



## CAPÍTULO XII

# LOS FERROCARRILES MEXICANOS

**A**L INICIARSE EL GOBIERNO DEL señor General Cárdenas, Ferrocarriles Nacionales no recibía subsidio del gobierno, y aun tenía algún pequeño superávit formado principalmente por el impuesto que se había creado del diez por ciento sobre sus ingresos, que estaba destinado a pagar la deuda de los ferrocarriles y además a proveer a los mismos del equipo que les hacía falta. Poco tiempo después de iniciado el gobierno del señor General Cárdenas, y debido a la debilidad del gerente que se nombró para manejar Ferrocarriles, señor ingeniero Madrazo, éste, sin consultar a su Consejo, prometió a los trabajadores aumentos de sueldos que desequilibraban completamente la situación financiera de la empresa. El señor ingeniero Madrazo citó a una junta de su Consejo con carácter urgente para informarle de la promesa que había hecho a los trabajadores. Del Consejo, que yo presidí, formaba parte el señor General Francisco Mújica, Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas. Ante la sorpresa de los consejeros, de que se hubiesen hecho promesas tan graves a los trabajadores sin haber consultado previamente la opinión del Consejo, el señor ingeniero Madrazo contestó que la cantidad que él había ofrecido era tan pequeña que no

creyó necesario consultarlo previamente. Llamé a un empleado de Ferrocarriles, en cuya capacidad yo tenía plena confianza, y le pedí que me hiciera una evaluación aproximada de lo que significarían las promesas del señor Madrazo; este competente empleado volvió al poco rato a manifestar ante el Consejo la enorme cantidad que representaba lo ofrecido por Madrazo. Inmediatamente fui a ver al señor Presidente, que se encontraba enfermo de una apendicitis de la cual iba a ser operado, y le informé brevemente de la situación. Le manifesté mi opinión de que no debíamos ceder ni apoyar las extravagantes concesiones hechas por el señor ingeniero Madrazo, debidas a su debilidad o a su ignorancia, y que yo tenía la completa seguridad de que aunque no se accediese a tales pretensiones, no habríamos de temer una huelga de los ferrocarrileros.

Había yo, poco antes, recorrido buena parte del sistema y había encontrado que la mayor parte de los obreros que manejaban los ferrocarriles no apoyaba la política de sus dirigentes de la Ciudad de México, principalmente guiados por los oficinistas. Creía yo que sí era conveniente acceder a una alza de salario razonable, después de un estudio que no sería difícil hacer, dentro de la capacidad económica de la empresa, y que no estallaría la huelga con la que el sindicato amenazaba si éste no encontraba apoyo en algún sector del gobierno. Me preguntó el General Cárdenas que de dónde creía yo que podía venir el apoyo para la huelga, y le contesté que podía venir solamente de dos personas: del propio General Mújica o de su secretario particular, el señor licenciado Luis Rodríguez, cuya simpatía por las demandas de los ferrocarrileros era evidente. El señor Presidente me contestó que él hablaría con sus dos subordinados, y que no abrigase temor de que hubiese ningún apoyo de parte de ellos; que se hiciese una exposición bien fundada de por qué no era posible atender las demandas del sindicato y que esta exposición

se hiciese pública no solamente por el telégrafo, donde pudieran haber tal vez obstáculos por parte del sindicato, sino por medio de aviones de la Secretaría de Guerra que la transmitiesen en todos los centros de trabajo en el sistema ferrocarrilero. Así pasó, y la huelga, a pesar de las bravatas del sindicato, no llegó a efectuarse; después, con toda tranquilidad, se discutió en una junta concediendo un aumento razonable a los trabajadores.

Las demandas obreras, sin embargo, continuaron cada vez más apremiantes, aunque siempre se procuró mantener los aumentos dentro de la capacidad económica de la empresa. Más que las demandas obreras, lo que preocupó al Presidente fueron los frecuentes accidentes, principalmente por choques frontales, cosa que parecía haber quedado suprimida en casi todos los ferrocarriles del mundo. Éstos eran debidos a la falta de disciplina reinante, pues no se obedecían los reglamentos y las sanciones no se aplicaban por condescendencia del sindicato, principalmente cuando ocurría algún grave siniestro con muchas pérdidas de vidas, debido a causas completamente imputables a miembros de la administración.

El Presidente Cárdenas, que nunca perdió su confianza en la clase obrera mexicana, creyó resolver el problema entregando la administración de Ferrocarriles a los propios obreros, considerando así responsabilizarlos tanto de la disciplina interior como de la situación financiera de la empresa. Los obreros ferrocarrileros no respondieron a esta confianza, y al inaugurarse el régimen del señor General Ávila Camacho éste recuperó para el gobierno la administración de los Ferrocarriles Nacionales sin que los obreros, probablemente convencidos de la justificación de la medida, opusieran ninguna resistencia. No es que los administradores designados por los obreros, principalmente su Presidente, don Juan Gutiérrez, no estuviesen animados de los mejores deseos de responder a la

confianza del Presidente, sino que fueron totalmente incapaces de resistir la presión del sindicato, tanto por lo que se refiere al aumento de salarios y prestaciones como respecto a la aplicación de las sanciones. El ferrocarrilero mexicano es seguramente altamente capaz, y principalmente los empleados más viejos en el servicio ven con tristeza la relajación de la disciplina, pues tienen cariño por su oficio y ven en Ferrocarriles una fuente permanente de trabajo para ellos y aun para sus hijos, pues procuran que ingresen al servicio de los Nacionales. El gobierno, posteriormente, ha hecho esfuerzos para corregir este mal, y se han nombrado comisiones técnicas competentes que han propuesto los remedios para rehabilitar a Ferrocarriles, pero el problema, por diversas causas, aún permanece sin solución; los sacrificios que hace el erario federal para mantener las líneas en servicio han resultado estériles, y se han tenido que sufragar los gastos tanto de las líneas como del equipo.

De nuevo a cargo del gobierno las líneas de los Nacionales, se organizó un servicio público descentralizado que planeó el Consejo de Administración, y se estableció que el Presidente de la República nombraría directamente al director. La Secretaría de Hacienda dejó, por lo tanto, de figurar directamente en la administración de los Ferrocarriles Nacionales. Poco se logró con la administración del gobierno en esta segunda etapa en cuanto a la mala situación financiera de Ferrocarriles, cuyos principales vicios consisten en el exorbitante número de trabajadores que manejan el sistema, a las altas prestaciones que obtienen, en total desproporción con la capacidad económica de la empresa, y a la falta de disciplina para sancionar, de acuerdo con los reglamentos, la falta de cumplimiento de éstos. Sin embargo, se lograron algunas importantes innovaciones, como fue la adquisición por el gobierno y con fondos de éste de máquinas Diesel, que fue-

ron las primeras, o unas de las primeras, que se emplearon en servicios de carga y de pasajeros. Esto tuvo lugar cuando don Margarito Ramírez, viejo ferrocarrilero que había sido nombrado director de los Nacionales por el señor Presidente Ávila Camacho, dejó este puesto, pues sin conseguirlo se propuso imponer orden y disciplina entre sus compañeros, y la presión de los sindicatos lo obligó a dimitir. Entonces la Secretaría de Hacienda lo comisionó para ir a los Estados Unidos a estudiar la posibilidad de sustituir las locomotoras de vapor por locomotoras de Diesel. El informe del señor Ramírez fue enteramente favorable a la implantación de ese sistema, después de haber visto la planeación en el ferrocarril que va de Laredo a Corpus Christi, y cuyo interventor, el señor Morrison, había ensayado el uso de locomotoras Diesel en esta línea. Cuando el Gobierno Federal dispuso de fondos para hacer alguna adquisición importante de metal rodante para Ferrocarriles, la Secretaría de Hacienda recomendó que se adquiriesen locomotoras Diesel. Sin embargo, el dictamen de los consejeros técnicos fue adverso al uso de esas locomotoras, y, en transacción con la opinión de los viejos ferrocarrileros, se obtuvo que la mitad fuera de Diesel y el resto máquinas de vapor.

La experiencia de los Nacionales demostró la indiscutible ventaja de las máquinas Diesel, y en el futuro la adquisición de máquinas fue exclusivamente de este tipo de fuerza de tracción. Cuando los Estados Unidos entraron en la guerra, comenzó a ser cada vez más difícil la adquisición de equipo indispensable para reparación del existente o la adquisición de equipo nuevo. En uno de mis frecuentes viajes a los Estados Unidos, tuve oportunidad de discutir con los funcionarios del War Production Board, que alegaban que la cantidad de cobre que necesitaban los ferrocarriles debía servir para construir quién sabe cuántos cartuchos de guerra. Me vi precisado a conferenciar con el Secretario de Comercio, nuestro buen

amigo el señor Jesse Jones; este distinguido hombre de negocios nacido en Texas tenía cierta predisposición contra los mexicanos, según me confesó alguna vez, la cual se tornó en simpatía debido a la influencia de su segundo en el ministerio, señor Clayton, el famoso algodonero americano que había tenido oportunidad de conocernos bien, pues había realizado importantes negocios en México. El señor Jones dijo que era enteramente inexplicable la conducta de algunos funcionarios americanos para con México y que él tomaría las medidas necesarias, pero me aconsejó: “A estos funcionarios debe usted sonarles el látigo (*crack them the whip*) y hacerles ver que México envía anualmente cobre por alrededor de treinta mil toneladas, y que las necesidades de los Ferrocarriles Nacionales no llegan siquiera a una tonelada”. En vista de esas dificultades, y teniendo en cuenta que los americanos necesitaban que las líneas nacionales estuviesen en perfectas condiciones de trabajo, enviaron a México una comisión presidida por el señor Walter Stevens, alto funcionario de los Ferrocarriles Missouri Pacific, que enlaza con nuestras líneas en Laredo, y que siempre había mostrado simpatía por las necesidades del sistema nacional. Esta simpatía no era absolutamente desinteresada, pues el Presidente de estas líneas me manifestó una vez que, en varias ocasiones, cuando el Missouri Pacific se encontraba en dificultades financieras, lo había salvado los ingresos provenientes del tráfico de México, que cada vez ha sido mayor. El señor Stevens vino a México con un grupo de expertos americanos de primer orden, y ante cualquier contingencia que surgía, pedía a los Estados Unidos el experto o grupo de expertos necesarios para satisfacerla, que les eran enviados en el acto por aquel país. Entre ciertos elementos de los ferrocarriles era un tanto impopular, pues con frecuencia se oponía a que se comprara material crítico, pues era uno de los objetos por los cuales él había sido envia-

do a México, pero eso ayudaba igualmente a los Ferrocarriles a economizar buenas cantidades de dinero. Frecuentemente se pretendía hacer pedidos de materiales a los Estados Unidos, y los expertos de Stevens encontraban grandes almacenamientos de esos mismos materiales, cuya existencia era, inclusive, desconocida por los altos funcionarios de nuestras líneas. La misión del señor Stevens y sus compañeros en México fue altamente benéfica; hizo muy importantes estudios sobre muchos de los problemas que aquejaban a nuestros Nacionales; algunos de estos estudios fueron llevados a la práctica y otros permanecen en los archivos. Stevens era un tanto pesimista respecto a la situación de nuestros ferrocarriles, no por falta de capacidad del obrero mexicano ni tampoco por falta de recursos para financiar una eficiente estructuración de los mismos; la deficiencia principal radicaba en los funcionarios ejecutivos que, según él, era difícil improvisar en poco tiempo. “En los Estados Unidos”, decía, “todas las grandes líneas son manejadas por ferrocarrileros que tienen muchos años de prestar servicios en ellos y que han acumulado una gran experiencia pasando por las diversas divisiones de los mismos.” El primer requisito que en la opinión de Stevens debía tener Ferrocarriles era que los trabajadores tuvieran la conciencia de que sus jefes conocen el oficio mejor que ellos. Tuve en varias ocasiones oportunidad de comprobar la verdad de esta afirmación, al mismo tiempo que la capacidad del señor Stevens. Recuerdo que una vez lo acompañé, como lo hacía con frecuencia, a los talleres de Nonoalco. Un obrero estaba manejando una máquina en forma inconveniente. El señor Stevens le dijo al obrero que estaba manejando mal su máquina, y le pidió que se quitara para que él le enseñara cómo manejarla. La mirada de rencor que le dirigió el obrero fue manifiesta, pero ésta, y el semblante airado del trabajador, fue cambiando hasta convertirse en admiración cuando

vio al señor Stevens manejar perfectamente su máquina y entregarle, al cabo de un tiempo, una pieza perfecta. “Ahora”, le dijo, “haz la pieza tú mismo exactamente como has visto que yo la he fabricado”, lo que hizo el obrero con gran satisfacción. Le decía yo al señor Stevens que podríamos contratar en los Estados Unidos o en Europa a los expertos necesarios para el manejo de nuestras líneas. Él aceptó que esto era posible, “pero”, me dijo, “les faltará a los extranjeros que usted traiga el espíritu de afecto y de confianza que los obreros tiene hacia sus jefes, lo que nosotros llamamos *leadership*. Esta cualidad solamente la pueden lograr los obreros que conozcan las costumbres e idiosincrasia de los obreros mexicanos por haber nacido en el país.”

Antes de ocupar la Secretaría de Hacienda, había tenido oportunidad de participar en la adquisición del Ferrocarril Interoceánico, que los expertos nacionales consideraban indispensable, o cuando menos muy conveniente, para completar la red y para incluir la terminal de Veracruz, haciéndola de vía ancha, el cual pudo adquirirse en condiciones verdaderamente excepcionales en la cantidad de once millones de pesos.

Al terminar el gobierno del señor General Ávila Camacho, quiso éste, un poco cediendo a los consejos y a la presión del Sindicato de los Ferrocarrileros, que se adquiriese igualmente el Mexicano, adquisición a la que me había venido oponiendo por no considerar que fuese necesario para el país. Obedeciendo, pues, instrucciones precisas, me vi obligado a intervenir también en la adquisición del Ferrocarril Mexicano. El señor Holmes, ciudadano inglés y director de esta línea, tenía en un principio pretensiones altamente exageradas, que se vio obligado a reducir cuando le hice ver que el Ferrocarril Interoceánico, manejado por el gobierno, estaba en condiciones de hacerle al Mexicano una competencia verdaderamente

mortal, y que el Mexicano, debido a ésta, se vería obligado a reducir muy considerablemente sus ingresos. Después de discutir largamente aceptaron el señor Holmes y sus jefes de Londres la cantidad de cuarenta millones de pesos, mediante la cual se adquirió este sistema.

Los Ferrocarriles Nacionales siguen absorbiendo —principalmente en la forma de personal numeroso, en buena parte innecesario y altamente remunerado— buena parte de los recursos de la nación. Ya no es la capacidad económica de la empresa la que limita las demandas de sus trabajadores, pues ahora sostienen la teoría de que los ferrocarriles son un servicio público que debe ser sostenido por el Estado con los ingresos normales, como cualquier otro servicio público, por ejemplo el ejército o las escuelas. Para los que creen que el modelo correcto de crecimiento, no sólo de México sino de los países de América Latina, está en fomentar la inversión, que tiene por objeto único y primordial el de crear empleos bien remunerados, los Ferrocarriles Nacionales pueden servir como un buen ejemplo.

Es cierto que los ferrocarriles han constituido en todo el mundo un problema difícil de resolver por la competencia que les hacen otros medios de transporte, y en todas partes se hacen estudios con objeto de salvaguardar su vida, que aún es útil cuando se trata de transportar mercancías de poca densidad económica. Estudios meritorios se han hecho en los Estados Unidos y en buena parte de los países de Europa. Yo creo, aunque es difícil, que los ferrocarriles pueden volver a ser una industria floreciente, dando así empleos remunerados a un gran número de obreros, siempre que se aumente en forma debida la eficiencia en los transportes y buscando la eficacia en la competencia con otros medios de transporte.