

## Estaciones

# Los Ferrocarriles Nacionales de México durante los años cardenistas, 1937-1940

## The National Railways of Mexico during the Cardenista years, 1937-1940

Arturo Valencia Islas

Investigador Asociado del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Contacto: [arturovalencia@iiec.unam.mx](mailto:arturovalencia@iiec.unam.mx)

### Resumen

En este artículo se analiza el periodo que va de 1937 a 1940, durante el cual el gobierno federal mexicano nacionalizó las propiedades de Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), empresa dominante dentro del sistema ferroviario del país. El gobierno cardenista justificó esta importante medida argumentando que la empresa había sido incapaz de hacer frente a la creciente demanda de servicios de transporte, que había generado la recuperación de la economía después de la gran depresión. No obstante, la expropiación de los bienes de FNM no significó una mejora cualitativa de sus servicios ni una mayor oferta de transporte ferroviario. Por el contrario, en mayo de 1938 el gobierno federal transfirió su operación al Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana (STFRM), decisión que agudizó algunos de los problemas laborales que la empresa había padecido desde el final de la Revolución. Aunque la Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México (AOFNM) trató de aumentar la eficiencia reduciendo los gastos de operación, tuvo enfrentamientos constantes con la dirigencia del STFRM, que consideraba prioritarias las demandas salariales de los trabajadores.

**Palabras clave:** Ferrocarriles Nacionales de México, Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana, Lázaro Cárdenas, trabajadores ferrocarrileros.

### Abstract

This article analyzes the period from 1937 to 1940 during which the Mexican federal government nationalized the properties of Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), the dominant company within the country's railway system. The Cardenista government justified this important measure by arguing that the company had been unable to cope with the growing demand for transportation services that had generated the recovery of the economy after the great depression. However, the expropriation of FNM's assets did not mean a qualitative improvement in its services or a greater supply of railway transport. On the contrary, in May 1938 the federal government transferred the operation of the company to the Union of Railroad Workers of the Mexican Republic (STFRM), a decision that exacerbated some of the labor problems that the company had suffered since the end of the Revolution. Although the Workers'

Administration of the National Railways of Mexico (AOFNM) tried to increase efficiency by reducing operating expenses, it had constant confrontations with the STFRM leadership, who considered the workers' wage demands a priority.

**Keywords: National Railways of Mexico, Union of Railroad Workers of the Mexican Republic, Lázaro Cárdenas, railroad workers.**

### **El contexto económico del programa cardenista**

El gobierno del presidente Lázaro Cárdenas fue el momento cúlmine del programa de reformas planteado al término de la Revolución mexicana, un periodo de cambios acelerados en el que cristalizaron algunos de los proyectos más ambiciosos de los gobiernos posrevolucionarios, o al menos, cuando más cerca se estuvo de alcanzarlos. No obstante, la realización del programa cardenista dependió de un conjunto de factores externos de carácter económico y político, fuera del control del gobierno mexicano. Primero, la gran depresión de 1929, que terminó por desarticular el modelo de crecimiento primario exportador que había sido adoptado por el conjunto de América Latina en la segunda mitad del siglo XIX. El debilitamiento del sector externo, producto de la Primera Guerra Mundial y de la crisis de 1929, obligó a los países latinoamericanos a reactivar el crecimiento utilizando el mercado interno como sustituto o complemento de la demanda externa, para lo cual se requería estimular el consumo aumentando la capacidad de compra de los salarios y acelerar el proceso de industrialización, para que los productores nacionales pudieran sustituir los bienes antes importados. De allí la importancia que el régimen cardenista le da a la inversión pública como detonante de la inversión privada, así como al aumento de los salarios de los trabajadores como requisito para aumentar el consumo interno. Un segundo factor externo que permitió la consolidación del proyecto cardenista fue el cambio del paradigma ideológico que se fue fraguando a lo largo de la década de 1930, el cual significó el abandono gradual de las posiciones liberales que limitaban la participación del Estado en la economía. De forma lenta, la profundidad de la crisis de 1929 fue convenciendo a los gobiernos de las principales potencias mundiales de que la recuperación no podría alcanzarse a través de las viejas consignas, que recetaban el equilibrio de mercado para cualquier crisis económica. En su lugar, se fue formando un nuevo consenso que sostenía que, para alcanzar la recuperación, era crucial que los gobiernos no sólo regularan el sistema económico sino que lo impulsaran, financiaran e, incluso, lo dirigieran. Este viraje ideológico, sin precedentes, permitió que distintos gobiernos alrededor del mundo se hicieran con el control de sectores que consideraban estratégicos para impulsar el crecimiento económico. Este rompimiento con la ortodoxia liberal le permitiría al gobierno de Lázaro Cárdenas ampliar el espacio de acción del Estado posrevolucionario, facultándolo para tomar medidas que hubieran sido impensables sólo una década antes. El tercer factor externo que permitió la instrumentación del programa cardenista fue la rápida salida de la crisis de 1929, gracias a la recuperación de los precios de las exportaciones mexicanas. De este modo, las políticas adoptadas durante el gobierno de Cárdenas fueron posibles porque llegó al poder en la fase ascendente del ciclo económico, después de la caída pronunciada causada por la gran depresión, lo cual permitió la expansión del gasto público sin caer en desequilibrios fiscales. En conclusión, todos estos cambios, sumados al programa de la Revolución mexicana, permitieron la consolidación del nacionalismo económico cardenista, el cual quedó reflejado en el reparto agrario, la intensificación del gasto y el crédito público, el impulso a la industrialización por medio de la sustitución de importaciones y una política nacionalista de expropiaciones de sectores estratégicos, como la industria petrolera y los ferrocarriles.



Revista *Ferronales*, t. VIII, núm. 7, julio de 1937, p. 1.

### La expropiación de los bienes de Ferrocarriles Nacionales de México

El 23 de junio de 1937 el gobierno mexicano decretó la expropiación de los Ferrocarriles Nacionales de México, por causa de utilidad pública con base en la Ley de Expropiación publicada en el *Diario Oficial* del 25 de noviembre de 1936.<sup>1</sup> Esta ley señalaba como causas de utilidad pública “la explotación de un servicio público” (artículo 2) y “la conservación de una empresa para beneficio de la colectividad” (artículo 1, fracciones I y IX). También establecía en su artículo 19, que “la indemnización será cubierta por el Estado cuando la cosa expropiada pase a su patrimonio”,<sup>2</sup> ya que si pasa “al patrimonio de persona distinta del Estado, esa persona cubrirá el importe de la indemnización”.<sup>3</sup> Por su parte, el decreto expropiatorio establecía la forma en que el gobierno veía su compromiso con accionistas y acreedores. En particular, señalaba que los únicos intereses particulares en los Ferrocarriles Nacionales eran los de “los acreedores de la negociación en el extranjero”, y que la suma de las cantidades que se les adeudaba era superior al valor de los bienes de FNM, es decir, que el pasivo de la empresa era superior a su activo. Si bien el gobierno reconocía su obligación con los acreedores de la empresa, esta era de manera limitada pues el gobierno federal habría “de cubrirles sus créditos, dentro del límite que corresponde al valor real de los bienes que pasen a propiedad del Estado”. Por este motivo, era fundamental determinar el valor de la compañía, pues de eso dependía el monto de la indemnización, y por tanto, la cobertura que el gobierno haría de las deudas de la empresa.<sup>3</sup>



Anuncio de la expropiación de los bienes de FNM. DOF, 24 de junio de 1937.

La expropiación de los bienes de FNM se presentó en el periodo de mayor actividad dentro de la administración cardenista, entre la expulsión de Plutarco Elías Calles en abril de 1936 y la expropiación petrolera de marzo de 1938, en el cual las movilizaciones obreras y campesinas, aunadas a un férreo control sobre el ejército, le permitieron llevar a cabo las reformas más importantes dentro de su gobierno. Si bien este fue un periodo de movilizaciones constantes, no se puede considerar que hubiera un clamor popular demandando la expropiación, aunque de vez en cuando surgían voces que planteaban la necesidad apremiante de mejorar el servicio de la empresa. En este sentido, la decisión de expropiar los bienes de FNM tampoco fue porque estuviera en riesgo su operación por causas económicas, pues no era inminente la quiebra de la empresa —como si lo había sido entre 1930 y 1932, cuando la crisis había desplomado el volumen del tráfico de carga de la compañía elevando los coeficientes de explotación—. En realidad, la decisión de expropiar los bienes de la principal empresa ferroviaria del país se debió al genuino interés que tenía el presidente Cárdenas por tratar de resolver de raíz los múltiples problemas de la compañía. Desde su perspectiva, era indispensable que el Estado se hiciera cargo de la operación de FNM, ante lo que percibía como incapacidad de la empresa privada para hacer frente al creciente volumen de tráfico, debido a la falta de inversión y al escaso crecimiento de la red ferroviaria. Aunque en apariencia esta decisión lesionaba los intereses económicos de accionistas y acreedores de los Ferrocarriles Nacionales, lo cierto es que después de décadas de malos resultados económicos, escasos dividendos y suspensión del servicio de la deuda desde 1914, la expropiación debió ser vista como una oportunidad para resarcir sus pérdidas y compensar de alguna forma su inversión, es decir, si bien no alentaron esta decisión, tampoco la condenaron. En este sentido, el presidente Cárdenas —quien inicialmente temía que la expropiación generará un conflicto grave con el gobierno de Estados Unidos, similar al que se presentaría al año siguiente después de la expropiación petrolera—, poco a poco se fue convenciendo de que las consecuencias del acto expropiatorio serían limitadas, o que al menos se podría encontrar un rápido acuerdo con los accionistas y acreedores. Desde la campaña cardenista, Juan Gutiérrez, importante líder sindical ferroviario, había señalado al candidato Cárdenas la necesidad de la medida. A pregunta del general, respecto si no creía que tal decisión podría traer un enfrentamiento con Estados Unidos, Gutiérrez respondió: “No señor, lo están deseando. Los accionistas americanos jamás han percibido ni un centavo de dividendos; los tenedores de los bonos de la deuda jamás han recibido un centavo por intereses”, añadiendo que en conversación con E. E. Bashford, secretario de la Junta Local de Nueva York, éste le había dicho que “sería el día más feliz de su vida cuando los Ferrocarriles Nacionales pasaran a ser propiedad del gobierno y pudiera negociarse, entre el tenedor de acciones y el tenedor de bonos, la indemnización que fijara el gobierno mexicano”.<sup>4</sup> Por todo esto, no sorprende que la Junta Directiva de los Ferrocarriles Nacionales aprobara sin discusión el contenido del decreto expropiatorio, el cual fue leído en sesión extraordinaria de la Junta Directiva de Ferrocarriles Nacionales convocada el 29 de junio de 1937. Concluida la lectura, se solicitó la opinión de los miembros para determinar cuál sería la actitud que debían asumir en representación de la empresa, llegando a la conclusión unánime de que la aplicación de la Ley de expropiación era una medida “eminente patriótica” y que satisfacía “una necesidad nacional”. Además, como el gobierno federal tomaba en cuenta “los intereses de accionistas y acreedores para indemnizarlos en la forma prevista por la propia ley”, acordaron que no debía interponerse ningún recurso jurídico en contra de la declaratoria de expropiación.<sup>5</sup> Aunque el decreto de 1937 señaló que el gobierno mexicano establecería las bases sobre las cuales indemnizaría a los obligacionistas de la ACFNM,<sup>6</sup> dichas bases nunca fueron publicadas, jamás se hizo una valuación de las propiedades expropiadas y, por lo tanto, no se indemnizó de forma directa a estos obligacionistas. Inclusive, por un tiempo un buen número de tenedores de bonos canjearon sus títulos de la ACFNM en Nacional Financiera, confiados en que la antigua compañía y la actual eran la misma empresa, y que por lo tanto los activos de esta última responderían por las obligaciones de aquella.<sup>7</sup>



Revista *Ferrocarriles*, t. IX, núm. 4, abril de 1938.

### La respuesta obrera a la expropiación

La expropiación de los bienes de Ferrocarriles Nacionales de México planteó problemas de carácter laboral, que volvieron a remover las intranquilas aguas obreras. En contra de lo que podría esperarse, la expropiación de los bienes de la compañía privada no fue bien recibida por los trabajadores ferroviarios. En opinión de algunos de los principales líderes sindicales, la expropiación ponía en peligro la situación laboral del gremio, pues a pesar de las repetidas declaraciones del gobierno federal de que las condiciones laborales no se verían afectadas, el sindicato preveía una inminente declaración de los trabajadores ferroviarios como trabajadores del Estado, lo cual traería consigo la nulidad del contrato colectivo vigente. Cuatro meses después de la expropiación, el 1 de noviembre de 1937, cuando los trabajadores apenas comenzaban a asimilar los efectos de esta sobre sus organizaciones, el presidente Cárdenas presentó un conjunto de bases para crear una administración obrera encabezada por el STFRM. Estas bases pretendían ser el marco a partir del cual se llevarían a cabo los acuerdos de cesión de los bienes expropiados; no obstante, difirieron de forma significativa del articulado final presentado en la ley que creó la administración obrera. Al ser las bases un proyecto general, no incluían las obligaciones específicas a las cuales estaría sujeta la administración, por lo que son menos restrictivas que la versión que entró en operación y ofrecían total autonomía al STFRM para la organización interna de la administración obrera, reconociéndole el derecho de nombrar a la totalidad del personal dentro de un ambiente de colaboración estrecha entre el sindicato y el gobierno, donde éste último se limitaría sólo a realizar labores de vigilancia, por medio del Departamento Autónomo de Ferrocarriles.<sup>8</sup>

A pesar de la propuesta presidencial, para algunos líderes seccionales el riesgo de la federalización no se eliminaba con la administración obrera, pues aún en ese caso los ferrocarrileros continuarían siendo empleados federales. Además, los trabajadores temían que el gobierno les fijara requisitos demasiado rigurosos como parte de los acuerdos para la cesión de las líneas, lo que demandaría un esfuerzo formidable de su parte. Las diversas secciones del sindicato estaban conscientes de que los ingresos de la empresa eran demasiado bajos y la economía nacional muy inestable como para obtener los recursos necesarios para cubrir los gastos de operación, mucho menos para obtener el excedente necesario para mejorar vías y equipo, pagar la deuda de la empresa, ponerse al corriente de sus compromisos fiscales y construir las líneas necesarias para aumentar la carga del sistema. Por todo esto, temían que la administración obrera se viera precisada a reducir sus salarios y prestaciones, o que al menos fuera menos receptiva a concederles más “conquistas”. De esta manera, cumplir con el objetivo de lograr las metas planteadas en los acuerdos de cesión de la empresa le impediría al sindicato ejercer la presión necesaria para lograr nuevas demandas, plegando a la cúpula sindical al criterio gubernamental en aras de no perder el favor presidencial

y conservar la administración de la compañía. Esta pérdida de independencia del gremio ferrocarrilero frente al gobierno mexicano fue un peligro muy discutido en las distintas asambleas sindicales, a finales de 1937 y principios de 1938.<sup>9</sup> Por si fuera poco, estaba el problema de la “legitimidad de la protesta”, pues si bien los trabajadores podían protestar contra FNM —empresa “privada” y por lo tanto “enemigos de clase”—, no podrían hacerlo en contra de una directiva encabezada por sus propios representantes sindicales y compañeros de lucha.

Asimismo, los trabajadores eran conscientes de lo efímera que podría ser la decisión presidencial, pues así como había sido otorgada, la administración obrera podía ser revertida dependiendo del éxito real o ficticio de los trabajadores al frente de la empresa. En este sentido, el sindicato confiaba en su permanencia al frente de la empresa durante la presidencia de Cárdenas, pero estaban conscientes que nada les garantizaba que el experimento obrero continuara en el futuro con gobiernos más conservadores, por lo que llamaban a no entusiasmarse con algo que no entrañaba un carácter definitivo. De esta manera, para los trabajadores ferrocarrileros la administración obrera sería un reto difícil de lograr, que no entrañaba ningún beneficio adicional. Para tratar de impedir las graves consecuencias esperadas con la administración obrera, diversos informes plantearon la necesidad de comenzar a tomar medidas, entre las que se encontraba fortalecer las finanzas internas del sindicato —lo que le permitiría resistir en caso de conflicto con el gobierno federal, en el entendido de que el sindicato se mantenía por medio de las cuotas sindicales previstas por el contrato colectivo, pero desaparecido éste, dependería sólo de la “buena voluntad” del gobierno—; preparar la eventual formación de un “sindicato ligero” —de bajo costo y de “tipo revolucionario”— que sustituyera al STFRM si éste dejaba de representar los intereses de los trabajadores agremiados; seleccionar con sumo cuidado a los representantes que se encargarían de la administración de la compañía, de manera que no pudiera ser cuestionada su honorabilidad por parte del gobierno federal; y, por último, propugnar porque se formulara un estatuto especial para los trabajadores de FNM, de manera que estos no se vieran obligados a federalizarse.<sup>10</sup> Como se puede apreciar, a pesar de la confianza que decían tener los ferrocarrileros en la administración de Lázaro Cárdenas, buena parte de las secciones estaban a la defensiva, esperando que el cebo de la administración obrera no fuera más que una trampa para debilitar al sindicalismo ferroviario. Si bien los sectores que se oponían a la creación de la administración obrera no eran mayoritarios, el anuncio de la entrega de la empresa a los ferrocarrileros tampoco fue recibido con júbilo, sino más bien como un augurio de tiempos difíciles para el gremio.

Aceptada la decisión presidencial, se discutió la forma que debía adoptar la compañía bajo el control obrero. En septiembre de 1937, los principales líderes sindicales presentaron una propuesta para la reorganización de la empresa, en la cual se planteaba que el STFRM se dividiría en dos grupos: el “grupo patrón” y el “grupo obrero”, el primero formado por los funcionarios designados por el sindicato para administrar la compañía y el segundo integrado por el resto de los trabajadores, los cuales se comprometerían a reducir los gastos de la empresa y a desarrollar “toda su capacidad personal” durante la jornada laboral. Aunque este esquema fue cuestionado por algunos trabajadores, fue el que se adoptó para la administración de la compañía, con importantes repercusiones negativas en el funcionamiento de la empresa. La propuesta sindical estableció un Consejo de Administración y una gerencia general carentes de facultades para conducir a la empresa, mientras que el sindicato, al ser al mismo tiempo patrón y sindicato, se colocaba a sí mismo en una posición “esquizofrénica”, desde la cual era imposible satisfacer las demandas de sus agremiados al tiempo de administrar una empresa en tan delicada situación económica.

### **La Administración Obrera**

El 23 de abril de 1938 se promulgó la ley que creó la Administración Nacional Obrera de los Ferrocarriles (AOFNM), con el carácter de corporación pública descentralizada del gobierno federal. Según esta ley, la AOFNM estaría bajo el control de un Consejo de Administración compuesto por siete miembros designados por el STFRM mediante sus distintos comités, disposición que generó múltiples controversias, pues se consideró que la ley establecía de una forma ambigua en quién recaía la responsabilidad de la administración de la empresa. Mientras que el STFRM argumentaba que la facultad era sólo suya, el Consejo de Administración consideraba que aunque el sindicato era el encargado de nombrar a los miembros del Consejo, elegidos estos, el Consejo era el encargado de llevar las riendas de la compañía. Debido a que la ley no delimitó con precisión estas responsabilidades, el sindicato terminó sometiendo al Consejo, destituyendo a sus miembros y presionando para la solución de sus demandas. En particular, esta presión se ejerció sobre el gerente general designado por el Consejo. De esta forma, aunque el gerente era la autoridad

operativa máxima, sus facultades de organización y administración se vieron acotadas desde un inicio.



Grupo formado por altos funcionarios de la Administración de los Ferrocarriles con el Sr. Salvador J. Romero, 1939. Fondo FNM, Sección Comisión de Avalúo e Inventarios. CEDIF, CNPPCF, Secretaría de Cultura.

Los cambios dentro del Consejo de Administración y la gerencia general estuvieron determinados de forma exclusiva por el sindicato, por lo que la composición de estas instancias coincidió con los cambios en la dirección del STFRM, o fueron producto de la presión de éste. El primer Consejo de la Administración Obrera quedó integrado el 1 de mayo de 1938, al día siguiente de la publicación de la ley respectiva en el *Diario Oficial*. Este primer Consejo estuvo presidido por Salvador J. Romero, quien ocupó el cargo durante el periodo de Elías Terán Gómez al frente del STFRM —poco más de un año y diez meses—. La primera Administración Obrera estuvo caracterizada por fuertes enfrentamientos entre el Consejo y el sindicato, en muy diversos ámbitos. El férreo control que el STFRM estableció desde un inicio y la falta de confianza en los representantes que él mismo había designado, provocaron disputas estériles en las que una y otra vez el Consejo fue doblegado por el sindicato.



Ley que crea la Administración Nacional Obrera de los Ferrocarriles. DOF, 30 de abril de 1938.

La primera renovación en la dirigencia sindical, ocurrida el 11 de marzo de 1940, obligó al cambio de todos los miembros del Consejo. En aquella ocasión se nombró a Jesús R. Solís como nuevo secretario general del STFRM y a Juan Gutiérrez como gerente general. El nombramiento de Gutiérrez se dio en reconocimiento al papel crucial que éste había jugado, tanto en la fundación del STFRM como en la creación de la Administración Obrera. No obstante el enorme aprecio y reconocimiento que se tenía por Gutiérrez en el ámbito sindical, su actuación al frente de la AOFNM fue breve y atropellada, pues a pesar de los buenos augurios iniciales, al igual que la administración anterior tampoco contó con el apoyo real y efectivo del sindicato. Fue tal la presión ejercida sobre Gutiérrez —dirigente honesto, pero hipersensible gerente—, que presentó su renuncia el 22 de julio de 1940, es decir, apenas cuatro meses después de su nombramiento al frente de la AOFNM. La salida de Gutiérrez trajo a dos gerentes todavía más efímeros. Primero ocupó el puesto Alberto Garduño, quien hasta entonces había fungido como ayudante del gerente. Esta presidencia fue sólo provisional, en lo que se determinaba un nuevo encargado, por lo que sólo duró poco más de un mes. Tras la salida de Garduño, el cargo recayó en Manuel S. Mayagoitia, quien fue el gerente general durante los cuatro meses finales del experimento obrero, del 28 de agosto al 31 de diciembre de 1940.



Alberto Garduño, retrato. Fondo FNM, Sección Revista *Ferronales* Secretaría de Cultura, CNPPCF, CEDIF.

Como puede observarse, los cuatro gerentes ocuparon el cargo por periodos breves, por lo que ninguno de ellos contó con el tiempo suficiente como para conocer a fondo sus facultades y responsabilidades, mucho menos para desarrollar un programa de reorganización de la empresa. No obstante, la AOFNM trató de impulsar un programa con medidas desarticuladas, que respondían sólo al agravamiento de las condiciones de explotación. Debido a las restricciones impuestas por la ley del 23 de abril, las medidas propuestas trataban de obtener economías por medio de la eliminación de puestos de confianza, la reestructuración o desaparición de departamentos y la cancelación de compras que se habían negociado en la administración anterior.

La situación económica de la compañía durante los dos años y medio que duró la Administración Obrera no fue fácil. A pesar de que el desempeño de algunos indicadores fue bueno, los altos gastos de explotación continuaron asfixiando las finanzas de la empresa.<sup>11</sup> Aunque en un principio la Administración cubrió sus compromisos inmediatos, para mediados de 1938 se vio impedida para operar con sus ingresos propios, por lo que solicitó al gobierno federal

su cooperación para llevar a cabo reparaciones urgentes que no se habían podido realizar por falta de dinero. Para ello, el Consejo decidió solicitar un préstamo por seis millones de pesos al presidente Cárdenas.<sup>12</sup> Para septiembre la situación de la empresa empeoró, debido a la caída de los ingresos en millón y medio de pesos, por lo que se solicitó un aumento a la tarifa sobre diversos minerales, la cual fue negada. La caída en los ingresos se agudizó a finales de 1938, lo que llevó a la AOFNM a adoptar medidas urgentes para enfrentar la crisis. Con este fin, desde enero de 1939 comenzó a hablarse de establecer la “dictadura económica”, que tenía como objetivo reforzar la vigilancia y el control sobre todos los gastos. Esta tarea sería llevada a cabo con la creación de la Dirección de Economía, la cual fusionaría los departamentos de Contaduría, Contraloría, Tesorería, Estadística y Estudios Económicos. El aumento en los costos de explotación y los efectos nocivos del inicio de la guerra mundial —que incrementaron los precios de los materiales y equipo que se adquirirían en Estados Unidos—, obligaron a la Administración a negociar un nuevo préstamo de cuatro millones de dólares, gestiones que fueron bloqueadas por el STFRM al considerar que las condiciones eran desventajosas para la empresa y porque no se le había consultado este asunto.<sup>13</sup>

Durante su breve gestión, el Consejo de la Administración Obrera tuvo que enfrentar problemas de muy diverso tipo: acordó resolver a la brevedad la posible la disolución de las compañías subsidiarias de la ACFNM, reducir el personal de confianza y negar la indemnización de tres meses a la que tenían derecho los trabajadores de confianza de la antigua compañía. Según el Consejo, la nueva administración recibió los ferrocarriles “sin un sólo centavo en la Tesorería”, pues los 900 mil pesos que se encontraban depositados en ella fueron recogidos por la Secretaría de Hacienda, lo que dejó a la compañía sin los recursos necesarios para enfrentar sus compromisos inmediatos. Además de esta falta de efectivo, la administración se enfrentó a una “absoluta carencia de materiales en los almacenes y talleres”, lo que amenazaba con paralizar las actividades en el corto plazo.<sup>14</sup>

Otro problema importante que enfrentó la AOFNM fue la injerencia del STFRM en asuntos técnicos o que afectaban de forma directa a la operación de la empresa. El sindicato no sólo nombró y removió al personal asignado en importantes puestos operativos, sino que además eliminó departamentos enteros basándose en criterios cuestionables. Por ejemplo, eliminó el Departamento de Auditores de Trenes, el cual se encargaba de verificar que los pasajeros hubieran pagado su boleto y que dicho pago se realizara de forma apropiada, ya que los conductores solían cobrar estos pasajes sin reportarlos en la forma debida. La eliminación de este departamento había sido una demanda frecuente por parte del personal trenista, que se veía beneficiado por estas prácticas, por lo que esta presión terminó siendo decisiva. El Consejo también eliminó el Departamento Químico, que se encargaba de realizar las pruebas necesarias para la clasificación adecuada de la carga, y al cual el STFRM se había opuesto desde su creación durante la administración de Javier Sánchez Mejorada, al considerarlo poco útil. En este caso, la causa real de la oposición del sindicato era la práctica frecuente de cambiar la declaración de la carga de los carros, de manera que el usuario pagaba una tarifa menor a cambio de un pago al personal de patios y estaciones. Por si fuera poco, el Consejo “descabezó” diversos departamentos y jefaturas oyendo las quejas de los trabajadores en contra de jefes, a los que acusaban de abuso; de esta manera se declararon vacantes puestos tan importantes como la Superintendencia de Transporte y Fuerza Motriz.<sup>15</sup> La eliminación selectiva de cargos directivos y medios —todos ellos de confianza— en aras de hacer más horizontal la operación de la empresa, reducir las fricciones entre el personal y aumentar el poder sindical dentro de la administración, sin duda redujo la capacidad de respuesta de los Ferrocarriles Nacionales ante los cada vez mayores desafíos técnicos en la industria.



Grupo de operarios del Departamento de Electricidad y telégrafos que tomaron parte de la instalación del sistema CTC entre Torreón y Gómez Palacio. 1939. Fondo FNM, Sección Comisión de Avalúo e Inventarios. CEDIF, CNPPCF, Secretaría de Cultura.

Los problemas que enfrentó la AOFNM fueron seguidos con atención por una opinión pública cada vez más crítica, a través de una prensa ávida de escrutar al detalle al experimento obrero. El Consejo era consciente de la necesidad de neutralizar la mala imagen que tenía la Administración Obrera, por lo que trató de abordar este problema desde distintos frentes. Desde las primeras sesiones se advirtió la necesidad de contar con una “buena prensa” como requisito para el éxito de la administración. Por ello, aunque el STFRM había sido un acérrimo crítico de estas prácticas, el Consejo decidió continuar con el pago de cincuenta pesos que se hacía a algunos periodistas de diversos periódicos capitalinos. Esta “gratificación” —documentada sin mayor cautela en la correspondencia anexa a la Junta Directiva— se otorgó de forma generosa durante la administración de Antonio Madrazo, quien en efecto aparecía mencionado con frecuencia en los principales diarios, ya fuera para reseñar sus viajes al extranjero, sus inspecciones dentro del sistema, sus proyectos de adiciones y mejoras e incluso su estado de salud.<sup>16</sup> Aunque el Consejo trató de cancelar este gasto, no tuvo más opción que ceder ante la amenaza de algunos periodistas de no publicar noticias relacionadas con FNM, por lo que se consideró que la gratificación era “una cantidad pequeña comparada con el perjuicio que los periodistas” podían causar al “impresionar mal a la opinión pública”.<sup>17</sup> Sin duda contar con una buena imagen era fundamental para el éxito de la compañía, pero cabe preguntarse si este gasto publicitario era suficiente para revertir la pésima opinión que ya entonces se tenía del servicio de los Ferrocarriles, o si estos gastos sólo pretendían neutralizar las críticas y “colocar” a la AOFNM en la consideración de la clase política, más que promover sus servicios de carga y pasaje.

Con el cambio en la dirección del STFRM en marzo de 1940 y el nombramiento de un nuevo Consejo de Administración, se redujeron de forma sensible las tensiones entre el sindicato y la administración. No obstante, la situación económica era cada vez peor, por lo que en julio de 1940 Cárdenas ordenó al secretario de Gobernación Ignacio García Téllez que interviniera, pues había secciones que habían perdido toda disciplina al desobedecer a su propia directiva, anunciando paros y abandonando sus actividades, lo que agravaba la situación de seguridad de las líneas. El presidente remarcó que el conflicto era producto de la incapacidad de los ferrocarrileros para cumplir con los compromisos que habían contraído al tomar la administración de las líneas y le advirtió a los dirigentes ferrocarrileros que si lo que deseaban era entregar las líneas, porque les resultaba más cómodo mantener la lucha sindical que contribuir con su esfuerzo a la liberación definitiva de los trabajadores, que se sirvieran expresarlo

con claridad al gobierno federal, pues éste no permitiría que “por una mal llamada táctica sindical o por intereses políticos se quiera hacer fracasar la causa misma de los trabajadores”.<sup>18</sup>

Según se desprende de las actas del Consejo, la Administración Obrera no fue informada de que sus días al frente de la empresa llegaban a su fin, pues operó con normalidad hasta su última sesión convocada a mediados de diciembre de 1940. Por este motivo, no hubo oportunidad de que los líderes sindicales y los miembros del Consejo dieran su interpretación del por qué se les retiraba la administración de la compañía. En última instancia, como habían sospechado algunos líderes sindicales antes de que se constituyera la administración obrera, los ferrocarrileros tenían garantizado el control de la administración bajo el gobierno de Lázaro Cárdenas, pero nada les aseguraba que el experimento obrero continuaría en el futuro. Por desgracia para sus intereses, el cambio político que se avecinaba en el país no podía serles más adverso.

## Conclusiones

El 23 de junio de 1937 el gobierno mexicano decidió llevar a cabo la expropiación de los bienes de la antigua compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México. Si bien podría considerarse que la expropiación normalizaba una situación que había existido de facto desde la creación de la empresa, esta decisión resultó perjudicial para los intereses de la compañía. Desgraciadamente, la situación financiera y operativa de FNM no mejoró con la propiedad pública, pues el gobierno federal no permitió que la empresa aumentara sus ingresos propios, rechazando aumentos en sus tarifas de carga; además, bloqueó la compra de equipo a crédito y apoyó de forma decisiva las demandas de los trabajadores.

Apenas cuatro meses después de la expropiación, el presidente Cárdenas dio a conocer su intención de entregar la administración de la empresa a los trabajadores, por medio del STFRM. La creación de la Administración Obrera tampoco parece haber sido la mejor opción, pues los trabajadores habían demostrado de manera sistemática que su único interés era la obtención de ventajas económicas y que carecían de la responsabilidad necesaria para hacerse cargo de un servicio tan importante para la economía nacional, como era el sistema de transporte ferroviario. Por si fuera poco, el gobierno cardenista fue inconstante en las acciones emprendidas, siendo frecuente el anuncio de medidas que al poco tiempo eran abandonadas o la adopción de otras contradictorias, lo que provocó que en múltiples ocasiones los resultados obtenidos fueran los opuestos a los planeados.

Para concluir, quisiera señalar que por supuesto no todo fue negativo en materia ferroviaria durante el gobierno del presidente Cárdenas. Durante su gestión se impulsaron importantes obras, como el Ferrocarril del Sureste, que permitiría conectar la península de Yucatán con el resto del país; se aumentó el número de locomotoras en circulación y se otorgó el pago del séptimo día, así como un aumento sensible de las remuneraciones de los ferrocarrileros. Además, se garantizó la propiedad estatal de una empresa clave para el desarrollo económico nacional, lo cual es un mérito innegable, cualquiera que hayan sido las circunstancias en las que se llevó a cabo.

## Fuentes consultadas

### Archivos

AHBM	Archivo Histórico del Banco de México
ADF	Fondo Antigua Deuda Ferrocarrilera
AH-UAER	Archivo de la Unidad Académica de Estudios Regionales
FJM	Fondo Francisco J. Múgica
LCR	Fondo Lázaro Cárdenas del Río
CEDIF	Centro de Documentación e Investigación Ferroviarias
JD	Fondo Junta Directiva
SCA	Sesiones del Consejo de Administración
SJD	Sesiones de la Junta Directiva

## Bibliografía

Centro de Investigaciones Históricas del Movimiento Obrero, *Los ferrocarrileros hablan*, Cuadernos del CIHMO, Puebla, BUAP, 1983.

---

[1] CEDIF-SJD, acta 606.

[2] CEDIF-JD, caja 4, exp. 4000, leg. 1, “Ley de expropiación”, 25 de noviembre de 1936.

[3] CEDIF-JD, caja 4, exp. 4000, leg. 1, “Declaratoria de expropiación, por causa de utilidad pública, de los bienes pertenecientes a la compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México”, 23 de junio de 1937; y *Diario Oficial*, 24 de junio de 1937.

[4] Centro de Investigaciones Históricas del Movimiento Obrero, 1983, p. 109.

[5] CEDIF-SJD, Acta 606, 29 de junio de 1937.

[6] Después de la expropiación de Ferrocarriles Nacionales de México, en los documentos oficiales comenzó a referirse a la empresa expropiada como “Antigua Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México” (ACFNM), para distinguirla de las distintas entidades de propiedad pública creadas con el patrimonio de aquella a partir de 1937. En particular, en los documentos relativos a la deuda de la empresa es útil distinguir entre ambas entidades, debido a la controversia que existió en torno a quién correspondía pagar dichos adeudos. Además de esta distinción en el nombre de la empresa, a partir de la década de los cuarenta se empezó a llamar a las deudas incluidas en el Convenio de 1946 como “Antigua Deuda Ferrocarrilera”, para distinguirlas, a su vez, de los empréstitos que poco a poco fue obteniendo la nueva empresa de propiedad pública.

[7] AHBM-ADF, caja 53, “Antigua deuda de la compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México”.

[8] AHUAER-FJM, Asuntos relacionados con las Secretarías de Economía y Comunicaciones y Obras Públicas, sección Tomos, t. XXIX, “Bases que propone el Ejecutivo Federal para la Administración de los Ferrocarriles Nacionales de México”, 1 de noviembre de 1937.

[9] De hecho, las protestas, primero en contra de la expropiación y después en contra de las bases, fueron bastante comunes en las reuniones sindicales durante la segunda mitad de 1937. Una de estas reuniones concluía diciendo: “Todos los elementos ferrocarrileros están en contra del proyecto del Ejecutivo Federal, tan es así que [...] se lamentan de no poder lograr la derogación del decreto de expropiación”. AHUAER-FJM, “Síntesis de lo tratado en el mitin celebrado por las secciones 15, 16, 17 y 18 del STFRM”, 24 de noviembre de 1937, Asuntos relacionados con las Secretarías de Economía y Comunicaciones y Obras Públicas, sección Tomos, t. XXIX.

[10] AHUAER-FJM, sección Expedientes, caja 7, exp. 302, “Quejas de los ferrocarrileros, 1937”.

[11] Con el establecimiento de la AOFNM, el problema de la deuda fue relegado a un segundo plano y tomaron prioridad las cuestiones laborales. Tal vez por ello las actas de su Consejo de Administración —que van del 1 de mayo de 1938 al 14 de diciembre de 1940— no registran una sola mención al Comité Internacional de Banqueros, la deuda ferrocarrilera o la necesidad de llegar a un acuerdo con los tenedores de bonos, y se delegan todos estos asuntos al gobierno federal.

[12] CEDIF-SCA, acta 17, 30 de junio de 1938.

[13] CEDIF-SCA, acta 68, 19 de octubre de 1939.

[14] CEDIF-SCA, actas 1 y 2, 1 y 2 de mayo de 1938.

[15] CEDIF-SCA, acta 8, 19 de mayo de 1938.

[16] El exhaustivo dossier de prensa integrado para el general Múgica durante su paso por la Secretaría de Comunicaciones da cuenta del eficaz cumplimiento de los periodistas “comisionados”. AHUAER-FJM, sección Hemerografía.

[17] CEDIF-SCA, acta 3, 6 de mayo de 1938.

[18] AHUAER-LCR, caja 30, exp. 25, “Telegrama enviado por Lázaro Cárdenas al secretario García Téllez”, 28 de julio de 1940.

---

MIRADA FERROVIARIA, Año 13, No. 40, septiembre–diciembre 2020, es una publicación electrónica publicada por la Secretaría de Cultura con domicilio en Paseo de la Reforma 175, Cuauhtémoc, Ciudad de México. C.P. 06500, a través del Centro Nacional para la Preservación del Patrimonio Cultural Ferrocarrilero, por medio del Centro de Documentación e Investigación Ferroviarias, con domicilio en 11 Norte 1005, Centro Histórico, Puebla, Pue., CP. 72000, [www.cultura.gob.mx](http://www.cultura.gob.mx), <http://museoferrocarrilesmexicanos.gob.mx/publicaciones>, teléfono: 22 27 74 01 15, correo electrónico: [cedif@cultura.gob.mx](mailto:cedif@cultura.gob.mx). Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2018-042710422100-203, ISSN: *En trámite*, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Editor Responsable: Román Moreno Soto. Responsable de la última actualización, unidad editorial del Centro de Documentación e Investigación Ferroviarias del Centro Nacional para la Preservación del Patrimonio Cultural Ferrocarrilero, fecha de última modificación 30 de octubre de 2020.

Los contenidos de los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente reflejan la opinión de la Institución. Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la presente publicación, siempre y cuando se cite la fuente.