forma en que los contratos y sobre todo las normas del Reglamento “Almaraz” de 1925 conducían a su elevación. Por lo tanto, proponían modificar de forma “radical” los contratos y en particular, los términos del mismo Reglamento,

“...para excluir de ellos las prácticas onerosas para los Ferrocarriles, lo mismo en lo concerniente a pagos que a distribución y ejecución de los trabajos...y en general en todo aquello que menoscabe el espíritu de disciplina o perjudique a la eficiencia de los servicios”.

Estas acciones, añadían, debían efectuarse en la medida posible “sin lesionar los derechos e intereses legítimos de los empleados ni el justo tratamiento que se debe concederles”. El objetivo principal sería erradicar, “todos aquellos detalles y organizaciones del personal que sean inútilmente onerosos a la Compañía o que retarden o entorpezcan innecesariamente los servicios”. A su parecer, en primera instancia había que buscar una solución a través de la negociación y el acuerdo con los sindicatos pero de no ser así factible no quedaría otro camino más que enfrentarlos con firmeza.

Figura 1. Mapa del Sistema de los FFNNM y líneas secundarias C.1929



Fuente: Price, Waterhouse & Co. (1929) p. 11.

[60]

5. ¿Victoria pírrica? Cabrera, Morones y la CROM vs los gremios confederados en la huelga de 1926-1927.

Al tiempo que la Comisión de Eficiencia elaboraba sus estudios y daba a conocer sus recomendaciones, la administración de los FFNNM, encabezada por el presidente ejecutivo de origen británico Betram Holloway y el vicepresidente y gerente general Mariano Cabrera⁴¹, ya estaban llevando a cabo los primeros esfuerzos para reordenar las relaciones laborales de la empresa. Ambos contaban con exitosas trayectorias en el sector. Holloway había sido el Gerente del Ferrocarril Mexicano (Ciudad de México-Veracruz) de propiedad inglesa y participó activamente como asesor de los banqueros en las trascendentales negociaciones entre Pani y Lamont en el otoño de 1925. Cabrera era un prestigioso y experimentado ingeniero mexicano, que además contaba con vínculos muy cercanos al Secretario Pani. Al concluir sus estudios como ingeniero civil a fines del Porfiriato (1900), trabajó para la compañía contratista Pearson and Son, en la construcción y operación del Ferrocarril de Tehuantepec. Cuando la línea transistmica pasó a manos del gobierno, en reconocimiento por su desempeño, Lord Cowdray lo transfirió a sus oficinas de Londres como Ingeniero Técnico de Ferrocarriles. Durante la revolución, fue gerente de Express de los Ferrocarriles Constitucionalistas y posteriormente subsecretario de Comunicaciones y Obras Públicas del gobierno constitucional de Carranza. Bajo la presidencia de Obregón, participó en el Consejo Directivo de los FFNNM, para con el firme apoyo de Pani, ascender a fines de 1923 a Director General de los FFNNM, puesto que ocupó durante los últimos ocho meses de la incautación. En la práctica, más que el presidente Holloway, sería el gerente Cabrera el que tomaría las riendas de la compañía.

En anuncio de lo que sería la política laboral de la nueva administración, como parte de su primer informe anual, Holloway enfáticamente señalaba que

“...por desgracia esa reglamentación (refiriéndose Reglamento de Trabajo recientemente introducido) no ha sido observada con moderación, sino utilizando exageradamente las prerrogativas que contiene, llegó a convertirse en una fuente de beneficios y concesiones para el personal, a la vez que de grandes dificultades para la Empresa”⁴².

Al igual que los tres comisionados, los dos principales ejecutivos de la empresa tenían la firme intención de acabar de una vez por todas con estas prebendas así como con la consecuente indisciplina y los excesos de personal y salarios que afectaban especialmente a los talleres y a la operación de los trenes. Por lo tanto, no esperaron para tratar de debilitar a las organizaciones gremiales confederadas a las que consideraban como el obstáculo más importante para sus objetivos. Con

⁴¹ Pani (1951), p.19. Su relación se remontaba a los años cuando coincidieron en la Escuela Nacional de Ingeniería, e incluían al hermano del Secretario de Hacienda Camilo, quien además de compartir la misma profesión, también había ocupado distintos puestos de alto rango en los FFNNM hasta ocupar por muchos años la dirección del Departamento de Personal.

⁴² Ferrocarriles Nacionales de México (1926b).

el apoyo de importantes miembros del gobierno del General Calles buscaron aprovechar el enfrentamiento que se venía gestando desde algún tiempo atrás al interior de la fuerza de trabajo y especialmente entre los gremios confederados, por un lado, y la oficialista Confederación Regional de Obreros Mexicanos (CROM), por el otro. Como hemos visto, esta última organización encabezada por Luis Napoleón Morones, ya se había enemistado con la CSSFF desde principios de la década y a partir de entonces había emprendido una campaña sin cuartel en su contra. Entre otras acciones, Morones y sus colaboradores habían intentado contrarrestarlos mediante la aportación de esquiroles durante las huelgas así como la formación de organizaciones paralelas rivales, sobre todo de trabajadores de Vía y obreros de los talleres, los que se fueron integrando a la Federación Nacional de Ferrocarrileros (FNF) afiliada a la CROM⁴³. En casi todos los distintos enfrentamientos suscitados entre los empleados pertenecientes a la CSSF y la administración de la empresa, la federación cromista se alineó con la última.

Así es como se fue forjando una alianza entre Morones -quien además de presidir a la CROM se desempeñaba desde fines de 1924 en el estratégico puesto de Secretario de Industria Comercio y Trabajo- y el Gerente de los FFNNM Cabrera con el propósito de encarar a los sindicatos de la CSSFF. En su revelador recuento histórico y biográfico, el líder sindical de afiliación confederada Marcelo Rodea explica la forma en la que Morones y Cabrera, unieron sus esfuerzos:

“Existía entonces una intransigencia brutal por parte de la (administración) de la Empresa; una continua violación a los contratos de trabajo, por parte de la misma; un sinnúmero de disciplinas, destituciones y arbitrariedades contra los trabajadores confederados, sin justificación; una obstrucción sistemática, para todas las agrupaciones ferrocarrileras que pertenecían a la Confederación de Sociedades Ferrocarrileras; una tolerancia y extremada complacencia hacia los mal llamados elementos ‘libres’ o pertenecientes a la C.R.O.M a los cuales se les perdonaban sus faltas, fraudes, etc., con detrimento de los trabajadores honrados y de las sociedades confederadas. Podría prolongarse la lista, sin salirnos de la verdad, citar infinidad de hechos concretos, pero consideramos que con los dicho es suficiente para demostrar que las causas del movimiento huelguístico que después surgió, eran plenamente justificadas, y que fue provocado por los malos administradores de los Ferrocarriles Nacionales en complicidad con los líderes de la fantástica Federación Nacional Ferrocarrilera perteneciente a la C.R.O.M.”⁴⁴.

Las tensiones entre las dos fuerzas opuestas finalmente reventaron con la huelga en los talleres encabezada por la Unión de Mecánicos Mexicanos a fines de 1926. A medida que arreciaban los enfrentamientos, en los primeros meses de 1927 el paro se extendió a nivel nacional para incluir eventualmente a casi todos los gremios pertenecientes a la CSSFF recién convertida y rebautizada como Confederación de Transportes y Comunicaciones (CTC). Sin embargo, tanto el Secretario Morones así como el Gerente Cabrera se mantuvieron firmes, mientras la frágil unidad de los últimos se iba poco a poco desgastando. Al fin de cuentas,

⁴³ Ebergényi (1984), p.79.

⁴⁴ Rodea (1944), p.469.

[62]

la alianza Cabrera-Morones logró sus objetivos para asestarle un duro golpe a las fuerzas confederadas⁴⁵. Así pues, desde

“... principios de enero de 1927, la empresa se jactaba, a través de la prensa, de que la huelga resultaba benéfica para los Ferrocarriles Nacionales, ya que se había logrado un reajuste, que a la larga permitiría eliminar a un considerable número de trabajadores, sin necesidad de hacer un laborioso ajuste, lo que serviría para obtener una economía que podría ascender a no menos de veinte millones de pesos anuales”⁴⁶.

Según los cálculos del mismo Gerente Cabrera, el promedio mensual que importó el pago de sueldos en los talleres durante los tres meses anteriores a la huelga había ascendido a \$1.801.613,75 pesos. En cambio el promedio mensual de abril de 1926 a diciembre de 1927 descendió a \$1.595.337,66, tratándose de una reducción mensual de \$206.276,09 pesos, lo que representaba un ahorro de \$1.856.484,81 pesos en los nueve meses posteriores al fin del conflicto. Todo esto, según el economista Alfredo Cuellar, “sin menoscabo del rendimiento del trabajo, que por el contrario aumentó”⁴⁷. Al parecer, los funcionarios callistas tanto en el gobierno como en la administración de la empresa, estaban venciendo poco a poco los obstáculos y resistencias a sus planes, incluyendo las de sus más acérrimos opositores, los sindicatos ferrocarrileros confederados. Pero, como se verá más adelante, a fin de cuentas, solamente se trató de una victoria pírrica.

6. De aliados a adversarios. Cabrera y la Comisión de Eficiencia.

Lógicamente, la administración de Cabrera había contado con el pleno respaldo de todos los miembros de la Comisión de Eficiencia en la huelga de 1927. Tanto los dos ejecutivos superiores de la empresa (Holloway y Cabrera) así como los tres comisionados expertos (Salinas, P. de Landa y Pérez Castro) coincidían en su apreciación de que en el conflicto se encontraba en juego nada menos que las posibilidades de resolver el principal problema que aquejaba a la compañía, por lo que tenían que triunfar sobre los confederados a toda costa. No obstante, a unas cuantas semanas de concluido el conflicto se empezaron a manifestar algunas diferencias importantes entre ellos en relación a las políticas laborales de los FFNNM. Lo anterior, fue evidente en las posiciones divergentes asumidas en torno a las negociaciones de un nuevo contrato con la Sociedad Mutualista de Despachadores y Telegrafistas. A inicios de la primavera de 1927, dicho gremio, el cuál se había destacado como uno de los más poderosos del sector de los ferrocarriles, había conseguido que Cabrera asintiera a varias de sus demandas incluyendo la sindicalización de los jefes de despachadores, jefes de estación y audito-

⁴⁵ Para Barrios, el fracaso de los sindicatos para detener las políticas callistas, tendría consecuencias cinco años después, cuando finalmente (como se verá más adelante) el gobierno pudo despedir a más de 10 mil empleados de los FFNNM. A su parecer, lo anterior no hubiera sido posible, si entre 1926 y 1927, “todos los gremios, hubieran hecho un empuje salvador.” Barrios (1978), p.115.

⁴⁶ Rodea (1988), p. 27.

⁴⁷ Cuellar (1935), p.229.

res viajeros así como el aumento y homologación de los sueldos de estos empleados en las distintas divisiones.

Es probable que, dado el contexto en el que se dieron, las concesiones de Cabrera obedecieron en buena parte a una estrategia de “divide y vencerás” para contener y, a fin de cuentas, terminar de derrotar a sus adversarios sindicales. Sin embargo, al ser enterados de lo sucedido por conducto del mismo Gerente General de la empresa, las protestas de los integrantes de la Comisión no se hicieron esperar. Antes de que se estampara definitivamente el nuevo contrato, de hecho el primero en negociarse desde la entrada en vigor del reglamento de 1925, los comisionados enviaron varias misivas a Cabrera en las que le advertían que las concesiones ofrecidas al gremio constituían una seria amenaza al plan de reorganización de la empresa. En particular, objetaban que se hubiera otorgado al gremio la sindicalización obligatoria de los jefes de despachadores. El último asunto era de vital importancia pues se trataba de puestos “en los que de una manera especial y constante se encuentran en juego los grandes intereses de los Ferrocarriles”⁴⁸. En vista de lo anterior, y en congruencia con los planes generales planteados por la Comisión para reestructurar las relaciones laborales de los FFNNM, sostenían que de ningún modo podía accederse a que los jefes de despachadores dejaran de ser empleados de confianza bajo la autoridad de la administración, para que sus puestos pasaran a ser controlados por los gremios y sujetos a las reglas de promoción del escalafón. Según los reglamentos vigentes, además de cumplir con los requisitos de antigüedad del escalafón, los “aspirantes” a jefes de despachadores tenían que ser sometidos a un examen de conocimientos y habilidades así como a un período de prueba de noventa días. Sin embargo, los comisionados subrayaban que estos trámites “no bastan ni pueden bastar para asegurar los requisitos que reclama un cargo de tanta importancia”⁴⁹. Además estaba plenamente comprobado que con el paso del tiempo los conocimientos y habilidades requeridos podían cambiar y en muchos casos declinar. Al quedar los jefes de despachadores sindicalizados, su lealtad hacia los intereses gremiales “y la natural camaradería con el resto de los empleados”⁵⁰ terminarían por anular el compromiso que debían tener, por encima de todo, con el desempeño y rendimiento de la empresa. Por ende, de aceptarse el contrato, en lugar de minimizar los gastos a través de la organización más eficiente, los jefes de despachadores procurarían manejar los trenes maximizando el número y salarios de sus camaradas en las tripulaciones. Con base en razonamientos similares, los comisionados sostenían que tampoco debía permitirse que los jefes de estación y auditores viajeros corrieran la misma suerte que los jefes de despachadores.

⁴⁸ AGN-Galería 7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. “Contratos de Trabajo.” Carta de León Salinas, Francisco P. de Landa y Lorenzo Pérez Castro a Mariano Cabrera. Febrero 8 de 1927.

⁴⁹ AGN-Galería 7, Colección García Robles, caja 55, expediente 4. “Contratos de Trabajo”. Carta de León Salinas, Francisco P. de Landa y Lorenzo Pérez Castro a Mariano Cabrera. Febrero 8 de 1927.

⁵⁰ AGN-Galería 7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. “Contratos de Trabajo”. Carta de León Salinas, Francisco P. de Landa y Lorenzo Pérez Castro a Mariano Cabrera. Febrero 8 de 1927.

[64]

Diferenciaban así entre los puestos ocupados por “hombres de cerebro” y los de aquellos “que tienen que desempeñar un trabajo más o menos mecánico o de rutina.” Mientras reconocían el derecho de los segundos para organizarse y protegerse mediante leyes y reglamentos, en cambio, en el caso de los primeros subrayaban que “solo pueden procurarse mediante un libre y cuidadoso escogimiento, sin trabas ni compromisos de ningún género”⁵¹. Dichos principios universales, “basados en la experiencia y el buen sentido,” tendrían que ser la base para la reorganización de los FFNNM. De otra forma, indicaban, los intereses de la empresa como la de “cualquiera organización económica o social” correrían “un grave peligro”⁵². En síntesis se trataba, de salvaguardar las prerrogativas de la administración de la compañía, incluso por el propio bien de los propios trabajadores quienes se beneficiarían con los aumentos en la eficiencia y productividad resultado de una mejor organización.

Pese a las advertencias y protestas de los comisionados, el ingeniero Cabrera no dio marcha atrás. Así pues, les respondió indicando que habían malinterpretado por completo el sentido de la aplicación del sistema vigente (el Reglamento “Almaraz”) en la empresa. Simple y sencillamente no era correcto que el derecho de antigüedad fuera la consideración única o predominante para los ascensos a jefes de despachadores. Aunque, uno de los mecanismos era efectivamente el escalafón, la capacidad del aspirante seguía siendo el criterio prioritario en la selección. A su parecer, la obligación de aprobar el examen correspondiente sin duda garantizaba “a satisfacción” de la administración que el personal interesado reuniera los conocimientos y habilidades requeridos para su ascenso. Además, si la administración de la empresa no era capaz de escoger a los mejores candidatos con base en el desempeño desplegado en sus labores durante un plazo de por lo menos cinco o seis años, era aún menos probable que pudiera “con un corto tiempo, nombrar a una persona extraña a la cuál solamente la conocería por referencias o por recomendaciones.” Igualmente, consideraba como “muy relativo” “el temor” expresado por los comisionados “de que esos empleados, por sus atribuciones, tienen en sus manos intereses que pueden perjudicar la economía de los Ferrocarriles”⁵³. En todo caso, la administración seguía teniendo “en sus manos poder para controlar y vigilar a cada uno de los empleados y aplicar la disciplina o la destitución al empleado, si no satisface debidamente el puesto que desempeña” y, de ser así necesario, podía “prescindir de él si es que sus aptitudes decaen o se relajan”⁵⁴.

⁵¹ AGN-Galería 7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. Carta de León Salinas, Francisco P. de Landa y Lorenzo Pérez Castro a Bertram Holloway y Mariano Cabrera. Marzo 22 de 1927.

⁵² AGN-Galería 7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. Carta de León Salinas, Francisco P. de Landa y Lorenzo Pérez Castro a Bertram Holloway y Mariano Cabrera. Marzo 22 de 1927.

⁵³ AGN-Galería7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. Carta del Gerente Mariano Cabrera a la Comisión de Eficiencia. Febrero 17, 1927.

⁵⁴ AGN-Galería7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. Carta del Gerente Mariano Cabrera a la Comisión de Eficiencia. Febrero 17, 1927.

Por otra parte, prevenía a los comisionados de los serios inconvenientes que traería coartar las aspiraciones de ascenso de aquellos empleados que lo merecieran “por su competencia, por su antigüedad y por su honorabilidad”⁵⁵. Al hacerlo, incluso se corría el riesgo

“de engendrar el descontento de los empleados fieles y honorables y que el Ferrocarril pueda observarlos durante años, al favoritismo o amistades que causan más dificultades administrativas que el ofrecerles por que su competencia y comportamiento puedan llegar a una posición envidiable y digna del trabajo honrado.”

Finalmente les advertía sobre “los perjuicios que una medida radical puede ocasionar a una colectividad y a las relaciones que tenga con el resto de la sociedad”⁵⁶.

Ante la intransigencia de Cabrera, los comisionados se dirigieron entonces al Secretario de Hacienda y presidente de la Junta Directiva de los FFNNM Luis Montes de Oca, quejándose amargamente de la actitud poco colaboradora del gerente de la compañía y advirtiéndole sobre las consecuencias que tendría la firma del contrato. Montes de Oca les concedió la razón pero sus reclamos no les sirvieron de mucho⁵⁷. Las negociaciones entre Cabrera y los ferrocarrileros siguieron en marcha y el contrato finalmente se rubricó el 18 de octubre de 1927. En su versión final, además de las concesiones discutidas, se incluyó un aumento de sueldos del 10% así como la homologación de salarios para todas las divisiones del sistema. Como si todo esto no fuera suficiente, en el mismo contrato se estipulaba la reducción de la jornada de trabajo (se establecen jornadas diurnas legales de 6 y 7 horas, más allá de lo que estipula el artículo 123 de la Constitución) y el pago de los sueldos en oro en caso de que se devaluara el tipo de cambio del peso (los pagos se harían parcialmente en oro o su equivalente si el tipo de cambio excedía un 15%). Por otro lado, se pretendía compensar estos incrementos con una reducción de los pagos por tiempo extra. El hecho es que hacia finales de la década los telegrafistas se encontraron entre los sectores que habían obtenido mayores aumentos salariales de todos los empleados de los FFNNM⁵⁸.

En vista del caso anterior, se entiende que el presidente de otro de los gremios más prominentes afiliados a la CTC, la Alianza de Ferrocarrileros Mexicanos (AFM), Gudelio Morales haya contrastado las políticas impulsadas por la Comisión de Eficiencia, y en particular por De Landa con las del ingeniero Cabrera. Según Morales, pese a su dureza frente a los gremios huelguistas en 1926-1927, en realidad Cabrera no compartía la idea de que los medios principales para mejorar el desempeño de la empresa eran la reducción brutal de sueldos

⁵⁵ AGN-Galería7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. Carta del Gerente Mariano Cabrera a la Comisión de Eficiencia. Febrero 17, 1927.

⁵⁶AGN-Galería7. Colección García Robles. Caja 55 expediente 4. Carta del Gerente Mariano Cabrera a la Comisión de Eficiencia. Febrero 17, 1927.

⁵⁷ Centro de Historia de México. Condumex. Colección Luis Montes de Oca. Carta de la Comisión de Eficiencia al Secretario de Hacienda. Carpeta 64. Junio 2, 1927. Doc. 6453.

⁵⁸ Silva Herzog (1931a).

[66]

y los recortes de personal⁵⁹. Por otro lado, el mismo dirigente sindical se equivocaba al juzgar que el gerente de los FFNNM se había “convertido, muy a su pesar, en un instrumento de la llamada Comisión de Eficiencia, dentro de la cual se encontraba el señor Francisco de P. Landa”⁶⁰. Como se corroborará en el apartado siguiente, el hecho de que Cabrera tuviera un enfoque distinto para resolver el problema laboral de los FFNNM, no significaba que sus persistentes dificultades con la CTC se hayan suscitado en contra de su voluntad y obedecieran simplemente a su impotencia frente a los designios de los comisionados.

7. Entre la espada y la pared: Cabrera nuevamente se enfrenta a los confederados.

Durante los dos años posteriores a la huelga, los confederados se fueron recuperando poco a poco del duro golpe que habían recibido en 1927. Con el afán de volver a debilitar a los gremios de la CTC, durante el breve período que estuvo al mando de la Secretaría de Guerra y Marina a principios de 1929, el General Calles aprovechó la derrota de la rebelión de Escobar en marzo de 1929 para separar de sus puestos a 1.300 trabajadores de los FFNNM acusándolos como lo había hecho en 1923, de haber apoyado la insurrección.

En respuesta la CTC, “y todas y cada una de las sociedades que la constituían, acordaron emprender una acción decisiva para que el Gobierno”⁶¹ diera marcha atrás. El presidente interino Emilio Portes Gil aceptó la solicitud de los representantes sindicales para escuchar sus reclamos. En la reunión celebrada con estos accedió a formar una comisión mixta tripartita (integrada por representantes del gobierno, empresa y los sindicatos) para examinar la validez de los despidos más recientes impulsados por Calles y nombró a su paisano tamaulipeco, el abogado y diputado de claras inclinaciones obreristas Práxedes Balboa para presidirla⁶². Las pesquisas de la comisión condujeron a que se descargara de responsabilidad a la gran mayoría de los ferrocarrileros recientemente cesados y, de estos, casi todos recuperaron sus empleos. Además, a raíz del mismo suceso, los ferrocarrileros exigieron y consiguieron que se incluyera en el proyecto de Portes Gil “una disposición tendiente a evitar que los trabajadores fueran despedidos o sufrieran la pérdida de sus derechos, cuando a causa de disturbios políticos, militares u otra de fuerza mayor, quedaran aislados de sus superiores y continuaran en sus puestos.” Se trataba, en palabras del famoso cronista de las gestas de su gremio Marcelo Rodea, de “uno de los triunfos más grandes” en la historia del sindicalismo ferroviario mexicano⁶³.

⁵⁹ Morales (1931), p.22.

⁶⁰ Morales (1931), p.34.

⁶¹ Morales (1931), p. 35.

⁶² Morales (1931), pp.33-34.

⁶³ Rodea (1944), pp.264-265.

Alentados por estos logros y la evidente buena disposición de Portes Gil, los confederados se lanzaron ahora a allanar el camino legal para la reincorporación de los trabajadores de los talleres que aún no habían sido reinstalados desde el principio del conflicto laboral de 1927. Su primer paso fue promover un amparo a la resolución dictada en aquel año en la Junta de Conciliación y Arbitraje dependiente de la Secretaría del Trabajo. Sin embargo, el 31 de mayo de 1929, los magistrados decidieron rechazar la solicitud. En respuesta, cerca de trescientos líderes y militantes ferrocarrileros inmediatamente iniciaron una huelga de hambre en el interior del recinto del tribunal.

Preocupado de que ésta acción provocara la movilización de los trabajadores de otros sectores estratégicos, Portes Gil de nuevo asumió una posición bastante conciliadora hacia los obreros ferroviarios al ofrecer su intervención “para que los huelguistas regresaran al trabajo mediante ciertas condiciones y oportunidades, con los derechos de antigüedad” de los que gozaban al momento del conflicto (fines de 1926)⁶⁴. A cambio de esta concesión, los sindicalistas suspenderían inmediatamente la huelga de hambre.

Como era de esperarse, los últimos aceptaron el trato propuesto por Portes Gil. En consecuencia el 24 de junio de 1929, por instrucciones del Presidente de la República, Cabrera se vio obligado a emitir la “circular 64” de los FFNNM en la que se establecía que la empresa accedía a la reintegración de los huelguistas, pero tal como se había acordado con el presidente, ésta se haría “sólo bajo ciertas condiciones”⁶⁵. Nuevamente, el ingeniero Mariano Cabrera se encontraba en la primera línea de fuego frente a la CTC. En esta ocasión, hizo todo lo posible para que la recontractación de los ex huelguistas cesados se llevara a cabo de forma gradual dependiendo de su antigüedad y la disposición de puestos vacantes. Sin embargo, las acciones del Gerente eran menos incongruentes con sus declaraciones recientes de lo que se podría pensar. Con la circular 64, no buscaba tanto impedir que aumentara el personal, sino más bien que retornaran a la empresa los ferrocarrileros que habían participado en el paro y pertenecían a los gremios, sobre todo los más combativos, afiliados a la CTC⁶⁶. Así pues, el 10 de julio de 1929 expidió el Suplemento Número 1 a la Circular 64, con el propósito de aclarar la forma en que los jefes y superintendentes debían aplicar la orden de referencia. Insistió en que al tratarse de una concesión generosa por parte de los FFNNM, la administración se reservaba el derecho de seleccionar a los empleados que podían ser reinstalados. Los puestos vacantes para ascensos serían en primera instancia para el personal en servicio, independiente de cuando y cómo se hubiese incorporado a la empresa. De ser necesario, los ex huelguistas confederados reincorporados tendrían que conformarse con los de “inferior categoría,” aún cuando

⁶⁴ AGN- Galería 3 Presidentes, Emilio Portes Gil (EPG), caja 10, expediente 364-409 Morales (1931), p.29-30.

⁶⁵ Barrios (1978), pp.162-163.

⁶⁶ AGN- Galería 3 Presidentes, EPG, caja 10, expediente 364-409. En estos documentos se encuentra amplia evidencia que confirma la resistencia de Cabrera a las pretensiones de los gremios de la CTC.

[68]

hubieran ocupado antes de la huelga una posición de mayor jerarquía. Además, solamente se respetarían los derechos de antigüedad para fines de jubilaciones y otras prerrogativas de menor importancia, pero “los derechos de escalafón comenzarían a sumarse desde la fecha de reingreso”⁶⁷. Es decir, en buena medida, al momento de recontractarse lo harían como si fueran empleados nuevos.

Obviamente, los confederados no se quedaron con los brazos cruzados. En varias ocasiones, distintos gremios se dirigieron a Portes Gil para protestar airadamente por la forma en que Cabrera y sus subordinados estaban obstaculizando el acuerdo presidencial pero al concluir el gobierno provisional a inicios de 1930, el asunto seguía sin resolverse.

Mientras tanto, en su estilo divisionista característico, en agosto de 1929, Cabrera, quien hasta entonces había sido justificadamente considerado por los principales sindicatos de la Confederación como hostil a sus intereses, declaró a la prensa que se había llegado al límite de los ajustes de personal. Al ser entrevistado en esas fechas por un periódico capitalino, afirmó que no se requería eliminar más empleos ya que estos habían disminuido “lo necesario y lo posible”, sobre todo en los talleres⁶⁸. Además, agregaba que, a su parecer (y en este punto coincidía con sus críticos de la comisión de eficiencia) dadas las condiciones en las que operaba la empresa en ese momento ya era “irrealizable” equiparar el personal con el de 1911-12:

“Primero, por la mayor destrucción de equipo que se ha resentido; segundo, por el mayor kilometraje y tonelaje en la fecha que insidiosamente se comparaba, y tercero, porque las leyes actuales, más humanas que las de entonces, han disminuido el número de horas de trabajo y aumentado los turnos”⁶⁹.

En su opinión, algo similar ocurría con respecto a los salarios, los cuales no consideraba ni posible ni razonable reducirlos a los de 1911, sobre todo en vista de la fuerte pérdida del poder adquisitivo del peso en el curso de dos décadas.

8. Primer Balance: Alcances y límites de la administración de Cabrera (1926-1928).

La posición de Cabrera frente a sus enemigos, tanto sindicales como gubernamentales, en buena medida dependía del desempeño de la empresa. En los primeros años posteriores a la devolución, los resultados bastante mediocres lo exponían a las críticas de sus detractores. Sin embargo, a partir de 1928, se fue fortaleciendo en la medida en que mejoraban gradualmente las operaciones de la empresa.

Resulta algo sorprendente que los ingresos brutos de la compañía no hayan descendido para mantenerse más o menos estables entre 1926 y 1928, pese al entorno económico bastante adverso producto de la persistente inestabilidad polí-

⁶⁷ Rodea (1944), pp.269-273.

⁶⁸ Citado en Cuellar (1935), p.436.

⁶⁹ Citado en Cuellar (1935), p.436.

tica, serios conflictos armados sobre todo a raíz de la “Guerra de los Cristeros” así como del estancamiento económico por causa principalmente de la caída del sector petrolero. Asimismo, en estos años no se observan modificaciones dignas de consideración ni en las toneladas-kilómetro transportadas ni tampoco en las tarifas de carga promedio de la empresa⁷⁰. Al mismo tiempo los egresos de explotación, en lugar de disminuir como se esperaba, se incrementaron ligeramente entre 1926-1928. Lo anterior se reflejó en el aumento del coeficiente de operación de 90,68% en 1926 a 91,33% en 1927, para luego bajar de forma significativa a 86,48% en 1928.

Sin ignorar los avances del último año, los costos de los FFNNM seguían siendo excesivos en relación a sus ingresos. Como señalaba un grupo de expertos estadounidenses, descontando las diferencias en sus sistemas de contabilidad, los coeficientes de los FFNNM revelaban que el desempeño de la empresa mexicana aún se encontraba bastante lejano al del promedio de los ferrocarriles Clase 1 del vecino país. Desde la misma óptica comparativa, era evidente que el factor crítico seguía siendo los gastos laborales desproporcionados (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Coeficientes de explotación y porcentaje de gastos laborales de ingresos y egresos. Ferrocarriles Clase 1 de EUA (1927) y FFNNM (1928).

	Coeficiente	Gastos Laborales	
	(% promedio gastos de egresos)	% ingresos	% egresos
EUA total	74,50	43,80	58,80
zona Central	71,20	41,20	57,90
zona Oeste	69,40	39,00	56,20
FFNNM	86,50	53,20	61,50

Fuente: Price, Waterhouse&Co. (1929), p.33.

Cuadro 5. FFNNM. Porcentaje de gastos por departamento y máximos propuestos por Comisión.

Años	1926	1927	1928	Máximos
Vía y estructuras	19,92	20,26	19,84	21
Equipo	23,36	22,62	22,13	19
Transporte	50	51	41	36,5
General	3,88	4,23	3,85	3,5
Total	90,68	91,33	86,48	80

Fuentes: FFNNM, Informes Anuales e Informe Comisión de Eficiencia.

⁷⁰ Cuellar (1935), pp.325-326.

[70]

Como se puede observar en el cuadro 5, los egresos por mantenimiento de equipo y por tráfico y transporte seguían siendo los que más excedían las metas presupuestales recomendadas por la Comisión de Eficiencia. En consecuencia, los incrementos en las utilidades netas aún no alcanzaban para cubrir ni siquiera la mitad del servicio de la deuda consolidada, por lo que las finanzas de la empresa se mantenían en números rojos. Para fines de 1928, las pérdidas acumuladas desde 1926 ya sumaban \$346.776.089,84 sin tomar en cuenta depreciación.

Sin embargo, gracias a una reducción importante de los gastos de operación, en 1929 los FFNNM obtuvieron un coeficiente de 81,15%, el que constituía un verdadero triunfo para la administración de Cabrera, sobre todo si se toma en cuenta que el promedio de la década fue superior al 90%. Los resultados de este año ya se aproximaban “bastante al marcado por diversas autoridades, como índice de una buena explotación”⁷¹.

9. La apuesta de la reorganización: Nuevos diagnósticos y propuestas.

Pese a los últimos resultados operativos positivos, en su Informe de 1929 como presidente de la Junta Directiva de los FFNNM, Montes de Oca lamentaba que “no se puede aún proporcionar una información satisfactoria respecto a la situación financiera de la Compañía.” Más específicamente, reportaba que “los ingresos netos de los Ferrocarriles son todavía insuficientes para cubrir el servicio de intereses corrientes de las deudas de la Compañía, formar el fondo de amortización que provienen de las escrituras de hipoteca, ir redimiendo las cantidades insolutas por intereses atrasados, pagar pagarés y otros documentos ya vencidos y ejecutar, por último, las obras necesarias para conservar a los Ferrocarriles en condiciones de satisfacer las necesidades que, como principal sistema de transportes del país, tienen a su cargo”⁷². Ante esta situación, en el verano de 1929 Montes de Oca decidió establecer un comité reorganizador y resumió las metas básicas del proyecto en los siguientes términos:

“Se hace necesaria la reorganización de los servicios de la Compañía, tanto para aumentar los ingresos brutos, en la medida que lo permita la situación económica del país, como para reducir los gastos de explotación, sin mengua de la eficacia de los mismos servicios ni de los legítimos intereses del personal de los ferrocarriles”⁷³.

Con tales propósitos designó nada menos que al ex presidente recientemente ungido por los principales políticos y militares del país como “Jefe Máximo de la Revolución” Plutarco Elías Calles para dirigirlo. Al nombrar al General Calles se le facultó, “con plenos poderes ejecutivos” incluyendo la designación de sus colaboradores⁷⁴. Con base en lo anterior, los primeros elegidos por el “Jefe Máximo”

⁷¹ Cuellar (1935), p.244.

⁷² FFNNM (1930), p.7.

⁷³ Citado en Cuellar (1935), p.238.

⁷⁴ Zebadua (1994), p. 338.

para participar en su Comité fueron el Secretario de Hacienda Luís Montes de Oca y el de Comunicaciones y Obras Públicas el ingeniero Javier Sánchez Mejorada. Se trataba, como acertadamente señala Sergio Ortiz Hernán, de “un triunvirato de peso completo”⁷⁵.

Como parte también del Comité Reorganizador, se estableció una oficina de investigaciones bajo responsabilidad del economista Jesús Silva Herzog, la cual se encargaría de llevar a cabo varios estudios relacionados con distintos aspectos centrales de la empresa y de la economía nacional. Para realizar dichas labores, Silva Herzog se valió de la cooperación de varios jóvenes ingenieros y economistas entre los que se encontraban Manuel Mesa A. Manuel Vázquez Díaz, Carlos Manuel Cox, Daniel Cosío Villegas y Moisés T. de la Peña.

En su primer estudio publicado a principios de 1931, el equipo de Silva Herzog se abocó precisamente a investigar la situación de la empresa en relación al personal ocupado y sus salarios⁷⁶. Al no contar con un índice de precios para sus propósitos, Silva Herzog *et al* tuvieron que encargarse de la tarea de su construcción. Con el fin de identificar patrones de consumo, en un principio trataron de aplicar un cuestionario a los empleados de los FFNNM, pero se encontraron con la suspicacia y resistencia de los gremios, por lo que la encuesta se realizó entre los empleados de la Secretaría de Hacienda⁷⁷. Los resultados fueron publicados en el segundo estudio de la Oficina de Estudios Económicos, los que han sido calificados por dos prestigiosos historiadores económicos mexicanos de nuestros días como “bastante confiables”⁷⁸. Con base en lo anterior, Silva Herzog *et al* partieron de la base de que las elevaciones de sueldos ubicados dentro de un rango de 40 a 150% compensaban las alzas en el costo de vida acumulados en promedio entre 1909-1913 y 1925-1929. Así pues, mientras que los empleados que superaron el límite superior (150%) seguramente habían mejorado su posición en términos reales, aquellos con incrementos por debajo del piso mínimo (40%) sufrieron un deterioro agudo en poder adquisitivo. Los datos revelaban que en la mayoría de los casos los aumentos nominales de los trabajadores ferroviarios se encontraban dentro del intervalo inflacionario señalado. Es decir, los ingresos de la mayoría del personal no habían excedido los aumentos estimados del costo de la vida por lo que se encontraban dentro de niveles bastante razonables. Efectivamente, algunas categorías de trabajadores habían obtenido menos de 40% de aumento y otras rebasaron el 150%. Sin embargo, casi todas las últimas correspondían a puestos de baja o nula calificación y con menores ingresos, de manera que aún con las elevadas alzas nominales obtenidas todavía quedaron por abajo del salario mínimo en el quinquenio 1925-1929.

Para completar su análisis, Silva Herzog *et al* prosiguieron con la comparación de los sueldos de los trabajadores de los FFNNM con los de otros ferrocarriles

⁷⁵ Sergio Ortiz Hernán (1988), tomo II. p. 161.

⁷⁶ Silva Herzog (1931a)

⁷⁷ Silva Herzog (1931b)

⁷⁸ Gómez Galvarriato y Mussachio (1998), p.5.

[72]

tanto de México como de otros países. Con base en lo anterior, destacaban que algunos empleados calificados gozaban de niveles salariales verdaderamente privilegiados, ya que se encontraban prácticamente a la par o incluso superaban a los de sus contrapartes de los Estados Unidos, aunque en el caso de los trenistas, por ejemplo, el tonelaje movido por los de la nación vecina fuese hasta dos veces y medio mayor al de los FFNNM. Por lo tanto, concluían que “los trabajadores mejor organizados son los que han obtenido mayores aumentos”⁷⁹.

La aseveración anterior de Silva Herzog, sustentada en la comparación de los promedios del primer quinquenio porfiriano con el de fines de los veinte, parece haberse acentuado durante la segunda mitad de la década de los veinte. En efecto, con base en los datos encontrados en los estudios de Silva Herzog complementados con los de otras fuentes, es posible detectar que en el último período señalado los aumentos nominales obtenidos por distintas categorías de los ferrocarrileros del sistema se tradujeron en incrementos aún mayores en términos reales, a medida en que la economía mexicana entraba en un ciclo deflacionario, sobre todo en los años posteriores a 1926. No obstante, con la misma evidencia se refuerza también el argumento de Silva Herzog en el sentido de que algunos –principalmente los sectores más calificados y organizados– se beneficiaron más que otros. El siguiente cuadro (6) muestra que en promedio mejoraron los sueldos tanto de uno de los grupos peor pagados –los peones de vía– así como los de otro –los maquinistas– que como ya se ha reiterado se encontraban entre los mejor remunerados. No obstante, la brecha entre unos y otros que desde fines del Porfiriato era ya considerable, tendió a crecer durante la primera década de la pos-revolución.

Cuadro 6. FFNNM: Salarios promedio por día de peones y maquinistas e índice de precios, 1921-1929 (pesos mexicanos)

Año	I. Peones de vía	II. Maquinistas	III. Índice de precios (1900=100)
1909-1912	1,40	8,58	142,58
1921	1,62	12,24	310,84
1922	1,92	15,87	260,64
1923	1,70	14,51	230,89
1924	1,83	16,62	239,43
1925	1,89	17,67	262,66
1926	1,50	16,32	263,95
1927	1,97	21,52	249,07
1928	1,88	19,75	230,25
1929	2,25	21,07	224,37

Fuentes: Columna I y II: Ferrocarriles Nacionales (1920-1930).

Columna III: Silva Herzog (1931b), pp.10-19.

⁷⁹ Silva Herzog (1931a), p.34.

Luego de examinar la situación salarial de las distintas categorías de ferrocarrileros, el estudio de Silva Herzog se concentró en los costos de nómina globales de los FFNNM, para concluir sin reservas que éstos representaban un fardo excesivo para las finanzas de la empresa. Durante el cuatrienio 1909-1912, los sueldos y salarios pagados por los FFNN alcanzaron en promedio 35,4% de dichos ingresos y 57,6% de los gastos. En contraste en el último período 1925-1929, las proporciones correspondientes habían ascendido a 57,3 y 63,5 por ciento. (En términos absolutos, el costo de la nómina aumentó de 1909 a 1927 en 256,85%.) Por otro lado mientras que “en los primeros cuatro años (1909-1912) se observa un aumento casi constante en el número de empleados y constante en las cantidades pagadas por concepto de sueldos, en cambio, en los últimos cuatro años (1926-1929) el fenómeno es contrario pues, la línea descendente es casi continua tanto en cuanto al número de empleados como por lo que respecta a sueldos”⁸⁰.

Pero sí se tomaban en consideración solamente y de forma individual cada uno los datos de los cuatro años posteriores a la devolución (1926-1929) con Cabrera al frente de la administración, era evidente que:

“En los cuatro últimos años corresponde a 1926 el mayor número en personal y en total de emolumentos, y a 1929 el más alto promedio diario por empleado. En este año se advierte un descenso de 8.93% en el número de empleados, comparado con 1928, y solamente de un 4,33% con relación al total de los salarios pagados, lo cual significa que se redujeron empleados pero que hubo cierto aumento en determinados salarios”⁸¹.

Aún más interesante es lo que revela el estudio de la oficina de Silva Herzog en cuanto a las relaciones entre personal y las toneladas y pasajeros transportados, y la longitud de las líneas en explotación. “En los dos períodos se nota un aumento continuo en la cantidad de toneladas transportadas, excepto únicamente los años de 1911 en que hay un leve descenso con relación a 1910 y en 1929 con respecto a 1928. Por otra parte en los primeros cuatro años se advierte un ascenso constante en el número de empleados por cada mil toneladas transportadas y en los últimos un descenso sin interrupción. De 5,23 empleados por cada millar de toneladas en 1912 se ha llegado a 3,75 en 1929”⁸². En el renglón de pasajeros, pese a la competencia creciente del autotransporte en algunas rutas, el desempeño no fue desfavorable para el segundo período, alcanzando el promedio más bajo en 1929. En cuanto a la longitud de vías en explotación la tendencia fue negativa para el segundo período, sin embargo de nuevo comienza a revertirse en el último año del cuatrienio (cuadros 7-9).

⁸⁰ Silva Herzog(1931), p.35.

⁸¹ Silva Herzog (1931a), p.40.

⁸² Silva Herzog(1931), pp.41-42.

[74]

Cuadro 7. FFFNM. Empleados y Salarios, 1909-1912 y 1925-1929.

Años	Nº de empleados	Índices	Total emolumentos (pesos)	Índices	Promedio diario por empleados (pesos)	Índices
1909	26.106	100	17.587.498.50	100	1,85	100
1910	30.874	118,26	19.951.774.31	113,44	1,77	95,6
1911	31.179	119,43	20.118.774.11	114,39	1,77	95,6
1912	31.003	118,76	21.476.733.87	122,11	1,9	107,6
1926	41.694	158,71	64.121.895.50	364,59	4,21	222,7
1927	40.293	154,34	62.760.479.59	356,85	4,27	230,8
1928	41.279	158,12	62.844.551.57	357,33	4,17	225,4
1929	37.594	144	60.120.439.25	341,84	4,38	236,7

Fuente: Silva Herzog (1931a), p.39.

Cuadro 8. FFNNM. Empleados por Toneladas y Pasajeros.

Años	Empleados	Toneladas	Empleados/1000 toneladas	Empleados/1000 pasajeros
1909	26.106	5.711.931	4,57	4,3
1910	30.874	6.764.369	4,64	4,39
1911	31.179	6.476.877	4,81	3,85
1912	31.003	5.931.406	5,23	3,58
1926	41.694	9.525.389	4,38	3,69
1927	40.293	9.640.870	4,18	3,68
1928	41.279	10.141.116	4,07	3,77
1929	37.594	10.031.779	3,75	3,6

Fuente: Silva Herzog (1931a), p.40

Cuadro 9. Empleados por kilómetros de vía operados de los FFNNM.

Años	Empleados	Kilómetros	Empleados/100 km
1909	26.106	8.468	308
1910	30.874	9.869	312
1911	31.179	9.668	322
1912	31.003	9.874	314
1926	41.694	12.824	325
1927	40.293	12.976	311
1928	41.279	11.815	349
1929	37.594	11.138	338

Fuente: Silva Herzog (1931a), p.41

Acertadamente en el estudio del grupo de Silva Herzog, se resaltaba el “mejoramiento en la administración de la Empresa durante el año de 1929, en relación con los (tres) años inmediatamente anteriores (1926, 27, 28)”⁸³. Pero, por otro lado, no se aclaraba la medida en que los ajustes de personal habían contribuido a mejorar el desempeño operativo en ese mismo año.

Al respecto, lo primero que habría que anotar es que los egresos por salarios no disminuyeron de forma proporcional al personal ocupado, ya que los primeros solamente se contrajeron de \$65.314.669 pesos a \$63.267.328 pesos entre 1926 y 1929. Asimismo, los salarios por empleado aumentaron de \$4,21 a \$4,38 pesos. (Cabe agregar que este aumento en el salario nominal promedio representó un incremento mayor en términos reales ya que entre 1926 y 1929 se registra un ciclo de tendencias claramente deflacionarias al descender el índice de precios entre 9 y 15%.)

Silva Herzog *et al* reconocían lo anterior y lo atribuyen a un posible aumento en los ingresos de algunas categorías de los empleados que habían conservado sus puestos. Sin embargo también podría deberse a que los despidos afectaron principalmente a los trabajadores de menores ingresos. Efectivamente, existe evidencia para sostener que pese a la derrota de los mecánicos que condujo al despido de un contingente importante de huelguistas de los talleres, en los dos años posteriores los ajustes más importantes ocurrieron en el Departamento de Vía, entre los que se encontraba un sector numeroso de peones muy mal pagados y no (como de hecho había recomendado la Comisión de Eficiencia) al personal mejor remunerado sobre todo concentrado en los talleres y los trenes. Con base en la información disponible, se puede observar que mientras el número de empleados del Departamento de Vía se incrementó notoriamente de 14.517 a 17.591 entre 1925-1926 y 1926-1927, el de Equipo, posiblemente como resultado del desenlace de la huelga, cayó de forma igualmente significativa de 14.187 a 12.371. Ebergényi sostiene que este recorte de 1.816 empleados en la nómina del último departamento impactó principalmente al sector menos calificado de los trabajadores de los talleres es decir, los que se designan en los Informes “otros trabajadores” (y que no incluía a los mecánicos y sus ayudantes) entre los que, por cierto, había tenido lugar también un aumento notable en 1924⁸⁴. Al mismo tiempo, el número de trabajadores del Departamento de Tráfico y Transportes declinó en menor magnitud de 9.722 a 9.381.

Desafortunadamente la información para los dos últimos y críticos años de la década se encuentra incompleta debido a que los datos desagregados correspondientes al número de empleados y salarios clasificados por departamento y ocupación que presentaba la administración de los FFNNM en sus informes anuales, se interrumpen por razones desconocidas justo a partir de 1928. Al consultar otras fuentes se han encontrado cifras relevantes pero éstas, debe advertirse de antema-

⁸³ Silva Herzog (1931a), p.43.

⁸⁴ Ebergényi (1989).

[76]

no, no contienen ni la consistencia ni la precisión deseada para ser concluyentes⁸⁵.

Según los datos de los prestigiados consultores financieros Price, Waterhouse & Co. recopilados durante su estancia en México en el verano de 1929, en 1928 el total de la nómina de la empresa ya se había reducido a 38.748. Más específicamente, el personal promedio de Vías sumaba 13,497 lo que de ser correcto representaría una disminución muy considerable de aproximadamente 4,100 trabajadores con respecto al promedio ocupado el año anterior. Por otro lado, según los mismos contadores estadounidenses el número de empleados promedio del Departamento de Equipo (talleres) descendió de forma mucho menos pronunciada que en el primero hasta llegar a 11.881 (510 menos), siendo similar el caso el de Tráfico y Transportes el que bajó ligeramente de 9.381 a 9.130 (251 menos). Para principios de 1929, con excepción del Departamento de Vía el que según la evidencia anterior aparentemente resintió en 1928 los ajustes más severos, las cantidades de personal en los otros dos departamentos señalados aunque indudablemente también disminuyeron, todavía superaban las que había recomendado la Comisión de Eficiencia en 1927 (basadas en las que existían en 1920).

La forma en que la administración de Cabrera presentó los datos dificulta (al grado de hacer casi imposible) la comparación con otros años ya que prácticamente se abandonó la clasificación previa basada en la estructura departamental de la empresa (Vías y Estructuras, Equipo, Tráfico y Transportes, Express, Oficinas, etc.). Así, por ejemplo, en el anexo del informe cerca del 40% del personal ocupado se encuentra dentro de la categoría de “varios no clasificados”⁸⁶. Sin embargo, si efectivamente en 1929 el número promedio de “empleados y peones de construcción y conservación de vías y edificios” fue como señala el informe de la empresa de 11.895, entonces sería bastante probable que durante ese mismo año hayan continuado los recortes en este sector. Al respecto, cabe agregar que en buena medida las fluctuaciones en la ocupación de estos obreros, especialmente los menos calificados y peor remunerados empezando por los peones, obedecieron a consideraciones independientes a las propuestas de la Comisión. Las recurrentes rebeliones armadas (la de los cristeros en el Bajío, la de los generales Serrano y Gómez en octubre de 1927 y la de Gonzalo Escobar en marzo de 1929) golpearon nuevamente a los FFNNM y obligaron a la administración a llevar a cabo obras de reconstrucción (rieles, balastro, durmientes) en tramos extensos de las vías. Así que una de las condiciones características de este personal fue su temporalidad.

En términos generales se observa que el tan celebrado coeficiente de operación de 81,5% en 1929 se sustentó en un aumento moderado de los ingresos brutos el cual estuvo acompañado por una caída de bastante mayor cuantía en los gastos de explotación. Al revisar cuidadosamente los datos, se descubre que los ajustes de personal contribuyeron innegablemente a los resultados positivos de 1929.

⁸⁵ En su estudio, al tratar de establecer los cambios en la productividad por sector Guillermo Guajardo encontró las mismas deficiencias en la información para el período correspondiente a 1926-1930. Guajardo (1996), pp.101-103. Price Waterhouse& Co. (1929), pp.86-87.

⁸⁶ Ferrocarriles Nacionales de México (1930), p.31.

Mientras que en 1928 el total de emolumentos por sueldos fue de \$66.463.788,58, en el año siguiente fue de \$63.257.328,75. Se registran reducciones en todos los departamentos de las operaciones del sistema. Por ejemplo, es especialmente notorio el descenso en los gastos de conservación de vía y estructuras, así como en el mantenimiento de equipo. Sin embargo, las economías más importantes se dieron en los gastos del Departamento de Transportes, “los más importantes en volumen”, gracias entre otras medidas adoptadas a la supresión del servicio de trenes exploradores ya innecesarios, la reducción del tiempo extra, así como la distribución adecuada de labores. Por los conceptos mencionados, se obtuvieron economías que en total ascendieron a \$349.173,50. El ahorro más importante en este mismo sector se concentró en los gastos de combustibles, (petróleo y carbón) el que sumó aproximadamente \$2.650.000 con respecto a 1928. De no haber disminuido como efectivamente lo hizo el precio de dichos insumos de transporte básicos, con todo y los despidos, los avances de la gestión de Cabrera hubiesen sido importantes pero mucho menos espectaculares. Todo lo anterior permite poner en su debida proporción el problema de exceso de personal así como la aportación de los ajustes del mismo al mejoramiento del desempeño de los FFNNM hacia fines de la década de los veinte.

10. Ajuste: La primera caída de Cabrera y el ascenso de la mano dura.

Hacia fines de la década de los veinte, los funcionarios más conservadores involucrados en el problema de los FFNNM seguían considerando que la actitud de Cabrera frente al problema laboral era excesivamente cautelosa y moderada. A mediados de julio de 1929, el Secretario de Comunicaciones Javier Sánchez Mejorada le envió un memorando a Montes de Oca en el que ya dejaba claras sus diferencias con el Gerente de la empresa al criticarlo por lo que calificaba como una actitud complaciente hacia los sindicatos y sostenía además que el único camino que quedaba para resolver los problemas de los FFNNM era la implementación inmediata y sin titubeos de un severo ajuste del personal. No es sorprendente que sus observaciones y recomendaciones fueron recibidas con aprobación por el Secretario Montes de Oca. Así, en su breve pero reveladora respuesta a Sánchez Mejorada, el Secretario de Hacienda señalaba que concordaba por completo con su posición en cuanto “al problema que tienen los Ferrocarriles Nacionales con relación al exceso de personal”, y agregaba:

“Creo con usted que la solución que pretende la gerencia (de Mariano Cabrera) de los Ferrocarriles es inadecuada. Estimo, como usted claramente lo expresa que tan serio problema debe abordarse con toda decisión y energía puesto que constituye uno de los más serios que hay que resolver inteligentemente, sin buscar medios de transacción que no constituyen mas que simples paliativos. Si creo que antes debe pensarse cual es el mejor momento de intentar tan trascendental paso”⁸⁷.

⁸⁷ Centro de Estudios de Historia de México, CONDUMEX, Colección Luis Montes de Oca, Carta de Luis Montes de Oca a Javier Sánchez Mejorada, 28 de octubre de 1929, Carpeta 161, Documento 154468.

[78]

Con el paso de los meses, estas discrepancias entre Cabrera y sus opositores en el gobierno se agudizaron. Aunque en un principio, el primero había resistido con bastante éxito las presiones de los confederados para flexibilizar los términos de recontractación de la circular 64, al parecer animado por los resultados excepcionales en las operaciones de la empresa finalmente dejó que aumentara nuevamente el número de empleados de los FFNNM entre fines de 1929 y principios de 1930.

¿Se trataba, nuevamente, en su mayoría de peones de vía? Es bastante probable. Aunque, desafortunadamente, una vez más no contamos con los datos necesarios para establecer que tipo de personal estaba ingresando, en 1930 la administración reportó que los gastos de conservación de vía y estructuras se incrementaron en un 10% con respecto al año anterior debido a reparaciones de “los fuertes daños causados por los deslaves”⁸⁸. Al mismo tiempo, los gastos en los otros departamentos -equipo, tráfico y transporte- descendieron ligeramente.

Lo que es un hecho es que al tiempo que se incrementaban significativamente estas contrataciones (para rebasar en 1930 el promedio de 45.000 empleados, el punto más alto desde 1922) empezaban a precipitarse los volúmenes de carga transportados y los ingresos como resultado de los inicios de la Gran Depresión. En medio de una situación económica cada vez más crítica, a fines de marzo de 1930, la Junta finalmente decidió designar a Sánchez Mejorada para cubrir el puesto de la presidencia ejecutiva de los FFNNM que había dejado vacante Holloway desde 1928. Dos meses más tarde, por razones entendibles, el ingeniero Cabrera presentó su renuncia a la vicepresidencia y gerencia general de los FFNNM, misma que le fue aceptada el 27 de mayo de 1930. Resulta revelador que junto con Sánchez Mejorada se integraron para sustituir a Cabrera al ser nombrados vice-presidentes dos de los antiguos miembros de la ya disuelta Comisión de Eficiencia, los ingenieros Lorenzo Pérez Castro y Francisco de P. Landa. Oficialmente, con la designación de los ex - comisionados se buscaba facilitarle al nuevo presidente ejecutivo “llevar a cabo la doble tarea de dirigir la administración y atender la reorganización”⁸⁹. Pero obviamente se trataba también de reforzar la política de mano dura hacia los trabajadores y sus organizaciones. En pocas palabras, el momento tan esperado había arribado: el objetivo principal de Montes de Oca, Sánchez Mejorada y sus dos colaboradores más cercanos era efectuar, de una vez por todas, el despido masivo así como las rebajas salariales y la transformación definitiva de las relaciones contractuales de la compañía. Para mediados de 1930, ya se habían hecho claramente presentes los efectos de la crisis económica en la empresa a través de la abrupta caída del tráfico y los ingresos, justificando así la necesidad de ejecutar medidas cada vez más drásticas⁹⁰. En par-

⁸⁸ Cuellar (1935), p.235-236.

⁸⁹ Cuellar (1935), p.248.

⁹⁰ APEC. Gaveta 32. Ferrocarriles. Contador general Exp.64 Inv. 2031. Ferrocarriles Nacionales de México. Oficina del Contador General.

ticular, el desplome de la demanda y los precios de los metales (principalmente la devaluación de la plata), redujo los niveles de carga de la industria minera⁹¹. Del total transportado por los FFNNM en 1929, poco más del 33% y un 26% de los ingresos de flete correspondieron a minerales, metales y otras mercancías del sector. En 1930 los montos bajaron respectivamente al 28% y 21%, mientras que el tonelaje y el ingreso totales de carga lo hicieron de 6,44% y 3,70%. Como sí esto no fuera suficiente, una grave sequía en el mismo año afectó considerablemente la producción y los fletes de bienes agropecuarios. En consecuencia, quedaba indefinidamente suspendido un importante plan de reorganización financiera acordado entre Montes de Oca y Lamont en julio de 1930, mediante el cual disminuían los cargos fijos de los FFNNM para ajustarse a sus ingresos posibles.

Por lo tanto, en medio de la estrepitosa contracción económica, independientemente de sus planes previos, para la administración de Sánchez Mejorada no quedaba otro camino más que reducir los gastos de explotación, comenzando por un severo ajuste de salarios y personal. Hacia fines de 1932, la cifra de ferrocarrileros cesados ya había alcanzado 10.432 lo que se traducía en una reducción del 22,8 % con respecto a 1929. Cabe aquí subrayar, sin embargo, que aún con los despidos masivos de la administración de Sánchez Mejorada, en su punto más bajo correspondiente a 1933 el número total de trabajadores de los FFNNM de 34.734 aún permanecía por arriba de la meta correspondiente a 1920 equivalente a 31,500, que había propuesto la Comisión de Eficiencia en 1927. Pero, las acciones de Sánchez Mejorada no se limitaron a lo anterior. Además apoyó las actividades y firmó contratos con organizaciones minoritarias como fue el caso de los gremios de carpinteros y mecánicos pertenecientes a la CROM, al mismo tiempo que resistió tenazmente los intentos de la CTC por convertirse en la titular del conjunto de los contratos colectivos con la empresa. Canceló “los pases, franquicias telegráficas y franquicias de Express de que venían disfrutando los gremios, de acuerdo con el Reglamento que en 1925 expidió el Gobierno Federal bajo la administración del señor General Calles, aún en vigor, y con los contratos colectivos de trabajo existentes. Esta conquista obrera figura en la contratación colectiva de los sindicatos ferrocarrileros desde 1909”⁹². En fin, a lo largo y ancho del sistema, se estaban violando los términos contractuales así como a las estipulaciones del reglamento vigentes.

Todo parecía indicar que aunadas al ajuste, las medidas draconianas aplicadas por Sánchez Mejorada estaban produciendo resultados bastante satisfactorios para los objetivos que se había trazado. En efecto, los costos salariales de los FFNNM se redujeron de aproximadamente \$63,3 millones de pesos en 1929 a \$60,9 millones en 1930 y \$49,6 millones en 1931. Gracias a estas economías en los sueldos, a pesar del aumento de los costos por la abultada cuenta de liquidaciones que por ley tuvo que pagar la empresa a los despedidos y una caída muy pronunciada de los ingresos, el coeficiente de explotación de los FFNNM bajó de 86,62% en 1930

⁹¹ Cuellar (1935), p.301.

⁹² APEC, Ferrocarriles, Gaveta 31, Exp. 65.

[80]

a 83,12% en 1931. No obstante, en 1932 los FFNNM registraron los peores resultados desde su devolución, cuando la crisis económica tocó fondo. Pese a los ahorros en costos, sobre todo salariales, el desplome del tráfico -las toneladas transportadas bajaron al 65% y los pasajeros al 68% con respecto a los de 1929- y de los ingresos al 63% de los obtenidos en el último año citado, se reflejaron irremediablemente en la elevación pronunciada del coeficiente de explotación de 81,5% en 1929, a 83% en 1931 hasta elevarse a 94.38% el año siguiente (Cuadro 8).

11. El derrocamiento de la “dictadura ferroviaria”⁹³.

La persistente falta de unidad sindical se había nuevamente revelado en la incapacidad desplegada por las organizaciones gremiales para contener la ofensiva de la nueva administración de los FFNNM. Conscientes de lo anterior, los principales líderes de la CTC con Gudelio Morales a la cabeza, resolvieron volcar ahora sus energías en tres objetivos principales: el derrocamiento de “la “dictadura ferroviaria” encabezada por la dupla del Secretario de Hacienda Luis Montes de Oca y el presidente ejecutivo de la empresa Javier Sánchez Mejorada; la unificación de las organizaciones y la constitución del sindicato único o nacional de industria, y la reversión de los despidos, cambios en el escalafón y otras violaciones a los términos de los contratos colectivos aún vigentes. En la primera mitad, con Morales al frente, los gremios confederados entablaron una intensa campaña en contra del presidente ejecutivo de la empresa. Hicieron todo lo posible por desprestigiarlo y con ese fin insistieron en lo que calificaban como los grandes fracasos de su gestión⁹⁴. Entre otras cosas, en varias misivas dirigidas a distintos funcionarios, entre ellos Calles y Pani, denunciaban que la situación desastrosa de la empresa se debía principalmente a una serie de descuidos y despilfarros incurridos por la administración, sobre todo por parte del Departamento de Compras de la Empresa⁹⁵. La campaña orquestada por la CTC con Morales a la cabeza logró el primero de sus objetivos cuando bajo intensa presión Sánchez Mejorada se vio obligado a renunciar a la presidencia ejecutiva de los FFNNM el primer día de agosto de 1932. Aunque es pertinente señalar que el cambio en la dirección de la empresa se vio facilitado por acontecimientos ocurridos en la arena política nacional ocurridos durante 1932⁹⁶. En particular, la posición de Sánchez Mejorada y sus allegados se había vuelto cada vez más frágil a raíz de las fuertes crisis ministeriales del gobierno del presidente Pascual Ortiz Rubio que, entre otros movimientos importantes, habían conducido a la salida unos cuantos meses antes de su más cercano aliado dentro del gabinete, el Secretario de Hacienda Luis Montes de Oca.

⁹³ Morales (1932).

⁹⁴ Morales (1932).

⁹⁵ APEC, Ferrocarriles, Gaveta 31, Exp.65.

⁹⁶ Portes Gil (1964), pp.487-491.

12. Del retorno de Cabrera al ocaso de la reorganización callista.

Al igual que en otras esferas de las políticas gubernamentales como la fiscal, financiera y monetaria, con la renuncia de Montes de Oca y el regreso de Alberto J. Pani a Hacienda, el rumbo de la política y administración de los FFNNM nuevamente tendió a moderarse por un breve lapso de tiempo. Uno de los primeros pasos de Pani fue nombrar al ingeniero Mariano Cabrera para reemplazar a Javier Sánchez Mejorada en la presidencia ejecutiva de los FFNNM. En claro contraste con su antecesor inmediato, al regresar a la administración -tal como lo esperaban algunos líderes de los sindicatos confederados- en un principio Cabrera se mostró bastante conciliador hacia algunos sectores de los ferrocarrileros. Así, se quejó de que en su afán desmedido por reducir los gastos de explotación Sánchez Mejorada había eliminado servicios valiosos acarreándole más pérdidas que ahorros para la empresa. Cabrera empezó por reestablecer los Departamentos de Auditores de Trenes -motivo de prolongadas discordias con sus rivales de la extinta Comisión de Eficiencia- y el de Servicios Especiales. Asimismo en el curso de 1932-1933 reconstruyó a cerca de 800 empleados, seguramente calificados para reestablecer los servicios aludidos⁹⁷.

Motivado por estas acciones, en una serie de artículos el periodista de tendencias político -ideológicas conservadoras, Gustavo Molina Font culpó a Cabrera de revertir los avances que se habían alcanzado durante la administración de su predecesor en materia laboral, gracias sobre todo al audaz ajuste de personal⁹⁸. En palabras de Molina Font, Cabrera “fiel a su tradición, pues ya anteriormente había desempeñado ese cargo, volvió poco a poco a la política de contemporización y complacencias que tan funesta ha sido para los Ferrocarriles”⁹⁹. Sin embargo, otros autores, algunos favorables a Cabrera pero también bastante críticos de los sindicatos (particularmente los de la CTC), presentaron un juicio muy distinto al del periodista conservador. En su obra el ingeniero Vera destaca que la segunda administración de Cabrera fue, por mucho, la más exitosa del período posrevolucionario. A diferencia de Molina Font, responsabiliza a los sucesores de Cabrera, sobre todo a los del período cardenista, por haber dado marcha atrás al impulso que le había dado Cabrera a la reorganización de orientación empresarial de los FFNNM incluyendo sus esfuerzos en el ámbito laboral¹⁰⁰. Desde luego también sería pertinente preguntarse, ¿le hizo Sánchez Mejorada en buena medida “el trabajo sucio” a Cabrera para que éste luego cosechara los frutos del ajuste una vez reactivado el crecimiento económico y el volumen de tráfico así como los ingresos de los FFNNM? La respuesta, a mi parecer, es afirmativa.

⁹⁷ Cuellar (1935), p.302. Padilla Soto (1979), p.84.

⁹⁸ Molina Font (1940). p.30.

⁹⁹ Molina Font (1940), p. 31.

¹⁰⁰ Agradezco a Sergio Ortiz Hernán haberme sugerido esta posibilidad durante una productiva charla en el “VIII Encuentro de Investigadores del Ferrocarril” recientemente celebrado en San Luis Potosí, México. Octubre 23 de 2007.

[82]

Veamos que es lo que arroja al respecto la evidencia histórica. En realidad, como se muestra a continuación, la situación laboral de los FFNNM entre los años inmediatamente posteriores al ajuste y el inicio del régimen cardenista, fue bastante más compleja de lo que presentan tanto los simpatizantes como los detractores de Mariano Cabrera. Los márgenes de acción con los que contaba Cabrera eran bastante más estrechos de lo que parece suponer Molina Font. En primer lugar, el proceso de reinstalación implicó algunas complicaciones de consideración, sobre todo a raíz de las maniobras emprendidas por el recién formado Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana (STFRM)¹⁰¹ para obtener el control de todas las recontrataciones y ascensos. En la medida en que los otros dirigentes del STFRM iban alcanzando sus objetivos, la administración de Cabrera, por lo general en contra de su voluntad, se vio así obligada a darle preferencia a sus agremiados¹⁰².

En segundo lugar, es igualmente necesario ubicar el impacto del aumento de personal en su debida dimensión. En efecto, entre 1933 a 1934, el número de empleados de los FFNNM subió moderadamente (2,4%) de 34.734 a 35.518, cifra que aún se encontraba muy por debajo del promedio del período que iniciaba con la devolución. Pero en el mismo año el tráfico tanto de carga como de pasajeros alcanzó los niveles más altos de su historia. Así pues, es innegable que las recontrataciones y promociones de personal efectuadas en el período inmediatamente posterior al ajuste de personal, no parecen haber afectado de manera significativa el desempeño de la empresa. De hecho, como apunta Vera, a partir de 1933, la eficiencia operativa de la empresa mejoró notablemente. Gracias en parte a la recuperación de la depresión pero sin duda también a las economías producto del ajuste y la reorganización, se registró un aumento sustancial en la carga transportada y los ingresos brutos, sin que se diera un alza proporcional en los gastos de explotación. En ese año, los ingresos brutos por distintos rubros de los FFNNM aumentaron (11,37%) y si bien, como era lógico, los gastos de operación aumentaron respecto al año anterior, lo hicieron en proporción muy inferior (3,43%). Por lo tanto, aunque el coeficiente de explotación siguió siendo demasiado elevado, descendió significativamente de 94% en 1932 a 88% en 1933.

Fue 1934, como Vera ha señalado acertadamente, “el año cumbre de la mejor administración”¹⁰³ de los FFNNM del período posrevolucionario. El coeficiente de explotación disminuyó de 88 a 73,5%, el más positivo desde 1920. Para ponderar los resultados de 1934, conviene compararlos con los de 1929 considerado también como uno de los más exitosos en la administración de la empresa. Mientras que las toneladas-kilómetro transportadas de 1929 fueron ligeramente inferiores a las de 1934, los ingresos brutos en 1934 fueron considerablemente

¹⁰¹ El Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana se constituyó el 13 de enero de 1933. Fue fundado con cerca de treinta y cinco mil trabajadores provenientes de las “antiguas sociedades confederadas.” Navarrete (1971), p. 167.

¹⁰² Navarrete (1971), pp.167-169.

¹⁰³ Vera (1943), p.101.

menores (\$8.709.375 pesos) con respecto al primero. En cambio, en 1934 los gastos operativos bajaron \$15.105.187 pesos en relación a 1929. De estos ahorros más de \$9,000 pesos (aproximadamente 60%) correspondieron a sueldos. En efecto, el desembolso por este renglón descendió de \$63.267.328 pesos, 55,8% de los ingresos y 67,4% de los gastos en 1929, a \$52.706.897 o sea una proporción de 50,45% de los ingresos brutos y de 69% de los gastos de operación en el segundo año. Así pues, aunque la partida de salarios en 1934 seguía siendo algo excesiva ya se encontraba razonablemente dentro de los estándares internacionales. En efecto, con base en este indicador, el desempeño de los FFNNM se encontraba muy cercano al de los ferrocarriles clase 1 de los Estados Unidos así como al de los principales sistemas alemanes en su mejor periodo de operaciones¹⁰⁴ (cuadros 10 y 11).

Cuadro 10. FFNNM.Resultados operativos, 1930-1934.

Año	Toneladas	Toneladas/ km	Pasajeros	Ingresos (pesos)	Gastos (pesos)	Ingresos netos (pesos)
1930	7.175.678	3.070.076	10.162.327	107.520.353	91.639.022	21.285.174
1931	5.909.883	2.575.583	8.169.372	88.356.558	73.446.007	14.910.551
1932	5.003.554	2.125.087	7.128.420	73.460.461	69.328.920	4.131.540
1933	5.766.381	2.445.842	8.412.416	81.815.366	71.709.007	10.115.408
1934	7.475.302	3.249.459	10.724.136	104.211.822	76.533.835	27.677.987

Fuente: Cuellar (1935)

Cuadro 11. FFNNM.Empleados y Sueldos, 1930-1934.

Año	Nº empleados	Sueldos (pesos)
1930	45.561	60.969.981
1931	36.764	49.649.981
1932	35.129	48.687.059
1933	34.734	49.687.059
1934	35.518	52.706.897

Fuente:Cuellar (1935)

Hasta aquí, entonces, con base en la evidencia presentada el juicio positivo de Vera acerca de la gestión de Cabrera, parece salir algo mejor librado que el negativo de Molina Font. Sin embargo, hay que señalar por otro lado que los logros en

¹⁰⁴ Mierzejewski (1999), p.6.

[84]

la explotación indicados se debieron, como había ocurrido en años anteriores, no sólo a los ahorros en nómina, sino gracias en buena parte también a las reducciones en gastos de mantenimiento y adquisición de materiales. El ingeniero Cabrera parece haber estado bastante consciente de lo anterior. Con los resultados operativos favorables obtenidos y previendo un aumento importante de las demanda de servicios de carga y pasajeros, a fines de 1934 Cabrera formuló un ambicioso programa de inversiones que incluía, entre otros proyectos: el cambio de rieles en las dos grandes vías principales, el refuerzo de puentes, así como el aumento de fuerza motriz, material rodante y equipo de talleres¹⁰⁵.

Sin embargo, los planes de Cabrera se encontraron nuevamente amenazados por intensas presiones sindicales. Durante 1934, en la medida en que el tráfico y los ingresos subían, las tensiones entre la empresa y el STFRM iban igualmente en aumento. Los líderes sindicales veían en la recuperación y aparente prosperidad emergente de los FFNNM, una oportunidad dorada para impulsar lo que consideraban como sus justas reivindicaciones. En un principio, las acciones del sindicato consistieron en una serie de paros parciales, iniciados frecuentemente “por cualquier motivo”, en distintas divisiones del sistema “pero a fines de 1934 la amenaza tomó caracteres alarmantes de realización al grado de que en diciembre la huelga era inminente”¹⁰⁶. Como parte de sus esfuerzos para incrementar los fondos de inversión disponibles para el mejoramiento del equipo fijo y rodante, Cabrera se negó “a gastar el dinero en aumentar los salarios y prestaciones”¹⁰⁷ que el sindicato exigía. En total las exigencias del sindicato superaban los \$21 millones de pesos en efectivo. Si se considera que los sueldos y salarios devengados en 1934 ascendieron en total a \$52.584.929, de haberse concedido el incremento representaba un desembolso adicional del 40%¹⁰⁸.

A diferencia de los episodios anteriores, Cabrera saldría derrotado de este último y decisivo *round* de su largo enfrentamiento con los sindicatos. Los dirigentes ferrocarrileros ya habían conseguido el apoyo del presidente Abelardo Rodríguez para obtener derechos sindicales de exclusión, es decir el monopolio de las contrataciones, así como para integrar una nueva comisión mixta encargada de resolver todos los problemas relacionados con distintos asuntos incluidos los sueldos, diversas prestaciones, jubilaciones, recontractaciones y escalafón. Solo faltaba vencer la intransigencia del ejecutivo de la empresa frente a sus demandas por lo que decidieron emplazarla a huelga a fines de 1934¹⁰⁹. La amenaza de paro se conjuró unos cuantos meses después al someterse el conflicto al arbitraje del sucesor de Rodríguez en la presidencia de la República, Lázaro Cárdenas. El ingeniero Cabrera no tuvo que esperar a que se dictara el laudo presidencial (fechado

¹⁰⁵ Vera (1943), p. 104.

¹⁰⁶ Vera (1943), p. 103.

¹⁰⁷ Vera (1943), p. 104.

¹⁰⁸ APEC, Gaveta 32, Ferrocarriles, Presidente Ejecutivo Sr. Mariano Cabrera. Exp. 96. Leg 1/3 Inv. 2063. “Resumen de las erogaciones de mayor consideración correspondientes a la primera parte del contrato que pide el Sindicato de Ferrocarrileros a los Ferrocarriles Nacionales.”

¹⁰⁹ Navarrete (1971), p. 179.

el 25 de octubre de 1935 y favorable en su mayor parte a las demandas obreras) para percatarse de que, por profundas razones tanto ideológicas así como políticas, ya no contaba con el apoyo mínimo que requería del gobierno para hacerle frente a las demandas del sindicato. Así pues, al estallar el conflicto entre el “Jefe Máximo” y el presidente Cárdenas ocasionado por la política obrerista del último, bajo intensa presión Cabrera finalmente presentó su renuncia en calidad de irrevocable a la presidencia ejecutiva de la empresa el 15 de junio de 1935. Con su dimisión el proyecto de reorganización ferroviario callista -en todas sus distintas e incluso divergentes versiones- había concluido.

En términos generales, la evidencia presentada en este estudio refuerza los argumentos que se encuentran en trabajos previos en los que se explica el fracaso de los FFNNM como consecuencia de la politización de su gestión, o dicho en otras palabras la prioridad asignada por los funcionarios gubernamentales y administradores a propósitos políticos por encima de la eficiencia de la empresa¹¹⁰. Más específicamente, estos historiadores sostienen que los intereses particulares de algunos individuos y grupos revolucionarios en el poder se impusieron para así impedir la gestión técnica óptima de la empresa. Como parte importante de lo anterior estarían desde luego incluidas las costosas concesiones y complacencias otorgadas en los años de la posrevolución a sectores estratégicos de los empleados y trabajadores de los FFNNM. Sin embargo, mi investigación revela una historia algo más compleja y matizada en cuanto a la relación entre política y técnica. Es verdad que no faltaron los funcionarios y administradores oportunistas que efectivamente intentaron utilizar a la empresa como botín o instrumento de control político con poca o nula consideración sobre las consecuencias en sus operaciones. Tal fue por ejemplo el caso del Secretario de Hacienda De la Huerta y probablemente también el del presidente Portes Gil durante el breve período de su gobierno provisional. No obstante, al mismo tiempo, hubo otros con miras bastante menos estrechas que procuraron resolver los problemas de la empresa empezando por los laborales, convencidos de que la solución cabal de las complejas dificultades de los FFNNM era vital para consolidar las finanzas públicas e impulsar el crecimiento económico del país. Pero incluso entre éstos últimos se encontraron posiciones divergentes con respecto a las prioridades y las formas para enfrentar los distintos retos, tanto económicos así como políticos, involucrados en la cuestión de los FFNNM. Es un hecho que las políticas de Pani y Cabrera estaban decididamente comprometidas con el mejoramiento de la eficiencia de la empresa aunque, en buena parte por razones políticas, diferían significativamente de las medidas antisindicales más radicales promovidas por Montes de Oca y Sánchez Mejorada. A fin de cuentas, estos distintos esfuerzos se descarrilaron, en la medida que no lograron alcanzar un arreglo duradero para mejorar el desempeño del sistema que no solamente fuese viable en términos técnicos y económicos, sino que contase también con apoyo suficiente de los distintos intereses involucrados.

¹¹⁰ Kuntz y Riguzzi (1996a).

[86]

Fuentes de Archivo.

Archivo General de la Nación (AGN).

- Galería 3 Presidentes.
- Galería 5 SCOP- Ferrocarriles.
- Galería 7 Colección Gonzalo Robles.

Centro de Estudios de Historia de México. CONDUMEX. Colección Documental de Luis Montes de Oca.

Fideicomiso Archivos Plutarco Elías Calles y Fernando Torreblanca. Archivo del General Plutarco Elías Calles. (APEC)..

Bibliografía

ALZATI, Servando (1946): *Historia de la mexicanización de los Ferrocarriles Nacionales de México*, México, Sin Editorial.

BARRIOS, Elías (1978): *El Escuadrón de Hierro*, México, Ediciones de Cultura Popular.

COATSWORTH, John (1984): *El impacto económico de los ferrocarriles durante el porfiriato. Crecimiento contra desarrollo*, México, Editorial Era.

COVERDALE&COLPITTS (1929): *The National Railways of Mexico. Report to the International Committee of Bankers on Mexico*, New York.

CUELLAR, Alfonso (1935): *La situación financiera de los Ferrocarriles Nacionales de México en relación al trabajo*, México, UNAM.

EBERGENYI, Ingrid (1984): "Acerca del surgimiento del Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana, 1933," *Historias* 7 (Oct-Dic).

EBERGENYI, Ingrid (1986): *Primera Aproximación al Estudio del Sindicalismo Ferrocarrilero en México, 1917-1936*, Serie Cuadernos de Trabajo #49, México, Instituto Nacional de Antropología e Historia.

EBERGENYI, Ingrid (1989): "La formación del sindicato industrial", manuscrito inédito presentado como avance en el Primer Seminario de Tesis Doctoral en Historia, Colegio de México.

FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO (1926a): *Reglamento de Trabajo*, México.

FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO (1921-1926b-1935): *Informe Anual*, México.

FUENTES DÍAZ, Vicente (1951), *El Problema Ferrocarrilero de México*, México, ed. del autor.

- GARCÍA Arturo F. (1922): *Convenio De la Huerta-Lamont. Informe del C. Secretario de Hacienda y Crédito Público al C. Presidente de la República y artículos relativos al convenio*, México, Talles Tipográficos.
- GIL, Mario (1971): *Los ferrocarrileros*, México, Extemporáneos.
- GÓMEZ GALVARRIATO, Aurora y MUSACCHIO, Aldo (1998): *Un nuevo índice de precios para México, 1886-1930*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Economía, Documento de Trabajo Núm. 113.
- GONZÁLEZ ROA, Fernando (1915): *El problema ferrocarrilero y la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México*, México, Carranza e hijos.
- GRUNSTEIN DICKTER, Arturo (1994): "Railroads and Sovereignty: Policymaking in Porfirian Mexico", Tesis Doctoral en Historia, Universidad de California Los Angeles.
- GRUNSTEIN DICKTER, Arturo (1996): "Surgimiento de los Ferrocarriles Nacionales de México (1900-1913): ¿Era inevitable la consolidación monopólica?", en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.): *Historia de las Grandes Empresas en México, 1850-1930*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León y Fondo de Cultura Económica.
- GUAJARDO, Guillermo (1997): "Escuelas técnicas y derechos de carabina: los problemas de la calificación de la mano de obra ferrocarrilera en México, 1890-1926", *Historias XXXVII*.
- KUNTZ, Sandra y RIGUZZI, Paolo (1996): "El triunfo de la política sobre la técnica: *Ferrocarriles, estado y economía en el México revolucionario, 1910-1950*", en *Ferrocarriles y vida económica en México, 1850-1950*, México, El Colegio Mexiquense A.C., Ferrocarriles Nacionales de México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- KUNTZ, Sandra y RIGUZZI, Paolo (1998): "The National Railways of Mexico, 1908-1936: A case of organizational involution", Ponencia Publicada en las *Memorias (Proceedings): del Congreso Internacional de Historia Económica*, Sevilla.
- MATA TEMOLTZIN, Victor y CASANUEVA FERNÁNDEZ, Antonio (1999): *La economía mexicana y los ferrocarriles*, Puebla, Secretaría de Cultura del Gobierno del Estado de Puebla.
- MIERZEJEWSKI, Alfred (1999): *The Most Valuable Asset of the Reich: A History of the German National Railways*, Chapell Hill, University of North Carolina Press.
- MOLINA FONT, Gustavo (1940): *El desastre de los Ferrocarriles Nacionales de México*, México, Biblioteca de Acción Nacional.
- MORALES, Gudelio (1931): *Tres años de lucha sindical. Informe rendido a la Alianza de Ferrocarrileros Mexicanos en su carácter de Presidente General de la misma. (1928-1931)*, México, Talleres Hijos de J. Aguilar Vera.

[88]

- MORALES, Gudelio (1932): *Frente a la dictadura ferroviaria*, México, sin editorial.
- MUÑOZ RUBIO, Miguel (1995): *RENFE (1941-1991): Medio siglo de Ferrocarril Público*, Madrid, Ediciones Luna.
- PADILLA SOTO, Jesús (1979): *A los Ferrocarriles Nacionales se los llevó el tren*, México, Editores de Comunicación.
- NAVARRETE, Alfredo (1971): *Alto a la Contrarrevolución*, México, Testimonios de Atlacomulco.
- ORTEGA, Maximino (1979): *Bosquejo de la Historia del Movimiento Ferrocarrilero (1890-1973)*, México, UNAM.
- ORTIZ HERNAN, Sergio (Tomo I 1987- Tomo II 1988): *Los ferrocarriles en México. Una visión económica y social*, México, Ferrocarriles Nacionales de México.
- PANI, Alberto J. (1950): *La historia agredida*, México, Editorial Polis.
- PANI, Alberto J. (1951): *Apuntes Autobiográficos, vol. II*, México, Librería de Manuel Porrúa.
- PORTES GIL, Emilio (1964): *Autobiografía de la Revolución Mexicana*, México: Instituto Mexicano de Cultura.
- PRICE, WATERHOUSE&CO. (1929): *The National Railways of Mexico. Report on their financial condition*, New York.
- RODEA, Marcelo (1944): *Historia del Movimiento Obrero Ferrocarrilero, 1890-1943*, México, edición del autor.
- RODEA, Marcelo (1988): “La huelga de 1926-1927”, en *Cuatro Sindicatos Nacionales de Industria*, Culiacán, Universidad Autónoma de Sinaloa y Centro de Estudios del Movimiento Obrero y Socialista.
- SHABOT, Esther (1982): *Los orígenes del sindicalismo ferrocarrilero*, México, Ediciones El Caballito.
- SILVA HERZOG, Jesús (1931a): *Los salarios y la empresa de los Ferrocarriles Nacionales de México. Estudio número 1 anexo al Informe del Comité Reorganizador*, México, Editorial Cultura.
- SILVA HERZOG, Jesús (1931b): *Un estudio del Costo de la vida en México, Estudio Número 2. Serie A*. México, Editorial Cultura.
- TIRADO VILLEGAS, Gloria (1986): *Las condiciones de trabajo de los ferrocarrileros, 1917-1927: División Puebla*, Tesis de Maestría en Historia. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.
- VERA, Antonio (1935): *La situación ferrocarrilera mexicana*, México, Sin Editorial.
- VERA, Antonio (1943): *La Pesadilla Ferrocarrilera Mexicana*, México, Sin Editorial.

WRIGHT, Winthrop (1974): *British Owned Railways in Argentina: Their Effect on Economic Nationalism, 1854-1948*, Austin, University of Texas Press.

ZEBADUA, Emilio (1994): *Banqueros y revolucionarios*, México, Fondo de Cultura Económica.