

# REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES NACIONALES

M. T. DE LA PEÑA Y ALFREDO NAVARRETE

**C**ONOCEDORES de la trascendental importancia que tiene un buen servicio de transportes ferroviarios para la marcha progresista de la economía nacional, aprovechamos la oportunidad de los estudios que se están haciendo sobre la reorganización de los Ferrocarriles Nacionales de México, para exponer nuestros puntos de vista fundados en el conocimiento y la experiencia que tenemos de la marcha irregular de la empresa y de las posibilidades de remediar sus problemas, buscando que el importantísimo ensayo de la Administración Obrera rinda al fin los frutos que de ella deben esperarse, una vez que se le coloque en condiciones de trabajar con éxito.

Al efecto, hacemos tres consideraciones preliminares, advirtiéndole que prescindimos de hacer referencias a los problemas de fondo que como antecedentes históricos han contribuido a determinar el actual estado de cosas y nos ajustamos a puntualizar los asuntos de actualidad.

*a).* No consideramos aquí los problemas del Ferrocarril Interocéánico, que son los más agudos, porque se trata de bienes de una empresa particular, los que tendrá que adquirir tarde o temprano el Estado, y será entonces cuando deberá plantearse el programa de medidas a tomar para que satisfaga las exigencias del tráfico proveniente del Istmo y del Ferrocarril del Sureste y para reducir sus pérdidas; medidas entre las cuales se contará la conversión de sus líneas en vía ancha.

*b).* Tampoco trataremos lo relativo al Ferrocarril de Tehuantepec, por tratarse de un caso peculiar sujeto a problemas de carácter internacional, y es bien sabido que la fi-

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

nanciación de las obras de acondicionamiento de la vía y los puertos se está tratando como un caso especial, y

c). Sostenemos la necesidad de que haya unidad administrativa en el manejo de toda clase de líneas férreas que se adquirieran o se construyan, o que ya se hayan adquirido o construído; con lo que queremos significar que toda línea férrea del Estado debe formar parte del sistema de los Ferrocarriles Nacionales de México.

Concretándonos, pues, a los Ferrocarriles Nacionales de México exclusivamente, afirmamos que el estado de quiebra en que se halla la empresa bajo la Administración Obrera, con todo y no ser nuevo, denota una agudización de las viejas deficiencias propias de un negocio mal planteado, que siempre produjo pérdidas, ya que la creación misma de la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México tuvo, entre otros objetivos, el de salvar de la bancarrota a las distintas compañías que de ella formaron parte.

Es una verdad ya muy repetida y cada vez más ostensible la de que la red de los Ferrocarriles Nacionales forma un sistema incompleto y desarticulado que no satisface las necesidades de promoción económica de las riquezas naturales del país: consta de largas troncales que en muchos casos comunican zonas semidesérticas, con unas cuantas ciudades de importancia en su trayecto, y sin ramales alimentadores que penetren a las zonas de riquezas potenciales para hacer posible y costeable la colonización, para succionar carga y para hacer circular esas riquezas que permanecen inexploradas.

Si a lo antes dicho sumamos la ruda competencia que ha venido a crear el paralelismo de las carreteras, que disputan al ferrocarril la carga y el pasaje más productivos en casi la tercera parte de la red, al amparo de una extremada liberalidad que permite al vehículo de motor trabajar a costos ínfimos o sobre la base de la más desenfrenada y ruinosa y competencia para unos y otros, es explicable la acelerada decadencia de los ferrocarriles en los últimos veinte

## EL TRIMESTRE ECONOMICO

años, ya gravemente afectados en sus intereses desde el período revolucionario, cuando se destruyó gran parte de sus bienes, sin que hayan sido repuestos en su totalidad posteriormente y sin que se haya conservado en debida forma lo que restaba.

El estado de quiebra de la empresa, incapacitada para cumplir con el servicio de la deuda y para reponer sus bienes con oportunidad a medida que el uso los destruye, no se aprecia debidamente a través de los coeficientes de explotación, porque en estos nunca se consideró el pago de intereses (que está en suspenso prácticamente desde 1913), ni la amortización de los bienes, por lo cual el coeficiente aparece de 85.57 como promedio anual desde 1926 a 1939. Precisamente en México, donde el promedio de tráfico de carga y pasaje por kilómetro de vía es de los más bajos del mundo (por lo incompleto de la red, por una inadecuada tarificación y por la pobreza del país) es donde menos parece concebible que una empresa ferrocarrilera arroje utilidades, cuando en los países más industrializados, con muy denso tráfico, con un eficiente servicio y una organización racional, trabajan los ferrocarriles a base de pérdidas y requieren subsidios del Estado para sostenerse. Podemos citar el estado de los ferrocarriles de Francia, que en 1934 arrojaron un coeficiente de 117.00, en Noruega 103.75, en Checoslovaquia 111.19, en Italia 109.97, en Dinamarca 119.83, en Austria 123.48, en Bélgica 108.23, en Alemania 104.88, en Inglaterra 109.05, y basta de citar. El secreto radica, repetimos, en que nuestros Ferrocarriles Nacionales, aparte de no considerar el servicio de la deuda, no cuentan la amortización de sus bienes, que según cálculos conservadores asciende a más de \$30.000,000 anuales, y además, tampoco efectúan los egresos necesarios para mantener en buen estado de servicio las vías, la fuerza tractiva, los talleres y el material rodante.

A pesar de que según las cuentas de los Ferrocarriles,

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

tienen estos un promedio de \$16.416,145 de utilidades o ingresos netos anuales, desde 1926 a 1939, lo cierto es que tienen actualmente un déficit de más de 300.000.000, o sean las inversiones necesarias para reponer los bienes que han dejado consumir sin reponerlos; lo que quiere decir que han venido trabajando en realidad con un coeficiente no menor de 110.00, sin considerar el pago de intereses. Como sus ingresos son inferiores a las necesidades de egresos, lo que vienen haciendo es consumir el capital en la medida del déficit, limitándose a sostener artificialmente en servicio un material en ruinas, con crecidos costos de conservación que impiden contar con remanentes para reponer el material ya excesivamente gastado. Si con todo esto no se ha paralizado el servicio, es gracias a la habilidad del personal trenista y de todos los trabajadores ferrocarrileros, los que, a pesar de la creciente indisciplina y de los abusos e inmoralidades de ciertas minorías, han sabido mantener, con las deficiencias inevitables en una empresa en ruinas, el servicio casi al nivel que registraba hace diez o quince años, cuando todavía no eran tan graves las fallas del material. Una prueba de nuestro aserto es que en 1939 se realizó un tráfico superior en 50% sobre el de 1930, cuando había en servicio igual número de trabajadores.

El sistema seguido de ignorar la reposición de los bienes de un negocio, sin la cual no se puede mantener éste y sólo se consigue ocultar de momento un grave estado de cosas cuya crisis tendría que estallar tarde o temprano con la paralización del tráfico, del que ya es un anticipo sintomático la cadena de accidentes que se vienen registrando en forma tan alarmante y la falta absoluta de crédito para una tan grande empresa que sin crédito nacional y exterior tendrá que ir al fracaso, no podrá seguramente tolerarlo un Gobierno previsor, y esperamos demostrar que en una empresa en quiebra como es la de los Ferrocarriles Nacionales, cualquier medida de reorganización tendrá que contar en pri-

## EL TRIMESTRE ECONOMICO

mer término la necesidad de una fuerte inyección de capital que haga fructíferas las medidas que se tomen para corregir los vicios de administración y de organización. Así sea oficial, obrera o mixta la administración, las necesidades de una fuerte inversión no podrán eludirse, porque, si se nos permite el símil, cuando un barco se hunde de puro viejo, no será el reajuste de sueldos ni de personal ni el cambio de administración lo que habrá de bastar para salvarlo: ante todo tendrá que invertirse urgentemente el capital necesario para reparar los desperfectos, para renovar casco y maquinaria como primera medida, sin perjuicio de ajustar cuentas en general para que, una vez reparados los desperfectos debidos al uso y al abuso exhaustivo, sean posibles un servicio eficaz, una administración ordenada y unas sanas finanzas.

Todo lo que se acaba de asentar aparece especificado a continuación, según los datos que exponemos sobre las necesidades de inversión para poner la empresa en condiciones de operar eficientemente y para que sea posible darle una reorganización fructífera, que asegure en lo de adelante una nivelación de los presupuestos, sin descuidar la conservación y mejoramiento de tan cuantioso y vital patrimonio de la nación, como son los bienes de los Ferrocarriles Nacionales de México.

Advertimos que después de señalar las deficiencias por corregir en materia de reposición de bienes, para puntualizar más adelante las relativas a la administración, reducimos la inversión a lo que se estima factible para que, dentro de las limitaciones económicas del caso, se reponga por lo pronto lo que es de más imperiosa necesidad, sin que entremos al detalle, que no podría hacerse en este escrito, pero sin dejar de advertir que ese detalle deberá elaborarlo la administración, ya dentro de un programa de inversiones bien especificado.

*Vías.* De los 30.000,000 de durmientes que aproxima-

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

damente tienen los 11,839 kilómetros de vía de la empresa, el 35% no son impregnados y buena parte de ellos se halla en malas condiciones. Aunque parte de este por ciento de durmiente es de maderas duras, iguales o mejores que la madera impregnada y no necesita reponerse si no es a medida que se consuman, en las zonas donde se utiliza madera suave es indispensable la reposición con maderas impregnadas, la que podrá hacerse a medida que se vaya requiriendo, pero desde luego la reposición diferida ha de hacerse con durmientes impregnados, con un costo no menor de \$3.000,000.

El balasto es indispensable para prolongar la vida del durmiente, para conservar las terracerías y para dar firmeza a la vía. Sólo el 30% de las vías de la empresa están balastadas y el 70% restante requeriría una inversión de \$32.000,000, a razón de \$4,000 por kilómetro. Con todo y ser indispensable esta inversión, puede pensarse en la necesidad de balastar de momento sólo los 3,000 kilómetros de las vías principales no balastadas (México-C. Juárez, México-Laredo, México-Manzanillo, Aguascalientes-Tampico y Tampico-Ciudad Lerdo) donde esa falta de balasto es causante de constantes accidentes y donde no pueden correr con seguridad los modernos trenes pesados. Esta inversión será de \$12.000,000, a reserva de que en un programa de cinco años, una vez reorganizada la empresa, se haga el balastado del resto, con costo de \$20.000,000 aproximadamente.

La dotación de riel es lamentablemente desigual, desde riel de 40 libras al de 112, con predominio del de 56, 70, 75, 80 y 85, no obstante que, excepción hecha de los 469 kilómetros de vía angosta, que requiere riel de 75, todo el resto debería contar con riel de 100 a 112, de los que sólo hay 33 kilómetros. El tráfico de trenes pesados, de locomotoras modernas y el desarrollo de velocidades convenientes requieren una vía con buena madera, balasto completo y riel

## EL TRIMESTRE ECONOMICO

no menor de 100, pues de lo contrario los trenes tienen que correr a vuelta de rueda, no es posible meter máquinas modernas que abaraten el tráfico y tenemos que seguirnos conformando con un servicio ferrocarrilero a la altura de 1910, como nos hallamos actualmente. Colocándonos en una posición conservadora, puede afirmarse que con excepción de los 469 kilómetros de vía angosta, por lo menos hay que renovar con riel de 100 todo el kilometraje que actualmente cuenta con riel de menos de 80 libras, que son 8,400 kilómetros para los que se requieren 840,000 toneladas, cuyo costo unitario de \$170 da \$142.800,000. Con todo, la reposición más urgente es de 1,311 kilómetros de las vías principales, donde la mala calidad del riel está ocasionando el 90% de los accidentes de los últimos años, y la inversión se reduce a \$22.000,000. No deducimos aquí el importe del riel de desecho porque tampoco cargamos el costo de la mano de obra para la reposición del riel y otras mejoras. Además, dentro de los \$22.000,000 se debe contar la partida indispensable para reforzar puentes y alcantarillas.

*Bodegas, patios y laderos.* La insuficiencia de las bodegas de que se dispone, por ser ya ineficaces para el aumento del tráfico las de las grandes estaciones y por carecer de ellas en otras muchas de pequeña categoría que últimamente han aumentado su movimiento, requiere una inversión improrrogable de \$1.500,000, y otra suma igual es necesaria para ampliar los patios de las terminales y los laderos de las vías, que tanto dificultan la fluidez del tráfico y ocasionan grandes demoras a los trenes y a la entrega oportuna de los carros cargados o vacíos a los usuarios. En suma, \$3.000,000 son indispensables para estos conceptos.

*Talleres.* Lo insuficiente de los talleres y casas de máquinas y lo anticuado de la maquinaria de que disponen,

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

no renovada en muchos años, ocasiona elevados costos de reparación de locomotoras y carros y considerables demoras que acentúan la tan aguda escasez de toda clase de equipo.

A menudo los carros permanecen esperando turno fuera de los talleres y cuando se llega al momento de meterlos a reparación tienen costos muy superiores a los que se habían previsto, aparte de que, mientras tanto, se paga renta por carros extranjeros que hay que ocupar en defecto de los propios.

En los talleres de Nonoalco se estiman inversiones imperiosas de \$2.000,000, sin perjuicio de una fuerte inversión que posteriormente habrá de hacerse para trasladar patios y talleres al kilómetro 5, de acuerdo con proyectos para descongestionar el tráfico en la ciudad, ya discutidos ampliamente en 1936 y 1937. En Aguascalientes, con todo y estar allí los mejores talleres del sistema, se hacen necesarias ampliaciones que demanda el servicio, con costo de \$2.000,000; en San Luis Potosí y Cárdenas, donde se tienen graves problemas por el intenso tráfico y la insuficiencia o falta de talleres y casas redondas, se requiere una inversión de \$2.2000,000. En Monterrey, en fin, también se hacen indispensables ampliaciones con costo de \$1.800,000; todo lo cual da una suma para talleres y casas redondas, de \$8.000,000.

*Almacenes.* La dotación de almacenes se ha resentido últimamente por el mal estado financiero de la empresa, al grado de estar casi agotadas las existencias, de las que siempre fué necesario un *stock* que fluctuaba entre \$20,000.000 y \$35.000,000. Se estima que de momento por lo menos es indispensable una inversión de \$5.000,000, a reserva de que en los años posteriores la empresa vaya reponiendo las existencias necesarias.

*Carros y coches.* Además de no haberse repuesto sino parcialmente los carros y coches que se han condenado en los



## EL TRIMESTRE ECONOMICO

últimos quince años por ser ya materialmente imposible mantenerlos en servicio, ha habido un considerable aumento de tráfico que se atiende en parte con equipo extranjero, por el que se pagan rentas anuales que fluctúan entre tres y cinco millones de pesos que emigran al extranjero, aparte de que en los últimos años se han dictado medidas que dieron por resultado un más activo aprovechamiento del equipo disponible, mediante una más acertada distribución de los vacíos; en lo cual, sin embargo, todavía queda mucho por hacerse.

De todas suertes, aparte de que se ha tenido que desatender buena parte de los pedidos de carros y se ha orillado a los usuarios a la compra de flotillas de camiones de carga, bien porque materialmente no se pueden proporcionar los carros que se piden o porque se proporcionan con retraso, se ha vigorizado la inmoralidad de que los empleados inferiores especulen con las necesidades del público, exigiendo donativos de los usuarios y abusando de la escasez de equipo, que tanto entorpece las transacciones comerciales y la producción.

Todo esto, a pesar de que se mantienen en servicio numerosos carros y coches que son ya verdaderos desechos, que dificultan el tráfico y congestionan los talleres por sus constantes necesidades de reparación. Para reponer este equipo, según los precios actuales de 3,000 dólares por carro, como promedio de furgones, plataformas, góndolas y tanques, y 15,000 por coche de primera, se requieren algo más de \$60.000,000; pero limitándonos de momento a la adquisición del equipo indispensable que se estima en 2,000 unidades para la demanda no satisfecha (1,600 furgones, 250 tanques y 150 jaulas), se requieren \$30.000,000, dejando para un programa de cinco años la reposición del equipo viejo, que de momento será preciso seguir utilizando a pesar de sus deficiencias. En cuanto a coches, se

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

hace necesaria la compra de 60 unidades, con costo de \$4.000,000.

*Locomotoras.* Como la vía, las locomotoras son las que demandan una más cuantiosa inversión, debido, por una parte, a que son insuficientes las que se disponen y principalmente porque la mayoría de las actuales ya deberían estar fuera de servicio, puesto que de las 827 de vía ancha sólo hay 168 con 25 o menos años de servicio y 659 tienen más de 25 años, siendo 464 de treinta y treinta ocho años, 108 de treinta y nueve a cuarenta y tres, y 87 de cuarenta y cuatro a cincuenta y nueve años, no obstante que su vida útil es sólo de 25 años. Esto quiere decir que de 1920 a 1940 deberían haberse repuesto 659 locomotoras que ahora urge reponer, pues sólo el miserable estado de la empresa la obliga a mantener en servicio, con perjuicio de éste y con peligro de accidentes y pérdidas de vidas, como han venido sucediendo, a las tres cuartas partes de las locomotoras disponibles, y se mantienen en servicio a un elevadísimo costo de sostenimiento que hace antieconómica su explotación. Como está cerrado el crédito en el exterior, es imposible adquirir 200 ó 300 locomotoras para que con las economías que ellas mismas reporten se puedan amortizar, y esta falta de crédito obliga a gastar grandes sumas para sostener en servicio un equipo que debería haberse vendido como fierro viejo hace muchos años.

El costo actual, unitario, de las locomotoras que necesitan reponer la empresa es de alrededor de noventa y cinco mil dólares, por lo que la reposición de 659 locomotoras importaría \$296.000,000. Como no es posible hacer esta inversión de momento, estimamos que por lo menos deben adquirirse 100 unidades cuyo costo será de \$45.000,000; esto para ampliar las existencias actuales y no para reponer las ya inútiles, pues las necesidades del tráfico demandan mayor número de locomotoras sobre el *stock* actual, sin

## EL TRIMESTRE ECONOMICO

perjuicio de que a partir de 1942 se haga una reposición no menor de 40 locomotoras anuales. Todo esto no supone que ignoramos la posibilidad de que desde luego se condenen más de 100 locomotoras de las más inútiles, sustituidas por las 100 nuevas de mayor capacidad, si se corrige el indebido sistema actual de no hacer dobladas en servicio por las estipulaciones que contiene el contrato colectivo de trabajo.

En suma, las inversiones que estimamos indispensables se condensan como sigue:

Balasto, durmientes, puentes y rieles . . . . .	\$ 37.000.000.00
Bodegas, patios y laderos . . . . .	3.000,000.00
Almacenes . . . . .	5.000,000.00
Talleres y Casas de Máquinas . . . . .	8.000,000.00
Carros y Coches . . . . .	34.000,000.00
Locomotoras . . . . .	45.000,000.00
<b>SUMA . . . . .</b>	<b>\$ 132.000,000.00</b>

Estimamos que, por tratarse de la reposición de un capital que pertenece a la Nación, y que por las pésimas administraciones oficiales, por efectos de la revolución y por la defectuosa administración obrera en los últimos dos años, esta es una inversión que debe hacer por su cuenta el Gobierno Federal, como principio para poder exigir a la administración de la empresa, cualquiera que ella sea, una reorganización radical que garantice por lo menos el mantenimiento de los bienes en perfecto estado, mediante una previsora amortización de sus bienes, y que, además, se haga cargo del servicio de la deuda de los Ferrocarriles Nacionales, que debe reanudarse para reconquistar el buen crédito, ya que sin él no podrá tener éxito la negociación.

Para la amortización de la deuda actual de los Ferrocarriles y del préstamo que el Gobierno contraiga con el fin de obtener los \$132.000.000 que estimamos indis-

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

pensables como inversión mínima, el Gobierno dispone del 10% adicional que cobra sobre los ingresos brutos de todas las empresas ferrocarrileras, ingreso que, según la marcha que siguen las entradas en cuestión, no será inferior a \$25.000,000 anuales durante el sexenio de 1941-46.

Por su parte, la administración de los Ferrocarriles, reorganizada, deberá obligarse a reducir su actual coeficiente de explotación a 70% y a dedicar del 30% restante dos tercios para amortización de los bienes (que dará un promedio de \$35.000,000, de ellos \$19.000,000 para 40 locomotoras anuales, \$10.000,000 para reposición de riel y \$6.000,000 para amortización de coches, carros y talleres) y el tercio restante para el pago de intereses de la deuda y para una reserva de previsión que permita sostener los coeficientes citados en años de crisis.

Estimamos que un reajuste previo de personal y salarios sería de funestos resultados en una empresa como la de los Ferrocarriles Nacionales, donde es fundamental contar con la entusiasta colaboración de un personal eficiente y experimentado para poder manejar un negocio en ruinas, que se sostiene en pie porque a los trabajadores ferrocarrileros les interesa sostenerla, pues de otro modo sería inexplicable el provecho que se sigue sacando de un montón de fierros viejos como son los bienes de dicha empresa.

Sin necesidad de herir al sector obrero, en un momento como el actual, cuando un alto costo de la vida justifica la necesidad de altos salarios, nosotros proponemos un mecanismo que si bien es de resultados lentos, es más económico y de mayor provecho, sin provocar resistencias. En un conjunto de 45,000 hombres, de los que sin duda en las condiciones actuales de la empresa no hay gran exceso de gente innecesaria, se registran bajas anuales no menores de mil; si sólo se toma el acuerdo de que una vez reorganizada la administración y corregidas todas las actuales de-

## EL TRIMESTRE ECONOMICO

ficiencias no se cubran las vacantes que ocurran en el próximo sexenio ni que se aumente un solo centavo en los salarios, se tendrá una economía por salarios de más de diez millones de pesos sobre la situación actual, y será tanto más apreciable esa economía por cuanto es previsible que en el sexenio 1941-46 tendremos un tráfico superior en 50% al del sexenio 1935-40, y entradas medias de . . . . . \$175.000,000, lo que supone unos ingresos crecientes contra erogaciones decrecientes por concepto de salarios, y este solo estado de cosas permitirá economías anuales no menores de \$35.000.000 al no aumentar el personal, lo que es del todo factible. Sabemos que será muy duro para los obreros admitir estos dos principios, de no cubrir vacantes, salvo raras excepciones, ni aumentar salarios en seis años, pero es que el interés de la nación impone tales sacrificios, que serán en todo caso mucho más fecundos que cualquier reajuste que hoy se pretendiera hacer y que difícilmente podrá dar buenos resultados.

Aparte de una necesaria revisión del contrato actual para purgarlo de todo aquello que favorezca o encubra la indisciplina y la inmoralidad, de la revisión de tarifas y de la reorganización de las dependencias de la empresa, entre otras medidas que se incluyen en seguida en los puntos de proposición, sólo queremos fundar aquí la medida que proponemos de una administración mixta de la empresa, o más bien, de una administración obrera controlada.

No creemos necesario hacer aquí historia del fracaso de las administraciones oficiales, que fueron las causantes del desastre actual, que vino fortaleciéndose a base de errores, de ciega imprevisión y de la más torpe visión en el manejo de la empresa. Son casos tan ampliamente conocidos y tan recientes que no requieren ser detallados aquí.

La administración obrera nació con vicios de origen por no haberse previsto cuestiones obvias, que no se quisieron atender por más que se llamó la atención sobre ellas, tales

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

como la necesidad de no permitir al sindicato una incontralada intervención en el manejo de la empresa, la no inversión de parte del Gobierno del capital que entonces como ahora estaba demandando imperiosamente dicha empresa en estado de quiebra, lo cual por sí solo era garantía del seguro fracaso de cualquier administración, y en fin, para no señalar sino lo más saliente, la no intervención del Estado en la administración, dejando al sindicato en absoluta libertad, que tuvo que convertirse en libertinaje, porque es imposible que un organismo sindical, sin experiencia en cuestiones administrativas, enemigo de toda colaboración de los técnicos, sujeto a la influencia del liderismo, muchas veces inmoral, sea capaz de improvisarse, dentro de un régimen capitalista, administrador de una de las grandes empresas de México; el resultado del abstencionismo oficial tuvo que ser la indisciplina, la falta de autoridad de los jefes, la inestabilidad de los mismos, la irresponsabilidad de la masa incontrolada y la exteriorización de todos los apetitos.

Ahora, lo menos que debemos hacer es aprovechar la amarga experiencia adquirida, y si sabemos que tan mala es una administración oficial como una obrera no controlada, tenemos que llegar a la conclusión de una administración mixta, o más bien, de una administración obrera controlada fuertemente por el Estado, en la forma que se aprecia por los siguientes puntos del programa que sugerimos:

### PROYECTO DE REORGANIZACIÓN

1. El Gobierno Federal se obliga a lo siguiente:

a). A formular arreglos para la consolidación de la deuda actual de los Ferrocarriles Nacionales y a negociar un empréstito mínimo de \$132.000,000 que, previa formulación de un programa de inversiones, se destinará a satisfacer las más imperiosas necesidades de la empresa.

## EL TRIMESTRE ECONOMICO

*b).* A nombrar representantes para iniciar a fines de 1941 el estudio de la nueva tarificación de los ferrocarriles, rectificando y racionalizando la actual, con alzas y bajas compensatorias, más los aumentos globales que se justifiquen.

*c).* A nombrar desde luego sus representantes para la coordinación de tarifas y servicios entre ferrocarriles y carreteras y a definir su política de construcciones, dando preferencia a los caminos de segunda clase, alimentadores de las vías férreas, como lo previene el segundo plan sexenal.

*d).* A dedicar la totalidad del producto que obtiene por el 10%, creado desde 1926 sobre los ingresos brutos de los ferrocarriles, para la amortización de la deuda de los Ferrocarriles Nacionales (la deuda actual que habrá de consolidarse y el empréstito mínimo citado en el inciso *a)* ).

*e).* A integrar la delegación del Estado en el Consejo Mixto de Administración con personas de conocimientos ferrocarrileros y técnicos en asuntos financieros.

2. El Sindicato se obliga:

*a).* A someter desde luego a revisión el Contrato Colectivo de Trabajo para depurarlo de toda estipulación que haya dado motivo a crear la indisciplina reinante, abusos, inmoralidades, deficiencias, derroches e intromisiones del Sindicato como tal en la Administración de la empresa.

*b).* A no solicitar aumento alguno de salarios y prestaciones al personal durante el sexenio de 1941-46. Un año antes de terminar este período se someterán a revisión los tabuladores de salarios con el fin de estudiar posibles aumentos aplicables después de 1946.

*c).* A no solicitar que se cubran las vacantes que se presenten durante el sexenio, salvo casos excepcionales debidamente justificados.

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

*d*). A designar sus representantes ante el Consejo Mixto de Administración, elijiéndolos de entre sus miembros que reúnan los requisitos de capacidad, honorabilidad y antigüedad en el servicio.

Ambas partes se obligan a integrar las comisiones técnicas que tendrán a su cargo el estudio de los diversos asuntos que se plantean en este proyecto, de tal manera que sus resoluciones sean prontas y eficaces.

3. La administración se reorganizará como sigue:

*a*). De un Consejo de Administración con nueve miembros, los trabajadores nombrarán seis, de las siguientes especialidades: 1, transportes; 2, fuerza motriz y maquinaria; 3, vías y estructuras; 4, talleres y casas de máquinas; 5, asuntos administrativos y 6, tráfico y tarifas (este último comprenderá el servicio de carros, tráfico de carga, pasaje y express y departamento de tarifas).

*b*). Por su parte, el Gobierno Federal nombrará los tres restantes consejeros, con derecho de veto; uno por la Secretaría de Hacienda, que será censor de finanzas, llevando en todos los asuntos la firma con el jefe sindical de este Departamento, que englobará tesorería, compras y presupuestos; los otros dos los nombrará la Secretaría de Comunicaciones y serán los censores, de tráfico el uno y de asuntos administrativos el otro, llevando la firma con los jefes respectivos de esas dependencias. Además, la Secretaría de Comunicaciones mantendrá un número suficiente de inspectores de ferrocarriles que vigilen el estricto cumplimiento de los itinerarios, la eficiencia general de los servicios de transporte y el correcto mantenimiento de los bienes de la empresa.

*c*). Los nueve consejeros serán inamovibles y durarán en su encargo seis años. Sólo a petición de siete consejeros podrá ser removido un miembro del consejo, previa investigación que efectuará un tribunal compuesto de



## EL TRIMESTRE ECONOMICO

tres representantes de los trabajadores y tres del Estado, no consejeros. El C. Presidente de la República tendrá voto de calidad en estos conflictos.

*d).* Los Jefes de Departamento, de Sección, de Oficina y toda clase de oficiales, no podrán ser removidos de sus puestos, si no es por sentencia después de una investigación por un tribunal integrado con representantes de la Gerencia y del Consejo.

*e).* La Gerencia será ocupada por un miembro del Sindicato, elegido por el Consejo.

El programa a desarrollar por la nueva administración se sujetará a los siguientes principios:

*a).* Promover la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo:

*b).* No rebasar durante los años de 1942-46 un coeficiente medio de explotación de 70% ni un coeficiente general de 100%, incluida en este último la amortización normal de las propiedades y el servicio del pago de la deuda, debiendo mantener, con el coeficiente de 70%, en perfecto estado de conservación los bienes de la empresa;

*c).* Destinar en 1941 el 15% y desde 1942 el 20% de los ingresos brutos para la amortización y reposición de los bienes de la empresa, de modo de ir sustituyendo las locomotoras, carros, coches, maquinaria de talleres y vías y estructuras con los adelantos propios de la técnica moderna de transporte.

*d).* Destinar desde 1941 el 10% de los ingresos brutos al pago de intereses de la deuda actual y de la que contraiga el Gobierno de acuerdo con el inciso *a)* del punto 1º, dedicando los remanentes que pueda arrojar este 10% a la creación de un fondo de reserva para ayudar a mantener en 100% el coeficiente general en años de crisis;

*e).* Por cada cinco millones que los ingresos brutos

## REORGANIZACION DE LOS FERROCARRILES

anuales rebasen la suma probable de \$175.000,000, se reducirá el coeficiente de explotación de 70% en un punto para acumular su producto al fondo de previsión a que se refiere el inciso anterior;

*f).* Llevar a cabo el estudio de la nueva tarificación, rectificando y racionalizando la actual, con las alzas y bajas que cada caso aconseje y refundida toda esa tarificación en un solo documento de fácil manejo;

*g).* Reorganizar todas las dependencias de la empresa de modo de obtener las mayores economías y la mayor eficacia en el servicio, reacomodando el personal de acuerdo con sus capacidades. Entre estas medidas cabe citar aquí la fusión de las superintendencias de Express y de Carros en la de Tráfico, y la fusión en una sola dependencia de los servicios de compras y almacenes, presupuestos y tesorería;

*h).* Restablecer entre todos los servidores de la empresa la más rígida disciplina, con sujeción a las normas que se establezcan en el Contrato Colectivo de Trabajo;

*i).* Celebrar por lo menos dos veces por año convenciones con los oficiales y funcionarios de la empresa para el estudio y resolución coordinados de los asuntos técnicos y de administración y para revisar la ejecución de programas.

En suma, estimamos que con los puntos señalados es posible conseguir una administración y un servicio que respondan a las esperanzas de éxito que la nación tiene puestas en una empresa, cuya función es fundamental para el bienestar colectivo, y en la cual, desde 1908 cuando se organizó, no se ha llegado a formular y a ejecutar un programa de rectificaciones, mejoras y coordinación como sus deficiencias reclaman. Creemos estar seguros de que, salvo ajustes inevitables, el programa que esbozamos tiende a

## EL TRIMESTRE ECONOMICO

resolver de una buena vez esas necesidades en una forma que concilia intereses, hasta donde esto es posible, asegura la colaboración del elemento trabajador, sin la cual nada efectivo puede esperarse, y satisface los imperativos de un buen servicio ferrocarrilero sin más quebrantos económicos para la empresa ni para la nación.