



Facultad de Economía

Universidad Nacional Autónoma de México

ANÁLISIS HISTÓRICO ECONÓMICO DEL
COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN, 1952-1988.
EL CASO DE LA CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE
FERROCARRIL S. A.

ADRIÁN ESCAMILLA TREJO

DIRECTORA DE TESIS: DRA. ESPERANZA FUJIGAKI CRUZ

NOVIEMBRE DE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicado al Obrero del Complejo Industrial Sahagún:

Al de estos tiempos inciertos,
Al de los pasos lentos y la mirada llena de pasado,
Y a la memoria de los que ya no están.

AGRADECIMIENTOS:

Mamá:

¿Recuerdas cuándo me enseñabas a leer? Ya viste que nunca lo olvide, lo logramos.

Papá:

Dime como hacer para nunca darme por vencido, te ofrezco este esfuerzo.

Hermanita:

Seguramente te acuerdas desde niños, eres parte de mi fuerza. Ya muero por contárselo a mi sobrina.

Hermanito:

Mi pequeño gokú: tal vez ni tú ni nadie lo entienda, pero todo esto es por ti.

Quiero hacer explícito el agradecimiento a mi alma mater, la Universidad Nacional Autónoma de México, indispensable forjadora de mentes y espíritus. Tus libros, tus aulas, tu gente y tus espacios, hicieron de mí, gran parte de lo que soy, y de lo que no soy.

Agradezco a la Facultad de Economía y a todos mis maestros, los que me recuerdan y los que no me recuerdan, de todos aprendí algo; pero en especial a la Dr. Esperanza Fujigaki Cruz. Le agradezco los consejos, la confianza, el apoyo, la orientación y, sobre todo, la fe que tuvo en mí y en este proyecto. Nunca olvidaré aquellas tardes en las que el conocimiento histórico sobre Sahagún tomaba forma en el cubículo 28. Es usted el vivo ejemplo de la enseñanza de nuestro gran maestro Jesús Silva Herzog, acerca de que “lo humano es el problema esencial”; su nombre, la semilla de todos los tiempos, le sienta bien. Asimismo, extiendo un agradecimiento a la Dr. Elsa M. Gracida Romo, a la Mtra. Maribel García Elizalde, a la Dra. María Eugenia Romero Sotelo y al Mtro. Gastón Sosa Ferreira, por los comentarios y observaciones hechos a este trabajo.

También, quiero agradecer profundamente a los dueños de esta Historia, sus arquitectos invisibles. Me refiero a los obreros y empleados, creadores y testigos todos ellos, del otrora glorioso Complejo Industrial Sahagún quienes, con sus memorias y reflexiones, le dieron alma a esta tesis. Le ofrezco mi reconocimiento a estos hombres de Sahagún:

Raymundo Cruz Soto, Fausto Cuevas Santillán, Pedro Sánchez, Benito Trejo, Jorge Eguiluz, Miguel Ángel Monrroy, Julio Morales, Emilio Sacristán, Javier Téllez, Antonio Cuevas, Rodolfo López Ruiz, Lorenzo Maldonado, Rodolfo Veloz, Gaspar Ocaña, Benigno Solares, Gilberto Cuevas, Pedro Herrera, Alfonso Sánchez, Alberto González Osorio,

Sergio Ramos, Carmelo Reyes, Marcos Lechuga, Tomas Cruz, Emeterio Vázquez, Francisco Ruiz Montaña y, por supuesto, al imprescindible de Manuel Cabrera.

*Hay Hombres que luchan un día y son buenos
Hay otros que luchan un año y son mejores
Hay quienes luchan muchos años y son muy buenos
Pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles.*

Bertolt Brecht

Manuel:

Viejo sabio, la vida me dio en ti a un Amigo. Nunca pares de soñar, que hasta la tierra misma se estremece y los grandes hombres de todos los tiempos hacen valla, ante tu paso firme y digno por la Historia.

Por último, agradezco y hago un reconocimiento a la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la UNAM, por su apoyo brindado para la conclusión de esta tesis, bajo el marco del proyecto PAPIIT IN 307607-3 "Siglo XX Mexicano: Industria, Pensamiento Económico e Intelectuales", coordinado por la Dr. Esperanza Fujigaki Cruz.

Aún así, nunca me alcanzarían las palabras para expresar toda la gratitud que siento por tantas y tantas personas, las mencionadas y las que no, que, de alguna u otra manera, son parte del vuelo de esta ave en la inmensidad de los cielos de la Historia de Sahagún. Por eso me reservo un abrazo, para todos y cada uno de ellos, que selle y eternice lo que lógicamente no voy a hacer público, lo que se quedó en mi corazón.

Adrián Escamilla Trejo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
1 EL PERIODO DE LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES: SU UBICACIÓN TEÓRICA HISTÓRICA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MÉXICO DURANTE EL SIGLO XX.....	20
1.1 El Proceso de Industrialización en México: Continuidad y Unicidad.....	20
1.2 La Naturaleza de la Industrialización vía Sustitución de Importaciones (ISI).....	27
1.3 La Industrialización vía Sustitución de Importaciones como parte del Desarrollo Industrial de México en el siglo XX.....	40
1.4 Los Orígenes de la ISI 1929-1940.....	45
1.5 El Periodo de las Definiciones 1940-1954.....	48
2 LA HISTORIA DEL COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN: 1952-1988.....	57
2.1 ¿Cómo contar esta Historia?.....	60
2.2 El Marco Histórico Económico: La Naturaleza del Complejo Industrial Sahagún.....	63
2.3 El Nacimiento de Sahagún. La solución a los retos.....	70
2.4 Una Década de Claroscuros: 1950-1960.....	81
2.5 La Administración de Víctor Manuel Villaseñor: 1959-1969: La Consolidación del CIS y el Boicot Hacia sus Empresas.....	100
2.6 Los años del Crecimiento Aparente: 1970-1979.....	115
2.7 Cambios Estructurales tras Bambalinas: 1980-1988 El Parteaguas Histórico de la Privatización.....	123
3 NATURALEZA, ORIGEN E INICIOS DE LA CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE	

FERROCARRIL, S. A. (CNCF), 1954-1960.....	127
3.1 La Naturaleza de la CNCF: Una Batalla más por la Independencia Económica de Nuestro País.....	127
3.2 El Origen de la CNCF: La Historia de un Incierto Proyecto Constitutivo.....	136
3.3 Los Primeros Años de Vida de la CNCF, 1954-1960: Un Periodo de Notables Resultados.....	148
4 EL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO DE LA CNCF, 1961-1991. UNA MARCHA ASCENDENTE TRUNCADA.....	197
4.1 Una década de Incertidumbre, 1961-1970. La Ofensiva de Algunos Sectores Nacionales contra la CNCF y las Limitaciones de su Estructura Productiva.....	197
4.2 La Etapa de los Espejismos, 1970-1983. La Caravana Directiva de Buenas Noticias y los Años de las Primeras Pérdidas Netas.....	215
4.3 La Situación Económica de la CNCF previo a su Privatización 1984-1991. Notas para una análisis profundo.....	230
5 LA IMPORTANCIA HISTÓRICA EL TRABAJADOR EN EL FUNCIONAMIENTO EONÓMICO DE LA CNCF.....	240
5.1 Las Razones para el Estudio del Hombre de la CNCF.....	240
5.2 El Nacimiento de los Hombres de la Constructora: La Definición de su Papel Histórico.....	244
5.3 El Grupo “Unión y Progreso” y la creación de los Comités de Fábrica en la CNCF. La Respuesta Obrera Ante la Incertidumbre de los Tiempos.....	274
CONCLUSIONES.....	292
ANEXOS.....	303
BIBLIOGRAFÍA.....	319

INTRODUCCIÓN

Hace muchos años, en un lugar donde la tierra y el viento se igualan y se funden hasta convertirse en una especie de polvo sin tiempo, tuvo lugar una Historia que nunca se olvidará. El Valle de Irolo en ese entonces, estamos hablando de 1950, se encontraba habitado por unos cuantos hombres y mujeres que a diario resentían la severidad de su paisaje¹ sin otro motivo que el de sobrevivir, merced a los frutos de la tierra y en particular del maguey, atrapados en el polvo y la miseria, soportando la inexorable marcha de un tiempo sin esperanza que parecía no tener fin.

Justo en este lugar, poco tiempo después, el destino giró sobre si mismo. Aquel semi desolado sitio perdido entre las inmensidades de la miseria y el atraso de nuestro país, de pronto se convirtió en la residencia que alojó parte de los esfuerzos que toda una nación dispuso en pro de su soberanía industrial e independencia económica. Fue en el Valle de Irolo en donde se estableció un Complejo Industrial, sin precedentes en la historia económica de México, que puso a prueba la capacidad y destreza del técnico y el obrero mexicano para la fabricación de bienes escasamente producidos dentro del país, por su alto contenido tecnológico y elevados requerimientos de capital.

El “metro”, camiones pesados y ligeros, autobuses, furgones, automóviles, coches express de pasajeros, cabuses, carros tanque, tractores, maquinaria textil, motores, plásticos industriales, góndolas, aceros especiales, tolvas, plataformas, y muchos otros bienes, fueron producidos en las entrañas de dicho Complejo Industrial por las manos de muchos hombres que vinieron de fuera y, por supuesto, por las del campesino ancestral habitante del Valle de Irolo, ante el cual, el futuro se postró de manera diferente, lleno de posibilidades. Fueron más de treinta los años en que este Complejo Industrial sirvió, más que a los intereses de particulares, a los intereses de México. Más de treinta años durante los cuales no sólo la fisonomía del Valle de Irolo se transformó al irrumpir súbitamente, en la severidad de su paisaje, una ciudad planificada y acondicionada para hacer más cómoda la vida humana, sino que también dieron pie al surgimiento de un grupo de

¹ En el Valle de Irolo, “...los magueyes, con sus púas que parecen floretes siempre dispuestos a atacar, rechazan el contacto del hombre, impiden su acercamiento y le niegan la caridad de una sombra...los adornos fútiles, los perfumes fáciles, los tocados vistosos, son ajenos a su virilidad...” Autor Anónimo, “Hidalgo: Dualidad y Síntesis del Paisaje Mexicano”, Revista **SAHAGÚN**. Septiembre de 1958, pp. 18

hombres y mujeres que no sólo encontraron un lugar donde trabajar, sino un lugar donde soñar, hacer un patrimonio, forjar una familia, en fin, donde hacer una vida y una Historia.

Esos hombres y mujeres tienen nombre, y aún se ven caminar por las calles y rincones de la Ciudad que nació a la par del Complejo Industrial, sus pasos lentos y su mirada perdida en las glorias pasadas, a veces, los hace confundirse con rumores y fantasmas. Cómplices y testigos de la extraordinaria historia que ocurrió en este lugar hace muchos años, son al mismo tiempo el único puente vivo que generaciones como la mía tenemos hacia el pasado. Y es que en estos tiempos mirar hacia atrás es quizás la única puerta que, los descendientes de estos hombres y mujeres, tenemos hacia un futuro con posibilidades.

Es momento de establecer cuál es el objetivo de este trabajo; se trata de presentar un balance, y la forma en cómo llegué a ello, sobre el funcionamiento económico del Complejo Industrial Sahagún en general, y en particular el de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S. A., durante el periodo en que éstos fueron financiados y administrados por el Estado mexicano, es decir, de 1952 a 1988 en el caso general y de 1954 a 1991, en el caso particular. ¿De dónde surgen las razones para realizar este análisis? Debo decir que la respuesta a esta pregunta es muy importante para entender tanto la estructura lógica de este estudio, como su mismo objetivo.

Hace poco tiempo en dos de las empresas que conformaron el otrora Complejo Industrial Sahagún, sucedió un hecho que nunca será olvidado por quienes fuimos testigos de ello. Miles de trabajadores fueron literalmente “echados a la calle”, sin posibilidad alguna de recuperar el dinero correspondiente a sus liquidaciones y bajo el desamparo total de las autoridades gubernamentales, estatales y federales. De la noche a la mañana y, en el caso de la empresa Diesel Nacional, bajo la amenaza de una bomba fueron cancelados miles de empleos y, de paso con ello, robados millones de pesos que correspondían a las liquidaciones de todos estos trabajadores, algunos de los cuales, llevaban más de treinta años trabajando en dichas empresas. La ciudad en esos años, lo recuerdo perfectamente, era algo parecido a una zona de guerra, alrededor de las empresas día y noche los trabajadores acampaban resguardando las instalaciones para que nadie las saqueara; familias enteras se mudaban de Sahagún encarnando y recordando el trágico desfile humano de las caravanas de refugiados y exiliados; en los intentos de cooperativas de

consumo de alimentos básicos, que surgieron durante esos difíciles días, la gente se amotinaba y arrebatava los víveres; poco a poco la ciudad se fue quedando sin amigos, sin vecinos, sin conocidos y hasta sin extraños. El año pasado un reportaje de la revista *Contralínea* captó así la situación, no obstante que ésta ya había pasado por sus peores días:

“Miles de trabajadores defraudados con millones de pesos, cancelación de 30 mil empleos directos y 300 mil indirectos, así como la aniquilación de la industria de bienes de capital del país, es el saldo de la privatización de las plantas del Complejo Industrial Sahagún... Cientos de hectáreas desoladas; inmuebles y armatostes herrumbrosos; antiguos restaurantes desmantelados, y obreros viejos, empobrecidos y desesperados. Es el panorama actual de la que fuera la metrópoli industrial “modelo” hasta la década de 1980...la soledad de la zona fabril contrasta con el bullicio de la ciudad. Ahí crece el comercio ambulante, la piratería...los obreros reconocen que la economía de la demarcación depende de las remesas que envían los jóvenes emigrados y de la derrama que genera la venta de drogas, inexistente en el lugar hasta hace 10 años...”².

Ante estos traumáticos acontecimientos apenas comparables con los ocurridos en la década de los ochenta, como resultado de la privatización de la empresa Diesel Nacional, la reacción de la sociedad no se hizo esperar. ¿Cuáles fueron las razones por las que la industria en Sahagún se hallaba en una situación tan alarmante? ¿Por qué el gobierno toleró y permitió la ignominia hacia el trabajador de Sahagún y la violación recurrente de sus derechos laborales? Y sobre todo, algo que jamás se ha dejado y se dejará de preguntar, ¿Quiénes fueron los responsables de la tragedia social que marcó de esta manera el destino de miles de personas? De la búsqueda de respuestas, a estas y muchas otras preguntas, ha comenzado a surgir un amplio movimiento ciudadano, por el momento desarticulado pero en cierta medida homogéneo en una noción fundamental: la importancia del análisis histórico para la interpretación de los hechos de nuestro presente.; compuesto principalmente por antiguos y nuevos obreros, jóvenes estudiantes, científicos sociales y medios de comunicación atraídos y asombrados por los dramáticos acontecimientos ocurridos, así como por todos esos hombres y mujeres que fueron testigos de la tragedia social. Los resultados de este esfuerzo colectivo poco a poco van tomando forma, algunos de los más visibles son los siguientes: la aparición de trabajos clandestinos, en su mayoría bajo el título de “memorias”, de algún obrero o habitante de la ciudad; la elaboración de extensos reportajes, realizados por medios de comunicación locales y nacionales; la conformación de agrupaciones políticas fincadas con el objetivo de rescatar la memoria y

² “Ciudad Sahagún: Fracaso y Despojo” Zósimo Camacho, Revista **CONTRALÍNEA**. 2da. Quincena de Marzo, México 2006.

buscar soluciones para las dificultades del presente , dónde destaca el “Movimiento por la Industria y la Democracia Participativa” compuesto en su mayoría por jóvenes estudiantes y el “Grupo Sahagún-Villaseñor” compuesto en su totalidad por antiguos trabajadores de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril; así como la creciente elaboración de artículos y tesis, por parte de los más jóvenes de este amplio movimiento.

En este sentido, las razones que sostienen el presente estudio se hallan en las preguntas que buscan entender el por qué de la grave crisis económica y social por la que atraviesan miles de hombres y mujeres, así como los descendientes de estos, cuya historia se dio a la par de la del funcionamiento del Complejo Industrial Sahagún.

El Complejo Industrial Sahagún (CIS), ubicado en el Valle de Irolo al sur del estado de Hidalgo, nació de la decisión estatal de hacer que convergieran en el mismo espacio una serie de proyectos industriales que marchaban independientes entre sí, cuya única característica homogénea era la de formar parte de las estrategias de diversificación industrial que el estado mexicano puso en marcha a mediados del siglo XX, bajo el marco de las políticas de Industrialización vía Sustitución de Importaciones (ISI). Por lo tanto, el CIS es producto histórico del paradigma que resultó ser la ISI la cual, a su vez, es resultado de la amplia transformación económica impulsada por el Estado mexicano desde mediados de los años '30.

El nacimiento físico del CIS data del año de 1952 (con la instalación de la empresa Diesel Nacional fabricante de camiones), éste se dio bajo la presencia de una fuerte inversión de capital estatal; a partir de entonces, y hasta 1988, su desarrollo se dio a través de diversas etapas, todas ellas bajo la administración y financiamiento directo del gobierno mexicano (por lo menos hasta finales de la década de los ochenta). La etapa iniciada en 1988 marca el inicio de una nueva época, ya que en este año ocurrió la primera privatización de una de las empresas que conformaron el CIS con lo cual, comenzó un fuerte proceso de transformación financiera y administrativa, debido a que el Estado decidió retirar toda su participación en las empresas que formaron parte de este complejo industrial. Por lo tanto, se puede decir que 1988 es un parteaguas histórico para el CIS, ya que a partir de ese año el Estado dejó de ser el principal accionista y administrador, cediendo su lugar al capital privado. A grandes rasgos la historia del Complejo Industrial Sahagún se puede dividir

entonces en dos grandes periodos. El primero, que va de 1952 a 1988, cuya principal característica es la presencia de una fuerte intervención, financiera y administrativa, por parte del Estado. Y el segundo, que va de 1988 a la fecha, cuya principal característica es la presencia absoluta de capital y administración privada.

Durante el periodo 1952-1988, el CIS llegó a ocupar el octavo lugar en importancia dentro de las empresas y organismos bajo control presupuestario estatal, de acuerdo al capital invertido en ellas, siendo esto en muchas ocasiones orgullo del estado mexicano, el cual trataba de demostrar al mundo su efectiva política de industrialización. Al mismo tiempo produjo cambios socioeconómicos profundos en la región donde se instaló, cambios que se reflejaron en la transformación sectorial de la población económicamente activa y en la conformación de una población obrera con altos niveles de bienestar económico. También, durante este periodo, algunas empresas que conformaron al CIS lograron posicionarse en el mercado nacional como empresas reconocidas por la calidad de sus productos: Camiones y Autobuses DINA, automóviles Renault y los trenes del Sistema de Transporte Colectivo Metro son algunos de los bienes, conocidos por todos, que el CIS fabricaba.

No obstante todos los logros que el CIS obtuvo durante este periodo, siendo en su mayoría dirigido por el Estado, no impidieron que a partir de 1988 se comenzara con el proceso de privatización de las empresas que lo conformaron. ¿Por qué ocurrió tal acontecimiento?, este es el verdadero problema; ¿Por qué privatizar las empresas del CIS si estas, aparentemente, habían demostrando buenos resultados? La respuesta a esta pregunta obviamente implica varias hipótesis, pero todas ellas tienen forzosamente que atravesar por un análisis riguroso de lo que fue el periodo antes de su privatización, para saber si en verdad los resultados del CIS eran efectivamente buenos o aparentemente buenos. Por lo tanto, esta investigación se centra en el análisis de las etapas que conforman el primer periodo de la historia del Complejo Industrial Sahagún, el que va de 1952 a 1988, debido a las siguientes razones:

Razón Económica:

Es evidente que en el fondo del parteaguas histórico del CIS (1988), subyace el hecho de que las décadas de los ochenta y noventa son para nuestro país un periodo durante el cual se reorganizó el modelo de acumulación, intensificando procesos de apertura comercial,

privatización y desregulación de empresas controladas y/o subsidiadas por el Estado, abandonando definitivamente cualquier vestigio de la modalidad de desarrollo vía sustitución de importaciones. Entonces, de alguna manera, se podría decir que las razones de la privatización del CIS son estructurales. No obstante esas razones estructurales implican el hecho de atribuirle al Estado imposibilidad e ineficiencia en el manejo económico de las empresas bajo su control, con lo cual se introduce el argumento de la privatización como búsqueda de eficiencia para una mejor competitividad. Por lo tanto, cabe preguntarse, ¿en verdad eran ineficientes las empresas del CIS bajo la administración del Estado? Si/No, sea cual sea la respuesta, es necesario realizar un análisis económico del periodo.

Razón Política:

A partir de los años ochenta, los más de 20 000 obreros que laboraban en el CIS se enfrentaron a una serie de procesos económicos que dieron como resultado la disminución absoluta en el número de ellos; al mismo tiempo, los sistemas de prestaciones y protección social fueron paulatinamente modificados. Estos hechos dieron como resultado el deterioro en la calidad de vida de la mayor parte de la población obrera, y la fractura en las esperanzas de aquella parte de la población próxima a entrar al mercado laboral. Hay que decirlo, la privatización de algunas empresas arrojó resultados desastrosos y actualmente el CIS es un fantasma de lo que era antes; incluso, la región fue declarada como zona de grave crisis económica y social. Tal situación ha provocado en gran parte de la población un suspiro de añoranza por los tiempos anteriores y lejanos, pero al mismo tiempo a dado pie al surgimiento de diversas interpretaciones sobre realidad histórica. El CIS de hace décadas es hoy, en la conciencia de muchas personas, una especie de leyenda gloriosa e inmaculada; pero también, para algunos otros, es el recuerdo de ciertos excesos y errores que explican la situación actual. Hoy, más que nunca, quienes buscamos entender el por qué de este presente necesitamos distinguir, dentro del proceso histórico, el marco de condicionantes y posibilidades bajo el cual cada sujeto social actúa y que le asigna una especie de responsabilidad en el devenir de los hechos acontecidos. Cuando esto se olvida, las interpretaciones sobre la realidad presente mutilan y le dan un sesgo al conocimiento del pasado. En el caso del CIS esto sucede cuando se dice que “La culpa de todo la tiene los obreros, que en su afán de tenerlo todo acabaron con las empresas” éste, que es el

pensamiento más común dentro de los funcionarios públicos, es incluso lo que gran parte de la población de la zona piensa, esta es la razón política en boga.

En este sentido, ¿de los actores sociales que determinaron el funcionamiento económico del CIS, existe alguno en el que caiga la responsabilidad de que el CIS se haya privatizado? Es decir, si las razones de la privatización del CIS fueron por ineficiencia productiva ¿quién, dentro del marco de sus responsabilidades, contribuyó a ello? ¿El obrero? ¿El administrador? ¿El Estado? Sea cual sea la respuesta, un análisis del funcionamiento económico de las empresas antes de su privatización puede aportar elementos de análisis trascendentales.

Por lo tanto, si bien el huracán neoliberal trajo reacomodos y serias secuelas para el CIS y sus trabajadores, las cuales deben ser estudiadas y esclarecidas, comprender el origen de tal proceso hace necesario saber que fue lo que específicamente sucedió en esos 35 años previos; me parece que de esta forma, respondiendo los enigmas del pasado, como punto de partida para abordar la problemática actual, las soluciones que exige el presente tal vez lleguen a buen cause.

El presente estudio, como se podrá observar, no nace de una pureza informativa o de alguna clase de repentina iluminación mental, por supuesto que mucho antes de escribir este trabajo, incluso siendo niño, en mi ser existía una especie de intuición hacia la forma en como sucedieron los hechos, algo así como una remota sospecha. Al paso del tiempo, y lo aprendido en mis cursos de historia económica, esta intuición y la sospecha se convirtieron en las hipótesis de este proyecto de investigación, las cuales son las siguientes:

a) Desde sus propios orígenes ambos, el Complejo Industrial Sahagún y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, sufrieron el ataque de intereses económicos y políticos muy particulares provenientes, tanto de diversos sectores dentro la administración pública como del sector privado, que influyeron de manera negativa en el funcionamiento económico del objeto de estudio..

b) La administración de las empresas que conformaron el CIS se fincó sobre criterios políticos de estabilidad social y subsidio indirecto al sector económico privado, por lo que

se perdió de vista la necesidad de asegurar el funcionamiento de las empresas, en largo plazo, sobre una estructura productiva acorde con las transformaciones mundiales en el ámbito tecnológico y organizativo de la producción.

c) La asimilación de tecnología y manejo de procesos productivos complejos, por parte de las empresas del CIS, fue lenta e inconclusa con lo cual la dependencia tecnológica en muchos productos nunca se logró superar.

Con base en estas sospechas y las razones anteriormente expuestas, es momento de explicar en qué consiste y cómo está estructurado el presente análisis. El marco teórico histórico bajo el cual se ubica el estudio de la evolución del Complejo Industrial Sahagún, y en específico el de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, es el amplio proceso de transformación económica iniciado desde el Cardenismo y, en específico, la estrategia de tipo industrial empleada, la cuál es comúnmente asociada a las políticas de Industrialización vía Sustitución de Importaciones. En ese sentido las causas de la adopción, la evolución y así mismo del abandono –ó agotamiento- de este proyecto de desarrollo económico y su respectiva estrategia industrial, se relacionan en alguna medida con la suerte de las empresas que conformaron el CIS, desde su nacimiento y hasta los procesos de transformación estructural ocurridos en la década de los ochenta. Por eso, en el primer capítulo se realiza un breve análisis sobre el mencionado proyecto de desarrollo económico iniciado durante el Cardenismo, poniendo especial énfasis en lo que respecta a su propuesta de tipo industrial. De alguna manera este trabajo resulta ser una evaluación, en perspectiva histórica, sobre algunos de los resultados emanados del proceso de industrialización ocurrido en México durante el siglo pasado.

En el segundo capítulo presento mi interpretación sobre la historia del Complejo Industrial Sahagún, destacando los puntos fundamentales que marcaron continuidades y rupturas dentro de su evolución. Debido a la extensión y profundidad del tema, resulta ser demasiado extenuante presentar el análisis detallado sobre el funcionamiento de cada una de las empresas que conformaron el CIS, así como la interrelación que surgió entre ellas; por ese motivo, en este capítulo sólo se presentará tal funcionamiento e interrelación de un modo más general, profundizando el análisis únicamente en aquellos momentos que son claves para entender el movimiento y la tendencia de la historia en general.

Posteriormente, a partir del capítulo 3 y hasta el 5, se presenta un análisis mucho más extenso y profundo, debido a que se trata del estudio de caso, el cual corresponde al funcionamiento económico de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Se eligió a esta empresa como estudio de caso por las siguientes razones:

- a) Representa el núcleo de la segunda fase de la llamada Industrialización vía Sustitución de Importaciones, es decir, el de la industria de maquinaria y equipo metal-mecánico.
- b) Fue la empresa que al parecer tuvo los mejores resultados económicos dentro del CIS, y no obstante fue también privatizada.
- c) Esta empresa fue la primera en la que se desarrolló un interesante experimento sin precedentes en la historia de la industria y el movimiento obrero en México; el cuál consistió en la participación activa de los trabajadores en la búsqueda de soluciones ante la problemática productiva de la empresa, mediante la creación de un "Comité de Fábrica".

En ese sentido, los últimos tres capítulos de este estudio se dedican exclusivamente al análisis del funcionamiento económico de esta empresa, durante sus 37 años de vida como empresa paraestatal. En el primero de ellos, el capítulo tres, se presenta la naturaleza, el origen y la evolución de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril durante sus primeros 5 años de vida productiva, destacando la sorprendente y exitosa marcha económica de la empresa ocurrida en estos años, así como las razones que fundamentan ese hecho.

En el capítulo 4 se realiza el análisis de las diversas etapas por las que atraviesa la empresa en el largo periodo que va de 1960 a 1991; este periodo se toma en conjunto debido a que a partir de 1960 la empresa comienza a adolecer de fuertes problemas económicos, que provienen tanto de su estructura productiva así como de la demanda de su principal cliente (los Ferrocarriles Nacionales de México), de los cuales jamás se podrá recuperar. La tendencia positiva ascendente en sus resultados financieros y productivos mostrada durante el periodo 1955-1960, entra, a partir de este último año, en un sube y baja de inestabilidad que por momentos se acerca a los resultados obtenidos durante sus primeros

años de vida, y en otros cae abruptamente al limbo de las pérdidas y el estancamiento productivo. Dentro de este largo periodo destaca la etapa de 1970-1975 debido, entre otras razones, a la apertura de una nueva línea de producción con un alto contenido tecnológico, me refiero a la producción de trenes tipo metro, así como también por ser estos años en los cuales un sector del proletariado de la empresa ascendió a la dirigencia sindical con propuestas de gran significado y trascendencia, para la organización de la estructura productiva, debido a las soluciones que este grupo de trabajadores planteó ante la problemática económica de empresa.

Precisamente este último hecho dio pie a la elaboración de un quinto capítulo, en el cuál se analiza y establece cuál fue la importancia histórica que el trabajador tuvo dentro del funcionamiento económico de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Para ello, se rastreó el origen de las propuestas del proletariado de los años setenta hasta los inicios mismos del funcionamiento de la empresa; encontrándose que gran parte del éxito económico que se tuvo durante los primeros años de vida productiva se deben precisamente al papel que jugó el trabajador dentro de la producción. Un papel que se fundamenta en un complejo proceso de “politización económica”, que surgió a raíz de las condiciones específicas en las que fue instalada la empresa y el CIS dentro del Valle de Irolo, y que dio pie a un sentimiento de colaboración y esfuerzo con el progreso industrial de nuestro país y en particular con el de las empresas del CIS. Este sentimiento de colaboración y esfuerzo es el nutriente esencial del movimiento obrero de los años setenta y que, al igual que en los inicios, planteó estrategias concretas de acción ante la crisis económica local, regional e incluso nacional.

A la par de los objetivos específicos, de cada uno de estos últimos tres capítulos, no se debe olvidar que lo que se busca es encontrar los elementos fundamentales que sirvan para plantear razones o sin razones acerca de la eficiencia o, en su caso, de la ineficiencia productiva que, en este caso, la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril desarrolló a lo largo de su vida como empresa pública.

Para la consecución de tales objetivos se elaboró un programa de trabajo de largo plazo en el que, cabe decir, el presente estudio es sólo la conclusión de una primera parte. Desde el momento en que decidí emprender este viaje al pasado, me di cuenta que el estudio de la

Historia de Sahagún se encontraba incompleto y poco abordado. En mis búsquedas por los rincones de Sahagún y las bibliotecas de la UNAM sobre información del tema, descubrí que hasta esos momentos no sólo eran pocos los trabajos acerca del funcionamiento económico del Complejo Industrial Sahagún, sino que estos analizaban una pequeña parte de la Historia³. Por lo que decidí emprender una revisión de la enorme cantidad de información, de tipo local, que hasta el momento había hallado en Sahagún. Desde hace aproximadamente dos años he venido trabajando en la recopilación y análisis de toda una serie de fuentes de tipo primario: revistas y boletines de época, informes y publicaciones realizados por los actores sociales en el momento de los hechos, manifiestos y desplegados clandestinos, así como entrevistas con los obreros originales del CIS. Este trabajo, que considero una experiencia vital inolvidable, me llevó a conocer hombres y mujeres extraordinarios, dueños de una historia particularmente hermosa que, desde mi punto de vista, hacen la verdadera Historia de Sahagún. Las fuentes que utilicé y sobre las que me basé para realizar esta investigación son de 4 tipos:

- a. Las Orales (medios intangibles); que son los testimonios de los actores, del acontecimiento histórico. Y que aparecen en el trabajo bajo el formato de entrevistas.
- b. Las Documentales (medios tangibles), de tres tipos: Los documentos elaborados por los actores del acontecimiento histórico, obreros y directivos. Los informes oficiales elaborados por la CNCF y remitidos al sindicato de trabajadores o algunas instancias oficiales. Y, por último, los diversos estudios sobre el hecho histórico, que han realizado tesis, periodistas y científicos sociales, entre otros.

En alguna parte leí que “el presente es en realidad el instante fugaz en que el futuro se convierte en pasado”⁴, lo cual es evidentemente válido para todas las épocas. Por lo tanto cada época y su respectivo “presente” tienen, me parece, asimismo un exclusivo pasado; el cual se origina en las razones únicas e inigualables por las que se da la marcha hacia el

³ Situación que al parecer cambiará en el corto plazo. Al momento de realizar este estudio tres amigos míos se encontraban realizando sus respectivas tesis de licenciatura sobre Ciudad Sahagún y el Complejo Industrial: Juan Carlos Nochebuena, Lucio Arenas Márquez y Matt Huerta; al parecer cada vez son más los jóvenes en Sahagún que eligen como tema de estudio la Ciudad y el Complejo.

⁴ “Entre la Historia y la Economía”, Cipolla M. Carlo, ED., Crítica. Barcelona 1991. pp. 94

futuro, la cual a su vez es propia de un conjunto de circunstancias que rodearon a ese pasado y que lo llevaron a convertirse en tal y cual futuro, y no en otro; es decir, futuro y pasado están determinados entres sí, mientras acontece el instante fugaz del presente

Sin embargo, la situación ya no es tan clara en el momento mismo en que se capta y registra este instante fugaz. Esto es así porque varían los medios, las razones y la forma en que se registran los hechos de un determinado presente. Me parece que este instante inmediato en que el presente se hace pasado da a luz a tres senderos por donde la historia camina: el sendero de los medios tangibles, el de los intangibles y uno, curiosamente muy difícil de percibir, el de los hechos irrefutables. De estos senderos, que también son conocidos como fuentes primarias, obtuve la mencionada base de mis investigaciones.

Por medios tangibles me refiero a la cantidad de documentos oficiales elaborados por directivos de la CNCF, discursos, ensayos y estados financieros hechos por los mismos, así como a la cantidad de documentos y testimonios registrados en revistas, volantes, publicaciones clandestinas, etc., por parte del personal obrero de la CNCF; y por otra parte, a la cantidad de símbolos que existen en Sahagún como estatuas, monumentos, casas e imágenes. Por medios intangibles me refiero a todos los testimonios que pude recopilar de los hombres de la CNCF. Hombres en cuya memoria reside una parte de la historia misma.

Los hechos irrefutables me sirvieron para valorar y comparar algunos de estos medios tangibles e intangibles lo que me permitió hallar, en algunos casos, las verdaderas razones e intenciones que tuvieron los protagonistas al momento de crear una fuente primaria; los hechos irrefutables, me parece, son el silencioso andar de la historia que a veces se manifiesta en un dato, en un acontecimiento real concreto. Son el súbito ataque de la realidad que termina por demoler todos los artificios con los que hasta entonces se explicaba el pasado y el presente. Justamente creo que estos hechos irrefutables, ocasionalmente son captados en su movimiento por las llamadas fuentes secundarias, que desde la frialdad de la distancia en el tiempo, están en posición de superar “el calor de los acontecimientos” utilizando nuevas preguntas, razones e intenciones. Como ejemplo, se dice que el desempleo en Sahagún es un fenómeno de los años ochenta, no obstante un trabajo presentado en 1979 por investigadores del Instituto Nacional de Antropología e

Historia mencionan como “normal” las filas de desempleados afuera de los sindicatos desde fines de los años sesenta⁵. ¿Cómo replantear la historia y sus fuentes, ante un hecho irrefutable como este que acabo de mencionar?

Respecto a estas fuentes secundarias, en el presente estudio se utilizan las investigaciones de brillantes tesis, científicos sociales, periodistas y hombres “del común” que al igual que yo, trataron de entender que fue lo que pasaba y/o pasó en el CIS y sus empresas. Cabe mencionar que dentro de este tipo de fuentes destacan, las que constituyen las estadísticas oficiales. Que pueden ser primarias o secundarias según sea el caso. Ya que algunas se encuentran en estado “puro”, es decir sin intermediarios, pero en ocasiones sólo las pude encontrar, citadas por otro autor. Al mismo tiempo, algunas estadísticas dadas a conocer por la CNCF, sólo pudieron llegar a mí a través de otros trabajos, pero principalmente en estado incompleto, algunas de manera casual. Evidentemente, cada que hago uso de alguna fuente trato de especificar su situación, no ya para excusarme, sino para dejar claras mis interpretaciones.

La historia de la recopilación de estas fuentes es acaso la más extensa y agotadora de todas, además de no estar exenta de aventuras y riesgos, en la medida en que la información se encuentra literalmente “dispersa y protegida” en toda la región del Valle de Irolo. Y es que, desde que las empresas fueron privatizadas, nadie sabe a ciencia cierta dónde quedo el inmenso archivo que cada una de ellas poseía. En el caso particular del archivo de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril hay rumores de que éste fue quemado, aunque un amigo muy cercano, junto a muchos otros interesados en el tema, sospechan que parte de éste se encuentra en algún lugar de la Ciudad custodiado por un hombre enigmático que ha decidido conservar ese trozo de la memoria de Sahagún. Afortunadamente, el sindicato de trabajadores de esa empresa, así como muchos ex-obreros y la biblioteca “Alfonso Reyes” de Ciudad Sahagún conservaron material invaluable, desde pequeñas notas, hasta estremecedores documentos, pasando por las magnificas publicaciones periódicas que emitía la empresa y su sindicato. El más extraordinario de estos pedazos del gran acervo cultural fragmentado, es el que suelo llamar “Archivo Manuel Cabrera” el cual, además de toda la información guardada por

⁵ “La Industria en los Magueyales. Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún”. Victoria Novelo y Augusto Urteaga. CIS-INAH. ED. Nueva Imagen. México 1979.

este ex líder sindical durante sus 20 años de vida como obrero, recientemente recibió la donación de todo el material que su amiga y profesora de la FCPyS de la UNAM, Silvia Millán Echeagaray acumuló durante muchos años de sus estudios sobre Sahagún.

No obstante, a pesar de esta enorme cantidad de información, la misma sigue siendo fragmentada e incompleta, ya que hay años enteros de los cuales no obtuve ningún registro documental principalmente para a la década de los setenta curiosamente, la década a la que más interrogantes se le plantean. Ni siquiera con mis excursiones a la biblioteca central de la UNAM y a la de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la misma, de las cuales, junto con la biblioteca de mi facultad, obtuve casi todas mis fuentes secundarias. Como sea, creo que el pesado trabajo de organizar las fuentes recayó principalmente en aquellos a los que orillé a remover ciertos recuerdos y uno que otro viejo desván.

1. EL PERIODO DE LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES: SU UBICACIÓN TEÓRICO HISTÓRICA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MÉXICO DURANTE EL SIGLO XX

“Tenemos la firme esperanza de que los sectores nacionales y progresistas del país entenderán la gran urgencia que existe de unir fuerzas para hacer frente a la dominación de los monopolios extranjeros, y de que del éxito que se logró con esa dirección dependerá nuestro futuro desarrollo y la verdadera independencia económica y política de la nación.”

-José Luis Ceceña Gámez (1994). pp. 179-

1.1 EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN EN MÉXICO: CONTINUIDAD Y UNICIDAD

El desarrollo manufacturero en México es una historia que data desde la época colonial. Antes de la Revolución Mexicana, en algunos lugares del país ya habían hecho su aparición diversas industrias, algunas de ellas, ya sea por su grado de mecanización o por su grado de participación dentro de la producción total del sector manufacturero, destacan sobremanera. Me refiero a la industria siderúrgica, energética y textil principalmente¹.

No obstante, necesito decir que durante mis cursos de historia económica y economía política, las reflexiones sobre cómo entender el desarrollo manufacturero, que se da durante la colonia y a lo largo de todo el siglo XIX, me han adentrado a un interesante debate de la historia de la industria en México. “Incluso en nuestros días el concepto de industria se presta a diversas interpretaciones”, dice Luís Jáuregui en el inicio de un ensayo sobre la manufactura en el periodo colonial². En ese sentido, resulta interesante observar cómo se utiliza en algunas ocasiones el

¹ “...En la generación del producto de este sector el peso más importante correspondió a la rama textil, que para 1910 representaba el 22.64% del total, seguido por el azúcar con el 17.05, la tabacalera con el 9.12...finalmente consideramos un grupo que se expande notablemente en el periodo, el de los bienes intermedios –energía eléctrica, petróleo, siderúrgica y cemento- que funcionaron como economías externas para la propia industria, al producir materias requeridas por otras ramas de la misma...” (Blanco M. y Romero Sotelo 1997. pp. 173-174)

² Jáuregui, Luís (1997) “La manufactura en el periodo colonial” en: La Industria Mexicana y su Historia. Siglos XVIII, XIX, XX. Ma. Eugenia Romero Sotelo, Coordinadora. DGAPA. FE. UNAM. México 1997

concepto de “industria” y en otras el de “manufacturas”³. Incluso, la situación se vuelve más compleja, si atendemos desde un principio a la relación que existe entre capitalismo e industrialización, llegando a preguntarse si el desarrollo manufacturero colonial y del siglo XIX forma parte de una lógica de acumulación capitalista⁴. No es objeto de este trabajo profundizar en este debate, sin embargo, me parece importante señalar que cualquier intento por estudiar la historia industrial de México necesita ubicarse dentro de un marco temporal de reflexión de largo plazo⁵.

En el caso específico de mi objeto de estudio esto se hace evidente, cuando observo que ciertos rasgos del proceso industrial que se desarrolla en la segunda mitad del siglo XX, por ejemplo, el de la estructura oligopólica de la producción en ciertas ramas, se apuntalan desde la década de los veinte, pero incluso tienen sus orígenes en el siglo XIX. Elsa M. Gracida hace expresa esta problemática en el estudio y periodización del proceso industrial del siglo pasado, la de su “ubicación histórica”, para acercarnos a una correcta “apropiación teórico-histórica de este proceso industrial”⁶.

³ Por ejemplo, Leopoldo Solís cuando analiza el periodo colonial utiliza el concepto “manufatura”, después de reconocer “el raquíto desarrollo industrial de la nueva España”. Si bien él explica que el surgimiento de una “industria local” se originó debido a la necesidad de atender la insatisfecha demanda local de algunos bienes manufacturados, esta “demanda dispersa, heterogénea, de poca escala debido a la estratificación social, el carácter poco dinámico del sistema colonial y el estadio incipiente del comercio, dificultaron el desarrollo del sector”. No obstante, aún después de reconocer la persistencia de enormes dificultades para el establecimiento de una demanda homogénea y un sistema de comunicaciones interno, un mercado de capitales (entre otros factores), llama la atención el hecho de que a partir de lo que el nombra como “la economía mexicana en la época de la reforma” se refiere constantemente al sector manufacturero como “la industria”, aunque después afirme que “difícilmente puede hablarse de industria mexicana durante la republica restaurada” (Solís, 1985 pp.20-37, 57) Por otra parte, M. Eugenia Romero Sotelo y Luís Jáuregui al exponer las transformaciones económicas ocurridas a lo largo de la segunda mitad del siglo XVII y primera del XVIII, dejan claro que los cambios en las formas de producción y organización (gremial) del trabajo, ocurridos debido a la caída de la producción minera, la crisis de la economía española, el derrumbe de la población indígena, la política comercial de la corona (entre otros factores), estimularon la conformación de una estructura productiva heterogénea (“con capacidad de cubrir sus requerimientos internos” pp. 131), pero que en varias ramas alcanzó un grado de desarrollo que permite por ejemplo referirse a la “Industria textil”. A su vez se refieren al desarrollo manufacturero de la primera mitad del siglo XIX, como el “primer proceso de industrialización” (Romero Sotelo y Jáuregui 2003. pp129-170)

⁴ Que para autores como Enrique Semo, en el caso del periodo colonial, se trata de “capitalismo embrionario” o “preindustrial”. En ese sentido, el desarrollo manufacturero en este periodo encarna un sistema heterogéneo, en donde coexisten diversas estructuras productivas, desde las que corresponden a un modo de producción despótico tributario, hasta las que se asemejan al feudalismo y aquellas que desarrollan ciertas relaciones capitalistas como el salario. (Semo E. 1981. pp.230-260).

⁵ En los seminarios sobre historiografía de la industria en México en siglo XX, coordinados por la Dr. Esperanza Fujigaki durante los semestres 2007-1 y 2007-2 en la Facultad de Economía, esta propuesta fue sugerida como hipótesis de investigación.

⁶ Gracida Romo 1995. pp. 189-192

Por ello es que llama mucho la atención el hecho de que, a pesar que el desarrollo industrial inició antes del siglo XX, es hasta mediados de los años treinta del pasado siglo, cuando comúnmente se considera que inicia la industrialización en México. Al mismo tiempo, en estos años, se comenzó a asociar la industrialización con el modelo de acumulación vía sustitución de importaciones (sino expresamente, si por lo menos como una reacción natural del mercado interno a las contracciones del mercado externo)⁷.

He aquí, el primer nudo que se presenta para desatar: ¿cuándo, propiamente dicho, inicia la fase de industrialización en México? ¿Es efectivamente a mediados de los años treinta del siglo XX? Si fue efectivamente en esos años, entonces ¿el desarrollo industrial anterior cómo se denomina, se trata acaso de una etapa histórica de pre-industrialización? Si no, ¿entonces la industrialización en México comienza desde el siglo XIX? Viendo el problema de esta manera, me parece que primero tenemos que esclarecer el significado del concepto industrialización.

De entrada, éste, no es un concepto puramente técnico⁸, sino, más bien, es un concepto social. Es decir, no solo se trata de un incremento o modificación de los activos productivos físicos de un país, sino que se trata principalmente de la modificación cualitativa de la estructura productiva, lo que evidentemente significa también transformaciones en las relaciones sociales de producción.

⁷ Es en este sentido autores como Rene Villarreal, relacionan el comienzo de la industrialización con el inicio de la sustitución de importaciones guiada por las reacciones del mercado interno al los movimientos de los precios y mercancías internacionales. (Villarreal R. 1988 pp.30-46). Incluso Enrique Cárdenas, si bien reconoce que "...la historia económica de la industrialización comienza a fines del siglo XIX...", denomina a la industrialización iniciada a partir de la década de los treinta como el inicio de la "Industrialización acelerada en México" (Cárdenas E. 2003. pp. 240-242)

⁸ Sobre esta problemática, Luís Jáuregui apunta, al advertir sobre las confusiones en el uso del concepto de industria en el análisis histórico, la diferencia entre el concepto estático y dinámico de industria "...si bien esta definición –industria: conjunto de operaciones que concurren a la transformación de las materias primas y la producción de riqueza- utiliza el termino ‘transformación’, a lo que se refiere en realidad es al proceso tecnológico por medio del cual se convierten materias primas en productos finales. Ahora bien, el concepto de transformación, aunque lleve implícito el de tecnología, de ninguna manera busca situar en el tiempo el concepto de industria...el concepto de industria tiene que ver con el de tecnología, pero nunca con determinado tipo de tecnología. Siguiendo este razonamiento, la de industria es entonces una categoría estática; es decir, no se deriva de la observación de un proceso a lo largo del tiempo..." En ese sentido, el mismo autor aclara en una nota al pie de página que lo que varia es "...la forma en que se han realizado dichas transformaciones (aspecto que implica la tecnología)...". (Jáuregui 1997. pp.17-19) Por lo tanto, si bien el concepto Industria "se puede utilizar en cualquier periodo de la historia" (como él dice), el aspecto que de este concepto se liga al desarrollo tecnológico, hace que sea más fácil identificar como Industria a la estructura productiva que provoca grandes y continuas transformaciones en los niveles de producción en periodos relativamente cortos en el tiempo. A partir entonces, se puede hablar de un proceso como el de la revolución industrial: "A partir de la revolución industrial se aceleró el desarrollo de las fuerzas productivas del capitalismo, en la cual un avance tecnológico u organizativo central plantea nuevos requerimientos que se arrastran por un tiempo para dar lugar a un nuevo brote brusco que hemos definido como revolución tecnológica..." (Rivera Ríos 2006 pp. 6-7)

De acuerdo con Esperanza Fujigaki, la industrialización es un proceso de transformación que evidentemente adentra a una sociedad al desarrollo capitalista⁹.

“[es una]...transformación continua de las fuerzas productivas, reflejada por profundas innovaciones técnicas, que producen aumentos en la productividad del trabajo, acrecentamiento de la división social del trabajo e intensa modernización de la actividad económica, con el paso de la actividad artesana y manufacturera a la fabril, gracias al empleo de maquinaria en la producción...”¹⁰

Si buscamos bajo este parámetro la fecha de inicio de la industrialización en México, quedaría claro entonces que, ésta comienza mucho antes de la década de los treinta. Debido a que se trata de un “proceso”, es decir, una serie sucesiva de etapas que están hilvanadas por una “transformación continua” de las fuerzas productivas en donde, por lo tanto, los inicios de la manufactura durante la colonia y la primera mitad del siglo XIX, podrían ser considerados como los inicios del proceso de industrialización en México.

A este respecto, coincido con la posición de Elsa Gracida, Esperanza Fujigaki, Ma. Eugenia Romero Sotelo y L. Jáuregui, ya que todos estos autores concuerdan en que el proceso de industrialización que inició en México a mediados de los treinta del siglo XX, es sólo una etapa del largo proceso de industrialización en el país, resultado de una continuidad, en la cual la minería novo hispana encarna sus orígenes¹¹. No obstante, considero que dicho proceso de transformación continua no fue lo suficientemente profundo (lo que evidentemente nos remontaría a analizar su estructura cualitativa, es decir su componente tecnológico -más adelante desarrollo este punto-), como para producir una “intensa modernización de la actividad económica”.

⁹Por el momento no analizo la relación de este proceso con el de Revolución Industrial. Esto lo trato de hacer en el sub-apartado 1.2.2.

¹⁰ Fujigaki E. 1992 Pp. 19

¹¹ Para la primera autora, el proceso de industrialización en México ha presentado diversas etapas, su inicio no es reciente, este se puede rastrear desde la minería colonial. Si bien estas actividades se pudieran considerar “pre-industriales” son en realidad el inicio de una larga continuidad, ya que estas actividades “desbrozaron el camino posterior al crecimiento industrial” (Fujigaki E.1997. pp.368); Elsa Gracida es muy clara al sentenciar, que en el estudio de la industrialización “uno de los principales problemas que debe resolver la historia económica contemporánea, se refiere a la necesidad de ubicar este pasado inmediato en la gran perspectiva histórica”, con lo cual, me parece, la industrialización se deja de ver como un fenómeno reciente. (Gracida E.. 1995 pp. 191-192). Para Romero Sotelo y Jáuregui (2003) El desarrollo manufacturero de la primera mitad del siglo XIX, consiste en el “primer proceso de industrialización” que tiene sus orígenes en las transformaciones económicas, de la estructura productiva novo hispana, ocurridas desde finales del siglo XVII.

Es cierto que a diferencia del siglo XVIII (por ejemplo) las condiciones industriales de finales del porfiriato eran muy diferentes, sin embargo para 1910, en el final del porfiriato, no obstante de ser este un periodo de gran auge industrial, las actividades estrictamente manufactureras, representaban sólo el 13.7% de la producción total frente al 24.2% que representaban las actividades agrícolas y ganaderas. Asimismo, respecto a la estructura de la ocupación, sólo el 13.1% de la población económicamente activa se encontraba empleada en actividades manufactureras, de construcción y energía eléctrica; lo cual contrasta enormemente con el 67.1% de la población empleada en labores agrícolas y ganaderas¹².

En otro sentido, resulta muy interesante analizar que durante la Revolución, dentro de las principales corrientes político-militares, el aspecto referente a la industrialización permanece relativamente ausente¹³. Por lo tanto, para finales del porfiriato, México no sólo es un país eminentemente agrario, sino que además la industrialización se encuentra aún lejos de ser el principal tema de interés de gran parte de la población, los intelectuales y los políticos¹⁴.

De esta manera, aunque parece ser erróneo considerar la década de los treinta como la fecha del inicio de la industrialización en México, me parece que también sería equivocado pensar que la industrialización en México es sólo una serie de etapas que se siguen automáticamente una de la otra. Es decir, que la industrialización en México se desarrolla por una lógica autónoma de la voluntad política. Siendo así considero que, si bien la industrialización en México tiene un fundamento técnico-económico que se inicia desde siglos atrás y que incluso mantiene ciertos rasgos a lo largo de toda su historia en el siglo XX, el contenido político de esta, se alcanza plenamente durante el largo proceso de la Revolución Mexicana, exactamente, en el sexenio del Gral. Lázaro Cárdenas. Es justamente en este periodo cuando la industrialización se comienza a

¹² Los datos son de C. W. Reynolds "La economía mexicana. Su estructura y crecimiento en el siglo del XX" citado en Ayala José y Blanco José 1981 pp. 39-42.

¹³ En el ensayo de Esperanza Fujigaki sobre el pensamiento económico durante la revolución, destaca el hecho de que las cuestiones agrarias, las relativas a la reorganización financiera y del sistema político son el centro de las preocupaciones y en ocasiones de las disputas entre las principales corrientes político-militares: la maderista, la villista, la zapatista y la constitucionalista. Fujigaki E.(2005)

¹⁴ En el caso de José Ives Limantour, uno de los más destacados intelectuales del cuerpo político del Porfiriato, esta situación tendría que matizarse. No obstante, a pesar de sus acciones y posturas respecto a la industria a finales del siglo XIX y principios del XX, me parece que su orientación fundamental tendía hacia el fortalecimiento del Estado en sí.

plantear como pieza fundamental de una amplia estrategia de desarrollo económico y social. Estrategia que nace como respuesta a los planteamientos históricos, que puso en la palestra la Revolución Mexicana: justicia social, democracia y redistribución del ingreso, entre otros.¹⁵

Por lo tanto, creo que en México, hablar de industrialización no es sólo hablar del origen, evolución y transformación del taller a la manufactura y de esta a la fábrica, sino que es hablar de un proyecto histórico político-económico, que se formuló con la intención de enfrentar y solucionar una serie de graves problemas estructurales dentro del país. Por eso creo que la industrialización como proyecto histórico, es una etapa de la historia de nuestro país que efectivamente se inició a mediados de los años treinta. Una etapa en donde las energías de la sociedad mexicana se mueven por la voluntad de transformación económica, política y social que despertó la Revolución.

Aunque si bien dicho proyecto histórico es modificado, en lo esencial, de manera casi inmediata durante el gobierno de Manuel Ávila Camacho, no hay que olvidar que algunos sectores de la sociedad mexicana advirtieron sobre la peligrosidad de abandonar lo que en términos históricos significaba el proyecto cardenista. En ese sentido, la Historia de México, nunca deberá olvidar que grandes intelectuales como Jesús Silva Herzog alzaron su voz, en la década de los cuarenta, para advertir que la revolución mexicana atravesaba por una "...crisis moral...de extraordinaria virulencia..." en donde "...la codicia de no pocos encargados de la cosa pública, desde arriba, hasta muy abajo, ha sido un freno para el logro del objetivo fundamental del movimiento revolucionario: elevar las condiciones de vida del pueblo mexicano en todos los ámbitos..."¹⁶. En este capítulo no se profundizara en las razones y consecuencias del abandono de la específica

¹⁵ En este sentido, quiero resaltar la hipótesis planteada por Aleida Guerrero, cuando se refiere a la década de los treinta como un periodo, en el que, en el pensamiento económico de la mayoría de los altos funcionarios mexicanos se va configurando poco a poco la idea de un Estado cada vez más participativo en la vida económica y social del país, con el objetivo de alcanzar un desarrollo económico capaz de eliminar las profundas y ancestrales desigualdades económicas y sociales. En donde el desarrollo industrial jugaba un papel muy importante (aunque en los hechos se resalten más las transformaciones en el sector agrícola) "...la idea central sobre el tipo de proyecto de industrialización, presente en los postulados cardenistas, diremos que se trata de un modelo de desarrollo industrial con participación del estado en ramas básicas, en la que los empresarios nacionales no querían o no podían invertir...se pensó en impulsar las industrias de bienes de consumo básico para la población mediante incentivos fiscales. En ambos casos el Estado intervino para lograr la industrialización que vendría a complementar el desarrollo agrícola del país y el desarrollo del mercado interno..." (Guerrero A. 2005. pp. 193)

¹⁶ Silva Herzog, Jesús "La revolución mexicana en crisis.1943". Citado en: Torres Blanca 1984 pp. 18-19

estrategia cardenista, sino más bien, se analizará la determinada evolución que sufrió un elemento de dicha propuesta, y que permaneció a lo largo de las siguientes etapas de la historia económica de México. Me refiero a la Industrialización.

Al respecto, en su periodización sobre el estudio del desarrollo económico en México, Ugo Pipitone menciona que en nuestro país son claras cuatro etapas, “oleadas” como el las llama, de transformación económica, las cuales representan “Evolución y crisis de proyectos de transformación estructural profunda”¹⁷. Según él, en cada una de ellas los retos planteados y el contenido del proyecto giran alrededor de una “apuesta histórica”, la cual viene a ser una especie de núcleo sobre el que se desarrolla una estrategia social de desarrollo económico. Para el autor, el periodo iniciado en el sexenio del presidente Cárdenas representa “la tercera oleada” del desarrollo económico de México, en donde la “apuesta histórica” viene a ser la industrialización. No obstante ésta apuesta histórica tiene un matiz distinto durante el cardenismo, respecto al que adquirió años después. De antemano el cardenismo, en su aspecto económico, representó: “...un intento de modernización económica a partir de una clara voluntad de transformación agraria...la política cardenista promovía una imagen de organización colectiva basada en ejidos tecnificados y en polos de industrialización vinculados a mercados locales dinámicos...”¹⁸

Cabe introducir, desde estos momentos, que esta “apuesta”, no obstante su profundo origen en la dinámica particular de la historia económica de México, se encarna en un proyecto histórico que comparte rasgos de similitud con otros proyectos que también se comenzaron a desarrollar en Latinoamérica, justo en esos años. Proyectos de independencia económica y desarrollo endógeno, y que desembocaron, en la mayoría de los casos, en una estrategia de Industrialización vía Sustitución de Importaciones (ISI).

En este sentido cabe hacerse la pregunta: ¿qué fue la ISI?, ¿y cuál fue su relación con la propuesta industrial del proyecto histórico de desarrollo económico emanado de la Revolución Mexicana?

¹⁷ Pipitone, U. 1994 pp.391

¹⁸ *Ibid.*, pp. 404-407

1.2. LA NATURALEZA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN VÍA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES (ISI)

1.2.1. LA ISI Y EL CARDENISMO.

Autores como Fernando Fajnzylber, mencionan que a partir de los años cuarenta, la industrialización en Latinoamérica trasciende el ámbito sectorial y se convierte en el centro de una estrategia de desarrollo económico, alrededor de la cual distintos sectores sociales articularon sus deseos de alcanzar la modernización¹⁹. Aquí aparece la misma noción de industrialización que he venido manejando, la de un proyecto político-económico que constituye el núcleo de una estrategia de desarrollo económico. En el caso de Fajnzylber, la noción adquiere un rango más elevado, ya que ésta se plantea como una estrategia de magnitudes subcontinentales. No obstante, es común encontrar dentro de la literatura histórica económica que el inicio del proceso de industrialización latinoamericana de los años treinta del siglo XX, se relaciona con los efectos causados por la crisis económica de 1929 y las guerras mundiales en el capitalismo mundial, en donde destaca el agotamiento del modelo de acumulación primario exportador.

Por lo tanto, surgen nuevas preguntas: el proceso de industrialización que sufrió México a partir de mediados de los años treinta ¿únicamente forma parte de un proceso amplio de transformación económica, ocurrido en la mayoría de los países latinoamericanos, a consecuencia de la reestructuración mundial del capitalismo? Y por tanto, ¿la industrialización, que experimentó México en este periodo se desarrolla bajo una lógica independiente al proceso revolucionario, por el que se atravesó a inicios del siglo XX? Es decir, ¿la historia particular de México se subordina a una historia general de países subdesarrollados? Una historia general, que en este caso se puede identificar como la evolución y crisis del modelo primario exportador. Ó al contrario, ¿el proceso de industrialización en México, en este periodo, es completamente independiente a las transformaciones ocurridas en el capitalismo mundial y por tanto tiene sus raíces únicamente en el devenir de la historia particular de México?

¹⁹ Fajnzylber F. 1983 pp.149

Parecería ocioso formular esta clase de preguntas, sobre todo si se tiene en cuenta que el capitalismo mexicano no se puede sustraer de la suerte del capitalismo mundial. No obstante, en una realidad tan inclinada a los extremos, no está demás seguir ensayando el sentido de la relatividad. Respondiendo a las preguntas, creo que todas tienen un poco de razón, y de equívoco. Veamos por qué.

A decir de una especialista en el tema, Ma. Conceição Tavares, la crisis de los años treinta representó en la inmensa mayoría de los gobiernos latinoamericanos el momento crítico de ruptura del funcionamiento del modelo primario exportador y, al mismo tiempo, el despertar de políticas nacionalistas que pugnaban por la transformación del modelo de crecimiento exógeno en modelo de crecimiento endógeno. En sí, tales acontecimientos se convirtieron en el punto de apoyo al proceso de industrialización en Latinoamérica²⁰. Así mismo, “la contracción del sector externo (dice Celso Furtado, al analizar este periodo) dio lugar a dos tipos de reacción, según el grado de diversificación alcanzado por la economía de cada país”:

1. El retorno de factores productivos al sector precapitalista
2. La expansión del sector industrial ligado al mercado interno, en un esfuerzo de sustitución total o parcial de bienes que anteriormente eran adquiridos en el exterior.

El segundo caso configuró lo que se ha convenido en llamar proceso de sustitución de importaciones, y es en este segundo inciso en donde el autor ubica a México²¹.

Por lo tanto, parece ser entonces que la industrialización en México obedece más a la inercia del funcionamiento de estructuras económicas anteriores, que al ser desestabilizadas por factores exógenos se reacomodan en un sentido natural, como reacción a la contracción del mercado externo, y en una dirección que se asemeja a la tendencia adoptada por naciones en condiciones similares.

Cabe recordar que estos acontecimientos son base de lo que más tarde intelectuales latinoamericanos conceptualizaron como el deterioro en los términos de intercambio comercial

²⁰ Conceição Tavares, M. 1980 pp. 30-31

²¹ Furtado, Celso. 1977 pp. 135-136

entre países del centro y los de la periferia (nociones inmortalizados por Raúl Prebisch) y que dieron lugar a una serie de teorías que coincidían en el hecho de la imperiosa necesidad de fomentar estructuras productivas nacionales con un mayor nivel de integración, y así tratar de ser lo menos vulnerable a los vaivenes del mercado externo. Estas teorías, que encontraron un portavoz institucional en la CEPAL, significaron un fuerte fundamento económico-político para que el cambio en el modelo de acumulación, en el cual insistían distintos gobiernos latinoamericanos, se orientara hacia la industrialización.

Quiero aclarar que no trato de confundirme en lo evidente, simplemente trato de encontrar la ESPECIFICIDAD del proceso de industrialización en México. Es decir, hasta qué punto la Voluntad de cambio económico, político y social que la Revolución Mexicana despertó en la sociedad, influye en el proceso de industrialización en México y hasta dónde tal proceso de industrialización depende única y exclusivamente de la vulnerabilidad o agotamiento de un anterior modelo de acumulación, y en ese sentido, (aquí aparece un segundo nudo) ¿cuál es la relación entre la ISI, como estrategia latinoamericana que decididamente se adoptó ante el deterioro en los términos de intercambio, y el proyecto o apuesta histórica mexicano que emanó de la Revolución?

Desde mi punto de vista, la crisis del modelo primario exportador que para muchos especialistas significa el inicio de la industrialización en América Latina²² como motor de crecimiento económico, llega en un momento en el que, por lo menos en México, se comenzaban a desarrollar cambios económicos estructurales, que permitieron asimilar la crisis de manera distinta a la de la mayoría de los países latinoamericanos. Esto me parece fundamental para encontrar la especificidad de nuestro proceso de industrialización.

En efecto, es evidente que la depresión económica de los años treinta impactó fuertemente en el volumen de exportaciones primarias de la economía mexicana, pero el modelo en sí, recibe antes de este hecho, un fuerte golpe –de efecto retardado, cierto- con la Revolución. Ya que el

²² “La década posterior a la primera guerra mundial produjo en las principales economías latinoamericanas, el paso de ciertos recursos hacia el cambio estructural, la industrialización y la diversificación de la economía exportadora” (Bulmer Thomas, V. 1998. pp. 229). Respecto a México, en este aspecto es muy enfático Enrique Cárdenas, para él, la reacción de las fuerzas del mercado a desajustes económicos provenientes del exterior, fueron razón suficiente para impulsar un vigoroso proceso de sustitución de importaciones y crecimiento del sector industrial, por lo menos, en las décadas inmediatas posteriores a la crisis. (Cárdenas E. 2003, pp.242-248)

movimiento social, si bien no logró poner inmediatamente en la palestra la industrialización, evidenció los desequilibrios generados por dicho modelo de crecimiento, es decir logró instalar en la conciencia nacional que era políticamente y económicamente riesgoso continuar con esa lógica de acumulación, si no se hacían profundas modificaciones²³.

Tal vez no se identificaba plenamente al modelo primario exportador como la causa del mal, hecho que se nota en la continua dependencia del nivel de exportaciones durante la década de los '20, pero se reconocía el hecho de que la política económica de Porfirio Díaz había generado demasiada desigualdad, lo que en los hechos hacia alusión directa a la forma, sui géneris, del funcionamiento de dicho modelo en México.

En ese sentido, tal como lo menciona el mismo Jean Meyer: "...el cambio que se produjo fue más económico que político, y más concretamente institucional y administrativo..."²⁴. Y es que a pesar de todo lo que pueda decirse del Callismo, en este periodo se comienza a impulsar la soberanía económica del país con un programa de saneamiento de las finanzas públicas y fortalecimiento de la participación del Estado en la economía, reflejado en un mayor gasto social, inversión en infraestructura, así como en la creación del Banco de México.

En ese sentido, esta mayor participación del Estado en la economía preparó el camino para que el modelo primario exportador recibiera su muerte política justo durante la crisis de los años treinta. Fue en el momento en que el relevo en la Secretaria de Hacienda, anunciaba el fin de las políticas económicas pro cíclicas y se inauguraban medidas económicas "heterodoxas" como las

²³ A pesar, es cierto, de que con Álvaro Obregón y Plutarco E. Calles la economía giró alrededor de la recuperación de nuestro sector exportador de materias primas y minerales, es decir, "la característica global de la economía mexicana seguía siendo, por tanto, una gran dependencia de los Estados Unidos y de la industria minera, combinación que dio una cierta fragilidad a la industria mexicana", (en palabras de Jean Meyer. 1992 pp.166). No hay que olvidar que en estos años el Estado comienza a mostrar su perfil emanado de las conquistas revolucionarias plasmadas en la constitución, prueba de ello es la creación del "Banco de México" así como su mayor porcentaje de gasto publico en infraestructura y servicios sociales (como el ambicioso proyecto Vasconcelista)

²⁴ Y como estamos en un periodo de reconstrucción del poder del Estado, según el autor, los acontecimientos económico-institucionales son más relevantes en el largo plazo que los políticos coyunturales. (Meyer J. 1992 pp.147)

devaluaciones, el gasto público deficitario y la intervención directa del estado en la estructura productiva²⁵

Por lo tanto esta situación originada a raíz de los cambios económico-institucionales emanados de la revolución, adquirió dimensiones relevantes: Cuando a México llegó la oleada intelectual y política de mediados de los años cuarenta, pregonera de un cambio de modelo de acumulación; el país se encontraba preparado con un conjunto de instituciones (respaldadas por una constitución que le asignaba al Estado un papel clave en la dinámica económica) y una creciente conciencia nacional sobre los grandes problemas del país. Si bien, después de la presidencia de Lázaro Cárdenas, se presentan cambios que modifican sustancialmente este panorama, los efectos provenientes de las transformaciones estructurales de los años veinte, y profundizadas en el cardenismo²⁶, le permitieron al país emprender su apuesta histórica de manera relativamente distinta a lo que suponía, lo que después se conoció como, las políticas de industrialización vía sustitución de importaciones. En el cardenismo, la apuesta histórica de la industrialización se basaba en una estrategia de redistribución de la tierra, algo que la ISI ignoró. Redistribución de la tierra que evidentemente es una exigencia convertida en conciencia, emanada de la revolución y llevada a cabo por un Estado fuertemente comprometido con la transformación estructural del país, al haber emanado de la revolución.

Por lo tanto, la industrialización que se inicia en México a mediados de los treinta, emanó en mayor medida de la voluntad de cambio económico, político y social que la Revolución Mexicana despertó en la sociedad; de esta manera el proyecto, para llevarla a cabo, se basó en una estrategia

²⁵ Tal como lo relata Aleida Guerrero, la llegada de Alberto Pani a la secretaria de hacienda en febrero de 1932, significó la puesta en marcha de un programa económico que manejó aspectos como la deuda, el problema monetario y la situación financiera, de manera poco ortodoxa, pero con efectivos resultados para sortear la crisis económica que se agudizaba en México a inicios de ese año. (Guerrero A. 2005. pp. 184-189) En este sentido, polemizando un poco con Enrique Cárdenas, ¿hasta qué punto la intervención de las políticas económicas heterodoxas aplicadas por el ministro Pani influyeron en la reacción del mercado interno ante los efectos de la crisis? Por ejemplo, el caso de la devaluación propiciada a partir de 1932, que Cárdenas menciona como el inicio de un proceso de sustitución de importaciones como respuesta al incremento relativo en el precio de las importaciones, se planteó fuera de toda la ortodoxia de la teoría económica, además, más que ser una reacción obligada ante la crisis constituyó un acto de responsabilidad estatal por encauzar el rumbo económico. "...la idea de Pani era que la moneda se tendría que estabilizar como resultado de las propias condiciones económicas que imperaran en el país, el nivel que le correspondiera y no a partir de una fijación arbitraria, cuyo único objetivo fuera evitar su devaluación, haciendo caso omiso a las condiciones reales de la economía" (Guerrero A. 2005. pp. 186)

²⁶ Por ejemplo, el afianzar un estado promotor del desarrollo económico cuya base fuera la expansión del sector agrícola a su vez indispensable para el desarrollo industrial.

exclusiva, “el cardenismo”, así como en políticas elaboradas con base en la realidad histórico particular de nuestro país. Esto, sin olvidar las condiciones propicias que generaba la reestructuración del capitalismo mundial, y que ofrecían la oportunidad, a países como México, de crecer hacia adentro.

No obstante, a inicios de los años cuarenta, a pesar de que la apuesta histórica continuó la estrategia fue rediseñada. Se frenó la reforma agraria y el Estado paulatinamente comenzó a adoptar y poner en práctica el conjunto de políticas que el catálogo de la ISI recomendaba a los países latinoamericanos. Si bien, el gobierno mantiene la retórica acerca de la importancia de la industrialización como estrategia de desarrollo económico y único medio para satisfacer las demandas de la revolución, en los hechos el viraje de estrategia consistió en la reconciliación del Estado con los intereses económicos privados nacionales y extranjeros, y la postergación de las principales demandas económicas campesinas y obreras: tierra y empleo; la condición para alcanzarlas era que primero se tenía que fomentar el crecimiento económico del cual, llegado el momento, brotaría automáticamente la solución a esas demandas²⁷.

Solo así se entiende cómo es que el crecimiento de la economía a partir de este periodo, que estuvo cada vez más guiado por la estrategia de sustitución de importaciones (y hasta aproximadamente fines de los años setenta, atravesando por el llamado periodo del “desarrollo estabilizador”), al mismo tiempo que generaba crecimiento económico generaba pobreza, al mismo tiempo que la economía era más rica, la distribución del ingreso se concentraba en cada vez más pocas personas.

A partir de entonces las políticas económicas articuladas alrededor de la ISI mostraron su alejamiento de la esencia consistente de la apuesta histórica de una industrialización a la mexicana,

²⁷ Blanca Torres menciona, que el discurso de unidad nacional tan reiterado por el presidente Ávila Camacho significaba en términos económicos “un esfuerzo de conciliación de los grupos que habían sido afectados o estaban descontentos por las políticas cardenistas” ya que desde el momento en que este asumió la presidencia se consolidaron “las directrices que habían de modificar sustancialmente el proyecto cardenista de desarrollo económico nacional”. Directrices que giraban en torno a una nueva estrategia de desarrollo, estrategia que se puede resumir en la sentencia, crecer, crecer primero y después distribuir. La autora recupera esta visión cuando menciona que “la consolidación de las conquistas sociales únicamente podría darse en una economía próspera y poderosa... (en donde) el papel primordial de este proceso se adjudicaba a la empresa privada”. El punto aquí no es la lógica de la frase, sino que esta frase implica que el crecimiento industrial se convierte en la meta obligada a conseguir, sin importar si ese crecimiento genera o no desequilibrios en otros sectores. (Torres Blanca 1979.pp. 273-275)

debido al abandono de la estrategia cardenista, que significó también la renuncia a una alternativa genuinamente emanada de la revolución. Si bien después de los años cuarenta se conservaron varias condiciones heredadas de la revolución, las políticas ISI olvidaron satisfacer las verdaderas razones de la apuesta histórica industrial: justicia social a los sectores marginados del país.

En conclusión: en este sub-apartado, trate de encontrar cuál es la naturaleza de la industrialización vía sustitución de importaciones, esperando así comprender de mejor manera si el inicio de esta estrategia significó el inicio de la industrialización en México, o no, y con ello tratar de obtener un panorama más amplio para evaluar en su justa dimensión lo que significó para México la aplicación de dicha estrategia.

1.2.2 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN

Regresando a la noción mencionada líneas arriba acerca de que la industrialización es un proceso, resulta que algunas pautas marcadas durante las etapas previas a la ISI se mantuvieron durante dicho proceso y muchas otras se rompieron. En ese sentido, hay que destacar que la ISI fue una estrategia de industrialización eficiente en un sentido formal, es decir, en el periodo que va de 1935-1976²⁸ el producto interno bruto creció de una manera irreplicable para la historia económica de México, alcanzando sus máximas tasas históricas de crecimiento. Aquí destaca el hecho de que fue, precisamente, el sector industrial quien comandó dicha tasa de crecimiento, creciendo siempre por arriba del PIB total. A manera de ilustración, obsérvese el cuadro y la gráfica siguientes²⁹:

²⁸ Considero que el proceso de industrialización vía sustitución de importaciones tiene sus orígenes a mediados de los años treinta y comienza su final alrededor de 1976, cuando finaliza el último resquicio del periodo del desarrollo estabilizador al modificar el tipo de cambio fijo desde 1954, no obstante que la modificación real de muchos ordenamientos del modelo se dan hasta que sobrevienen la crisis de 1982. Más adelante explicaré esta periodización.

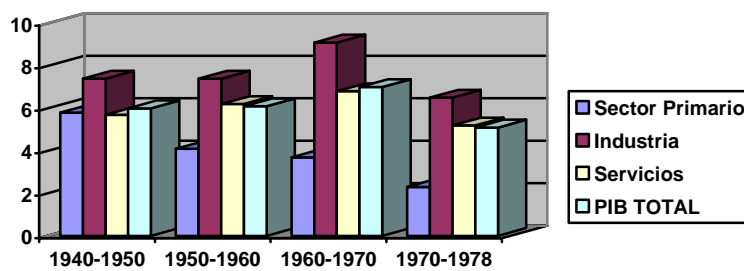
²⁹ Las cifras pueden variar, de acuerdo con la fuente, sin embargo toda la bibliografía consultada coincide con dicha afirmación. De acuerdo con Julio Boltvinik y Enrique Hernández Laos, estas son las tasas reales de crecimiento, desagregado, del PIB: el sector primario, minería, industria y servicios.

CUADRO 1.2.1
TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB Y POR SECTORES
1940-1978

<u>DATOS DEFLACTADOS A PRECIOS DE 1960.</u>				
	1940-1950	'50-'60	'60-'70	'70-'78
Sector Primario	5.8	4.1	3.7	2.3
Industria	7.4	7.4	9.1	6.5
Servicios	5.7	6.2	6.8	5.2
PIB TOTAL	6.0	6.1	7.0	5.1

FUENTE: Boltvinik y Hernández Laos. 1981. pp. 461.

GRÁFICA 1.2.1
TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB Y POR SECTORES
1940-1978



No obstante, a pesar del espectacular crecimiento, la ISI no fue capaz de romper con ciertos desequilibrios estructurales, al contrario, algunos de éstos se profundizaron. En ese sentido, la ISI se evidenció como una etapa de la historia de la industrialización en México, incapaz de conducir al país hacia el tan ansiado desarrollo económico. Por lo tanto, su importancia como estrategia de desarrollo se pierde, debido a la incapacidad para lograr grandes transformaciones estructurales. Tal como lo expresa Ugo Pipitone:

“Las tres décadas entre 1940-1970 pueden ser consideradas como un periodo de consolidación y posterior crisis de un modelo de desarrollo que resultó tan exitoso desde el punto de vista cuantitativo como crítico desde el punto de vista de los problemas estructurales que se acumularon en él...”³⁰

Dentro de las razones que se pueden esgrimir por las cuales la ISI no logró romper ciertas pautas estructurales, destaca principalmente una, y es la que tiene que ver con su incapacidad para

³⁰ Pipitone U. 1994, pp. 408.

desarrollar una verdadera Revolución Industrial. De acuerdo con Esperanza Fujigaki y Elsa Gracida³¹, en México jamás se dio una revolución industrial, en realidad lo que sucedió en México fue un proceso de industrialización que se quedó “trunco” (como diría Fernando Fajnzylber) y subordinado. La anterior afirmación se debe a que en México faltó una de las grandes características que hacen de los procesos de industrialización verdaderas revoluciones. La característica del desarrollo tecnológico endógeno capaz de generar movimientos articulados ínter industriales, que permitieran superar los retos técnicos de una industria con los avances de otra y, en ese sentido, generar una especie de sinergia industrial capaz de consolidar paulatinamente un sector industrial productor de bienes de consumo duradero y de capital, autónomo. Tal como sucedió en los casos clásicos de revolución industrial, donde el desarrollo de una industria generó los incentivos para el desarrollo de otra, –entre ellas las de capital- apoyándose en una base científico técnica nacional³².

De esta manera, nuestro país ha desarrollado una especie de dependencia tecnológica que no sólo genera desequilibrios en los intercambios comerciales, si no que afirma el carácter incompleto de nuestro proceso de industrialización y evidencia la ausencia de una revolución industrial en México. En su “Programa Industrial de la Revolución” Elsa Gracida desarrolla ampliamente esta problemática, en donde explica que el comportamiento de los agentes internos frente al proceso de industrialización, la incorporación no regulada de capital externo y la estrategia de industrialización vía sustitución de importaciones tal como se llevo a cabo en México confluyeron en un proceso tal, que:

“...en el transcurso del periodo, fueron quedando en el camino dos de los objetivos prioritarios, presentes en el empeño mexicano industrializador en sus inicios: la conformación de un sector nacional de bienes de producción y el carácter subordinado y complementario de la inversión extranjera...”³³

Lo cual se evidencia claramente al analizar la participación de los bienes de capital en la estructura de la producción total, dentro de la cual estos ocupan el último lugar:

³¹ Fujigaki Cruz E. 1992.y Gracida Romo E. 1994.

³² Y no solo se potencian cambios técnicos en una Revolución industrial, sino como dice Esperanza Fujigaki: “...la idea de revolución industrial que manejamos no se refiere únicamente a la transformación en la técnica y en la ciencia, sino también al conjunto de cambios económicos, sociales, políticos e ideológicos que transformaron radicalmente a las sociedades donde dichos cambios se sucedieron...” Fujigaki Cruz E. 1992.pp.20

³³ Gracida Romo E. 1994. pp. 40

CUADRO 1.2.2
ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL DENTRO DEL PIB TOTAL: 1965-1978

	PORCENTAJES DEFLACTADOS A PRECIOS DE 1960			
	1965	1970	1975	1978
PIB total	100	100	100	100
Petróleo y petroquímicas	3.8	4.3	4.7	6
Consumo Duradero	12	12	11.3	11.5
Intermedios	5.3	6.4	6.9	7.3
Consumo no duradero	2.3	2.8	3.3	3.4
Capital	1.5	1.7	1.6	1.6
Construcción	4	4.6	5.2	5
Electricidad	1.3	1.8	2.1	2.3

FUENTE: Datos extraídos del cuadro: "Estructura del Producto Interno Bruto por Sectores de actividad, 1930-1978" en: Boltvinik J. y Hernández Laos E. (1981) pp. 464.

La siguiente pregunta sería entonces, ¿por qué nuestro proceso de industrialización no fue capaz de desarrollar un sector de bienes de capital dinámico y una base científico técnica endógena que articulara los retos y potencialidades ínter industriales?

Esta pregunta se responde en parte, creo yo, con lo que autores como Pipitone y Gracida³⁴ identifican como la imposición externa de un patrón de acumulación totalmente ajeno a la matriz sociocultural de nuestro país y por ende, la incorporación de nuestro país a la dinámica capitalista mundial en función de una división internacional del trabajo preestablecida, dentro de la cual no está dentro de nuestras ventajas competitivas el producir esta clase de bienes.

A grandes rasgos, los dos autores hacen hincapié en una especie de entrampamiento de nuestro desarrollo económico. Por un lado, al imponerse en nuestra estructura histórica particular la dinámica económica del capitalismo en función de los intereses de países más avanzados en dicha dinámica, quedó influenciado y condicionado el esfuerzo soberano por desarrollar de manera endógena nuestra particular estructura de reproducción económico-social. Por otra parte la

³⁴ Gracida Romo E. 1994. Capítulo 1 "Los fundamentos" pp. 15-18 y Pipitone U. 1994. "Introducción" pp.20-26

implantación de dicha dinámica económica exterior, que nace de una matriz sociocultural única y exclusiva del devenir histórico de los países europeos, es desarticulada ya que nuestro país carece de dicha matriz que generó a esa particular dinámica económica, por lo que el proceso de retroalimentación quedó sujeto al desarrollo de ciertos requisitos³⁵. No obstante, tal como lo menciona Elsa Gracida:

“...además de las condiciones en que surge el sector industrial, otra serie de elementos que se van definiendo en la primera etapa de la industrialización, resultan igualmente significativos para tratar de explicarse la naturaleza del proceso en el largo plazo. Entre ellos sobresalen las condiciones en las cuales se establece la industria pesada y el comportamiento de los principales agentes económicos...”³⁶.

En México, la instalación de la industria pesada se ha dado bajo condiciones adversas, dada nuestra posición relativa al grado de avance tecnológico de las industrias de otros países y a nuestra modalidad de inserción al mercado mundial. Esta situación ha determinado históricamente la evolución de dicho sector. Como es sabido, la industria de bienes de capital presenta peculiares características que la hacen sujeto de ciertos requisitos tecno-económico por parte de las sociedades que se insertan al mercado mundial capitalista con un grado relativo de atraso.

El primero de ellos se refiere al volumen de inversión. Este tipo de industrias por sus características físicas presentan desde su instalación una relación capital-trabajo intensiva en el primero. Consiguientemente, se hace necesario para ellas contar con un mercado amplio para poder trabajar a escalas de producción óptima, ya que el promedio temporal de reposición de estos productos es de largo plazo, lo que supone que:

1. La rentabilidad de este tipo de inversiones se intensifica en el largo plazo.
2. La coordinación con el aparato estatal es vital. Por lo menos en lo que respecta a la protección selectiva del mercado interno de las importaciones de este tipo de bienes, de países con una ventaja competitiva relativamente

³⁵ Que varían según la situación geográfica, temporal e histórica de las fuerzas productivas y la organización política de la sociedad en el momento en que ésta pretenda iniciar un proceso de industrialización. A grandes rasgos los requisitos necesarios para llevar a cabo tal proceso serían: el desarrollo de un sector agrícola dinámico y productivo; la conformación de una estructura política que permita el surgimiento de un Estado eficiente y comprometido con el impulso modernizador de la industrialización; la conformación de un mercado interno amplio y con capacidad efectiva para impulsar la transformación de los mercados; entre otros. Pipitone Ugo (1994)

³⁶ Gracida Romo E. 1994, pp.18

mayor. En ese sentido se vuelve necesario implementar una especie de filtro a la instalación de empresas extranjeras e importación de maquinaria y equipo, filtro que permita absorber las mejores tecnologías con el objetivo de asimilarlas en el menor tiempo posible y después desarrollarlas de manera autónoma.

3. La inversión continúa en mejoras tecnológicas para poder competir en mercados externos, cuando el mercado interno es estrecho. Lo que también hace suponer dos cosas:
 - 3.1 La presencia de un mercado interno industrial dinámico, es decir que la sociedad atraviese por un fuerte proceso de industrialización.
 - 3.2 La necesidad de complementariedad con una estructura nacional científico-técnica, que fortalezca el proceso de mejoras tecnológicas continuas.

Como se verá, dadas las características particulares de esta industria, es necesario que las sociedades presenten ciertos requisitos que permitan consolidarla en el largo plazo³⁷. Y entre los requisitos más importantes se encuentra precisamente el comportamiento de los agentes productivos locales (estado, empresario, trabajadores), y la articulación entre ellos para conformar una estrategia nacionalista de desarrollo endógeno de la industria de bienes de capital, que contemple el apoyo estatal al desarrollo local de esta industria (protección del mercado interno, disponibilidad de capital, incentivos fiscales, fortalecimiento de la estructura educativa nacional, regulación de empresas extranjera, entre otras condicionantes), y una clara vocación por tratar de competir a futuro en mercados internacionales. Tal y como lo expresa Fernando Fajnzylber con sus conceptos de “Vocación Industrializadora” y “Proteccionismo para el Aprendizaje”³⁸

En ese sentido, una breve revisión por la historia del proceso industrial en México nos demuestra cómo es que esta decisión histórica de articulación nacionalista de los agentes productivos nacionales alrededor de una estrategia de largo plazo, capaz de desarrollar la industria de bienes de capital, ha sido débil (por no decir semi-ausente) y consolida en nuestro proceso de industrialización su incapacidad para conducir a un verdadero proceso de revolución industrial.

³⁷ Sobre todo si se trata de sociedades como la nuestra, que se inserta al mercado mundial cuando ya otros países han desarrollado dentro de sus estructuras económicas, industrias de bienes de capital. Lo que hace que en ocasiones sea más conveniente importar los bienes de capital que desarrollar una industria local.

³⁸ Fajnzylber F. 1983 pp.171-183

Ma. Eugenia Romero Sotelo y Luís Jáuregui en su análisis sobre el desarrollo industrial en la primera mitad del siglo XIX, son claros en concluir que a pesar de los iniciales intentos por tratar de establecer un sector manufacturero productor de bienes más complejos (como eran las intenciones del Banco de Avio y de industriales como Esteban de Antuñano), "...las posibilidades de desarrollo de la industria de bienes de producción eran escasas o no existían..."³⁹. Ya sea por la ausencia de un esfuerzo serio y sistemático por desarrollar este tipo de industria que, estos autores explican, obedeció a la imposibilidad de consolidar un fuerte poder estatal vinculado con el desarrollo industrial, debido a la acumulación del capital en el sector comercial y financiero-especulativo, entre otros; O también debido a la falta de interés en desarrollar innovaciones t cnicas⁴⁰. El hecho es que la industria de bienes de capital en este periodo es casi inexistente.

Por su parte, Elsa Gracida⁴¹ al hablar de la conformación del sector industrial pesado durante periodo de rápido crecimiento y expansión de la estructura productiva industrial que fue el porfiriato, nos dice que este sector se enfrentó a serias dificultades, como la expansión de un mercado manufacturero insuficientemente amplio y el sometimiento a la lógica del modelo primario exportador, en donde las divisas generadas por las exportaciones de bienes primarios se utilizaban para satisfacer las necesidades de importación de maquinaria y equipo⁴² (tendencia que la penetración constante de capital extranjero reforzó). Por lo tanto, a pesar de que en este periodo se expande el sector industrial e incluso se instalan empresas tecnológicamente modernas y se comienzan a desarrollar varias ramas con una relación capital trabajo altamente intensivas en capital⁴³, no fue posible establecer un sector industrial de bienes de capital nacional amplio y

³⁹ Romero Sotelo y Jáuregui, 2003. pp. 169

⁴⁰ Comportamiento que los autores asocian con la "lógica de inversión" que las corrientes de capital comerciantes-empresarios-especuladores, le imprimieron al sector industrial. (Romero Sotelo y Jáuregui L.20003 pp.147-170)

⁴¹ 1994 pp.18-40

⁴² Hecho que la autora califica como un acontecimiento que "...irrumpe en el proceso histórico de transformación gradual del mercado interno, subordin ndolo a sus particulares necesidades y comportamiento (del capital mercantil exportador -aclaración mía-)...el alto grado de sometimiento de la acumulación industrial -desde sus orígenes- , a la dinámica del complejo exportador, sobre todo por lo que hace a la reproducción y crecimiento de su planta productiva, no solo diferencia el caso de México respecto al proceso clásico, sino que también le emprime graves deformaciones..." (Gracida Romo E. 1994, pp. 19)

⁴³ Sobre todo las de capital extranjero (aunque también algunas muy importantes de propiedad nacional), en el primer caso podemos encontrar la industria textil, azucarera, tabacalera, química, papelera, de alimentos y bebidas y de vidrio y cerámica; en el segundo caso se encuentran la industria siderúrgica, la de cemento, la eléctrica y la petrolera. (Blanco M. y Romero Sotelo 1997, pp. 192-244)

capaz de satisfacer las necesidades locales de estos bienes. Hecho que se refleja en la creciente importación de maquinaria y equipo.

En el caso del periodo post revolucionario, más exactamente, durante el auge del proceso de industrialización, los esfuerzos por parte de industriales nacionales en pro de establecer un sector dinámico productor de bienes de capital se frenaron por la ausencia, en ellos, de una “vocación industrializadora”, que los orillara a trascender de la esfera de la producción de bienes de consumo final e intermedio (en su modalidad de insumos básicos para la producción). En parte, esto se entiende, como ya se ha mencionado, por los retos económicos que imponen las características básicas de la industria de bienes de capital, y que hacen, que la rentabilidad de una naciente empresa de este tipo, sea más lenta. Esto pudiera ser un desincentivo a la inversión en este sector industrial, sin embargo, dada la alianza tácita que el Estado asumió para con el proceso de industrialización, se entiende que fueron otra clase de factores los que influyeron en el escaso crecimiento de este sector. En este sentido, creo que las apreciaciones que hace Elsa Gracida⁴⁴ sobre la responsabilidad que tienen los agentes internos en el salto que significa, dentro de un proceso de industrialización, la instalación de industrias productoras de bienes de capital, son claves. Tanto es así que una de las causas, por las que el desarrollo de este sector se vio truncado en estos años, fue la falta relativa de incentivos para los agentes industriales internos, debido a una protección amplia y prolongada sobre el mercado interno de bienes de consumo final que, debido a los menores riesgos y montos de inversión, hicieron más atractiva la actividad industrial en estos últimos que en las industrias, relativamente nuevas y costosas, productoras de maquinaria y equipo.

1.3 LA INDUSTRIALIZACIÓN VÍA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES COMO PARTE DEL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MÉXICO EN EL SIGLO XX

1.3.1 SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL CONCEPTO.

¿Hasta que punto es correcto referirse a este periodo de la industrialización en México como el periodo de la industrialización vía sustitución de importaciones (ISI)? ¿Acaso el proceso de sustitución de importaciones refleja el grado de industrialización alcanzado en estos años?, es

⁴⁴ 1994 pp.28-40

decir ¿en efecto, la sustitución de importaciones es el motor de la industrialización en México de 1935 a 1982?

Considero que el concepto ISI es un concepto difícil de manejar, yo diría que es un término “genérico”, ya que esto significa, según coinciden todos los diccionarios consultados, que es el elemento de un conjunto tomado en su forma general. Es decir, la sustitución de importaciones (un “elemento” dentro de toda una gama más amplia de relaciones económico-políticas) es un concepto analítico que sirve para identificar un proceso extraído de la complejidad del desarrollo económico-industrial del país y utilizado como el representante general de toda esa complejidad.

No es casual entonces, que en términos estrictos, un proceso de ISI supondría que el crecimiento industrial esta en relación directa con la disminución del coeficiente de importaciones industriales;⁴⁵ sin embargo, en México se dio una industrialización que a medida que prohibía la importación de bienes de consumo final fomentaba la importación de bienes de capital y en general de todos los insumos necesarios para sustituir el bien en cuestión.

En otro sentido, sigue siendo un término genérico, por el hecho de que el proceso de sustitución de importaciones no es un atributo exclusivo del siglo XX. Como ejemplo, basta recordar algunas de los efectos económicos provocados por los desajustes monetarios del patrón plata en México a finales del siglo XIX:

“...El patrón plata fue útil en la estrategia de desarrollo mientras el proceso de depreciación de la plata incrementó la competitividad de las exportaciones al conferirles una prima en plata sobre su precio en oro y al encarecer los precios externos de las mercancías extranjeras, lo que favoreció la sustitución de importaciones...”⁴⁶

⁴⁵ El coeficiente de importaciones es la relación que existe entre el nivel de importaciones de productos industriales como porcentaje de la oferta total de productos industriales: $M_i = m_i / S_i$; $S_i = m_i + Q_i$, donde: M_i = Coeficiente de importaciones del bien i ; m_i = Importaciones totales del bien i ; S_i = Oferta Total del bien i ; Q_i = Producción interna del bien i . Esta es la relación más sencilla que existe para saber el coeficiente de importaciones, Rene Villarreal analiza otras fórmulas que contemplan por ejemplo las importaciones indirectas, es decir el nivel de sustitución efectivo de importaciones que se consigue cuando la sustitución del bien i no supone la importación de bienes z . Es decir, la adquisición de insumos extranjeros para producir de manera local el bien antes importado. (Villarreal, Rene. 1988. pp. 63-71)

⁴⁶ Blanco M. y Romero Sotelo 2005 pp. 96

Si bien estos acontecimientos no representan una estrategia clara de ISI, si hacen notar que parte del contenido de ésta se alcanza con movimientos automáticos provocados por la reacción del mercado interno a las oscilaciones de la tasa de cambio.

Por otra parte, la ISI vista en su funcionamiento en México, resulta ser un modelo que dependía constantemente de la capacidad de importación de la economía para abastecer a la estructura productiva local de los bienes necesarios para no interrumpir el proceso de producción (bienes de capital por lo regular), en ese sentido la ISI contemplaba en algunos momentos la necesidad de expansión de la exportaciones para fortalecer la capacidad de importación de la economía.

En ese sentido me parece, entonces, que no resulta descabellado tratar de reconceptualizar el proceso de industrialización en este periodo. De hecho uno de los más recientes trabajos colectivos de intelectuales americanos⁴⁷ apunta sobre dicha problemática, incluso se menciona que la sustitución de importaciones es un concepto “imperfecto”. Por lo tanto se proponen conceptos como “Industrialización Mixta”, “Industrialización dirigida por el Estado” o “Industrialización Acelerada”, incluso se recuerda que el mismo Raúl Prebisch hablaba de “Industrialización interna acelerada”.

Como quiera que sea, el concepto se ha arraigado en la literatura económica. Incluso estudios como los de Rene Villarreal, Julio Boltvinik y Enrique Hernández Laos, presentan metodologías muy elaboradas para medir el crecimiento económico industrial de este periodo y concluir que esta estrechamente ligado al proceso de sustitución de importaciones. En el caso de estos últimos mencionan que:

“...podemos sostener entonces, que a lo largo del periodo 1929-1977 resulta claramente perceptible la asociación entre el ritmo del proceso de sustitución de importaciones y la tasa de crecimiento de los sub-sectores manufactureros...”⁴⁸

Por lo tanto la utilización del concepto genérico ISI no representa mayor dificultad si se utiliza precisamente de esa manera, como un concepto que hace alusión a sólo uno de los factores más

⁴⁷ Cárdenas E., Ocampo J. A., y Thorp R. 2003 pp. 9-13

⁴⁸ Boltvinik y Hernández Laos. 1981, pp. 481

importantes del proceso de industrialización en el periodo, sin olvidar que existen, a su vez, otros factores trascendentales para entender dicho proceso, como son las diferentes modalidades de participación estatal en la economía, el reacomodo del mercado interno a los movimientos económicos internacionales ó las estrategias, exitosas o desastrosas, de promoción de las exportaciones.

1.3.2 SOBRE LA PERIODIZACIÓN

Es difícil establecer cualquier intento de periodización; para lo cual es necesario acentuar los años en donde ocurren cambios estructurales capaces de mover de su tendencia a la economía, pero, ¿cómo calificar un cambio estructural? Considero que es atinado el comentario de Enrique Cárdenas cuando dice "...que existen diversas maneras de estudiar el tema, todas en cierta medida arbitrarias..."⁴⁹. En una breve revisión historiográfica sobre el estudio del desarrollo industrial posrevolucionario, uno se encuentra con diversas maneras de periodizar la ISI, todas ellas atendiendo al seguimiento de ciertos factores económicos. El mismo Enrique Cárdenas en el referido estudio, nos habla de cuatro periodos que van desde 1929 hasta 1982, en donde la ISI se convierte en "estrategia de desarrollo industrial" hasta el tercer periodo que comprende de 1946 a 1962, no obstante que el periodo de efectiva sustitución de importaciones, es decir el periodo de mayor aporte de esta al crecimiento del PIB industrial data del primer periodo, de 1929-1940.

Por su parte Rene Villarreal⁵⁰ hace alusión a que este proceso se puede estudiar en tres periodos, en donde los dos últimos corresponden estrictamente a un proceso de sustitución de importaciones, bajo el cual se desarrollan dos modelos de acumulación, correspondientes a su vez con dos fases diferentes de la sustitución de importaciones, la de bienes de consumo no duradero e intermedios no básicos, y la que corresponde a la sustitución de bienes intermedios básicos y bienes de capital. En otro sentido, al tratar de medir el momento y las causas del agotamiento de la ISI, Enrique Cárdenas en otro estudio⁵¹ nos dice que este comienza en 1962, justo cuando la economía empieza a perder su capacidad para autofinanciarse y a depender en mayor medida del

⁴⁹ Cárdenas 2003, pp. 240

⁵⁰ Villarreal René, 1988. Introducción

⁵¹ Cárdenas E. 1996

ahorro externo. Por su parte Boltvinik y Hernández Laos⁵² argumentan que es en la segunda mitad de los sesenta cuando la sustitución de importaciones deja de ser el factor dinámico del crecimiento industrial, lo cual, junto a la ausencia de un factor de reemplazo (como podrían haber sido las exportaciones manufactureras) conllevó al estallido del modelo.

En otro orden de ideas, los trabajos de Elsa Gracida⁵³ apuntan sobre el comportamiento de los agentes económicos alrededor de una estrategia industrial tendiente a establecer una industria de bienes de capital endógena y una regulación de la inversión extranjera supedita a los intereses nacionales. En ese sentido, 1950-1970 es el periodo en el que en México se da la consolidación y auge del modelo mediante el cual el país se industrializa. En conclusión, existen tantas periodizaciones como aspectos a resaltar por cada estudioso del proceso económico industrial en México.

En ese sentido, lo que yo deseo enfatizar es en qué medida la sustitución de importaciones orientó al desarrollo industrial de México y por qué esta no fue una estrategia suficiente para desencadenar una dinámica que le permitiera al país acceder a una estructura industrial productora de bienes de capital, es decir, culminar su proceso de industrialización a manera de una revolución industrial. Por eso considero que, la ISI se puede analizar en cuatro periodos: El primero, que yo considero son los orígenes de la ISI (como respuesta natural del mercado interno a los efectos económicos de la crisis de 1929) y que coincide con el inicio de un proyecto histórico que si bien fue poco después distorsionado, sentó las bases del posterior proceso de industrialización, este va de 1929 a 1940. En segundo lugar de 1940 a 1954 la ISI sufre un proceso de definiciones dentro de las cuales la más importante es la aniquilación histórica de un proyecto de desarrollo económico con soberanía industrial y justicia social⁵⁴. De 1954 a 1970 justo cuando la sustitución de importaciones de bienes de consumo no duradero y duradero estaba completa, la ISI se convirtió en el modelo “oficial” de crecimiento industrial, para el cual se utilizó una estrategia conocida posteriormente como el “desarrollo estabilizador”. De 1970 a 1982 la ISI muestra descarnadamente sus signos de agotamiento y sus contradicciones, no obstante sobrevive

⁵² Boltvinik y Hernández Laos. 1981

⁵³ Gracida, Elsa, 1994; 2002

⁵⁴ Caracterizado por Elsa Gracida, como el abandono del programa industrial de la Revolución. Gracida, Elsa, 1994

gracias a la dependencia de ahorro externo y a las intenciones reformadoras de los últimos gobiernos “de la Revolución Mexicana”, es el periodo que creo yo, de las conclusiones del modelo. A continuación se ofrece una breve descripción de los dos primeros periodos, debido a que es durante estos en los cuales se definen las características esenciales de esta estrategia de industrialización.

1.4 LOS ORÍGENES DE LA ISI. 1929-1940

Al finalizar la gran depresión mundial de 1929-1933 en México se aceleraron cambios, que venían desde los años veinte, de enorme trascendencia para el proceso de industrialización. El gasto público profundizó su transformación hasta convertirse una herramienta fundamental para el desarrollo económico y la expansión futura del proceso industrial. Durante la administración del presidente Lázaro Cárdenas se inició la Reforma Agraria, se nacionalizó la industria del petróleo, los ferrocarriles y la inversión en infraestructura adquirió un carácter estratégico, como medio de unificación del mercado interno, indispensable para el desarrollo económico de cualquier país⁵⁵. En esencia, se articuló un proyecto de desarrollo económico nacionalista que, al ser plenamente emanado del proceso revolucionario, éste le confirió un carácter propio respecto a la totalidad de la historia del proceso económico e industrial en México; se puede decir que es en estos años cuando se sentaron las bases de un proyecto económico social que antepuso los objetivos de desarrollo económico con justicia social a los de crecimiento y equilibrio macroeconómico.

Tales bases son: la intervención directa del estado en la economía, el uso de la política económica al servicio del desarrollo económico -alejándose un poco si es necesario de la ortodoxia que establece la teoría económica-, la organización de los agentes económicos para fomentar su participación en el proceso económico y una reorganización agraria como fundamento de la expansión industrial; poco tiempo después, estas bases fueron modificadas y se establecieron de manera distorsionada como las raíces de lo que posteriormente sería la ISI, vista ésta como estrategia genérica de industrialización. Cabe mencionar que paralelamente a este proceso los

⁵⁵ “El presidente Lázaro Cárdenas incorporó, al conjunto de postulados económicos, el desarrollo de una infraestructura de caminos y transportes, encaminada a conseguir la construcción de una economía nacional y el progreso social del país”.(Guerrero A. 2005, pp.193-194)

efectos económicos de la crisis del 1929 provocaron, en la estructura industrial, una efectiva sustitución de importaciones. De esta manera la coyuntura internacional reorientó cierta parte de nuestra capacidad productiva hacia el mercado interno. Configurando así la expansión de un sector industrial nacional productor de bienes de consumo no duradero.

Autores como Enrique Cárdenas destacan este proceso.⁵⁶ En su análisis del periodo, concluye que si bien el choque externo produjo grandes estragos en los ingresos nacionales y en el producto (con una reducción acumulada del PIB de 18% entre 1929-1932), la manera en que el gobierno reaccionó a la crisis, inyectando circulante a la economía (reactivando la acuñación de plata, y emitiendo billetes confiables) pero, sobre todo, permitiendo la depreciación del tipo de cambio real en 1932 (pasando de 2.67 pesos por dólar a 3.60 en 1933) provocaron en los hechos que las importaciones se encarecieran respecto a la producción nacional, por lo tanto la demanda se reorientó hacia el mercado interno. De esta manera, el autor concluye que la principal fuente de crecimiento del sector industrial en este periodo proviene del lado de la demanda interna de artículos manufacturados localmente. Si bien reconoce que las políticas cardenistas impulsaron la oferta y la demanda agregada con nuevas inversiones, el crecimiento industrial fue estimulado en mayor medida por las fuerzas del mercado basadas en una expansiva sustitución de importaciones:

“...Es claro entonces que la industrialización impulsada por la sustitución de importaciones fue importante, estimulada sobre todo por un cambio en precios relativos que modificó la orientación de la demanda interna...”⁵⁷

De hecho es contundente al afirmar que es en este periodo cuando más contribuye la sustitución de importaciones al crecimiento del producto.

Por otra parte Rene Villarreal⁵⁸, si bien reconoce los efectos positivos en la sustitución de importaciones provocados por dicha devaluación, no se atreve a afirmar que esta haya provocado un efecto tan profundo como el que menciona Enrique Cárdenas; principalmente por la depresión general que sufrió la demanda efectiva. Él concluye que en realidad más que estímulo a la

⁵⁶ Cárdenas, Enrique, 2003.

⁵⁷ *Ibíd.* Pp. 246

⁵⁸ Villarreal, René, 1988

sustitución de importaciones lo que ocurrió fue una ruptura del modelo de economía de enclave debido a la superación de las contradicciones y limitaciones que dicho modelo tiene.

En ese sentido, es claro, que en este periodo el crecimiento económico dio un giro respecto a sus fuentes. Ahora son el mercado interno y la Inversión estatal los factores dinámicos del crecimiento, sobre todo en la segunda mitad de los treinta cuando el producto recuperó su nivel perdido a inicios de la década. Si bien no es muy claro que este hecho haya estimulado una generalizada sustitución de importaciones debido, principalmente, a que la inversión privada en este periodo se comenzó a recuperar hasta la segunda mitad del los treinta, y es más bien la capacidad ociosa y la inversión pública las que hicieron frente al repunte de la demanda. En todo caso, la industria de bienes de consumo no duradero junto con algunas ramas de la industria de bienes intermedios habrían sido las más beneficiadas de este proceso de sustitución de importaciones, ya que su estructura más desarrollada desde fines del porfiriato le permitió hacer frente a la reorientación de la demanda interna. Respecto al primer tipo de industria, Julio Boltvinik y Enrique Hernández concluyen que sólo:

“...el coeficiente de importaciones de la industria de bienes de consumo no duradero disminuyó en forma acelerada entre 1929 y 1950, manteniéndose desde entonces prácticamente a un nivel constante...”⁵⁹

Por su parte Graciela Márquez, al analizar la concentración industrial en este periodo, encuentra que 5 de las industrias más concentradas fueron las que más crecieron debido a la sustitución de importaciones de ellas tres son de bienes intermedios y dos de bienes de consumo final (producción de hierro, cemento, papel, y textiles de fibras duras y seda)⁶⁰

En conclusión, se puede decir que en el periodo 1929-1940, el eje de acumulación se reorientó hacia el mercado interno, en donde la sustitución de importaciones jugó un papel importante en las industrias que se comenzaron a desarrollar desde el porfiriato. Junto a ello, las reformas estructurales cardenistas generaron las condiciones esenciales sobre las cuales se apoyaría posteriormente la estrategia de ISI. Respecto a este último aspecto, Ugo Pipitone dice lo siguiente:

⁵⁹ Boltvinik J y Hernández Laos. 1981, pp. 475

⁶⁰ Márquez, Graciela 1997 pp. 322-325

“...gran parte de las instancias de organización estatal y social creadas por el cardenismo se mantendrían en el nuevo ciclo histórico, aunque ahora quedarían supeditadas a otra concepción de desarrollo económico...se creaba así una especie de aporía histórica que dominaría el escenario del país en las décadas posteriores: una organización del estado pensada y construida en función de una participación activa de los trabajadores en las propias tareas productivas y en función de la capacidad estatal para corregir y orientar el mercado, que se pondrá al servicio del protagonismo estatal sin proyecto propio...”⁶¹

1.5 EL PERIODO DE LAS DEFINICIONES 1940-1954

El inicio del sexenio de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) marcara para siempre el rumbo de la historia económica de México: “...con la candidatura presidencial del general Manuel Ávila Camacho el gobierno se orienta hacia una perspectiva de recomposición de un esquema más confiable y conservador de desarrollo económico...”⁶² En el inicio de esta nueva fase, el proyecto social cardenista quedó subordinado a un proyecto de crecimiento en donde el agente clave será el sector empresarial. Crecer y luego distribuir, será la consigna a partir de este periodo.

Fueron claves en este proceso, las modificaciones que se hicieron a las leyes orgánicas del Banco de México, Nacional Financiera y a la Ley General de Instituciones de Crédito en 1941. Hechas con el objetivo de diversificar las fuentes de financiamiento del sector público, para canalizar mejor el ahorro hacia actividades del sector productivo, contener la inflación y ampliar la base de financiamiento, con lo cual se comienza a construir un sector financiero amplio, base de la acumulación industrial. Asimismo en 1941 también, se decretó la Ley de Industrias de Transformación, la cual promovía la instalación de industrias nuevas y necesarias por medio de sendos estímulos fiscales (a criterio discrecional claro, se decretaba que era lo nuevo y necesario). Estos ordenamientos constituyen la base institucional del la conformación de la estrategia de ISI.

A su vez, la segunda guerra mundial influyó de manera determinante en el proceso de industrialización, por un lado, permitió que el crecimiento industrial en este periodo fuera estimulado por las exportaciones, la llamada “política de buen vecino” promovía la estrecha cooperación con Estados Unidos en materia comercial y militar, de esta manera un tratado

⁶¹ Pipitone, Ugo 1994, pp. 408

⁶² *Ibíd.*, pp. 408

comercial firmado en 1942 facilitaba la importación de maquinaria⁶³ (obsoleta en su mayoría), lo que influyó en el crecimiento de la capacidad productiva; y por otro lado, la guerra creó las condiciones favorables para el desarrollo de la industria de bienes de consumo, sobre todo de aquellos productos de consumo masivo, que para su producción no requerían de grandes inversiones ni tecnología avanzada. Enrique Cárdenas⁶⁴ considera que fue a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando las políticas de sustitución de importaciones se convierten en la estrategia central del gobierno, presentándolas en el discurso como el motor de crecimiento, aunque en los hechos el mismo autor establece que es en realidad el mercado interno quien se encarga de hacer crecer el producto industrial. Esto es en parte contradicho por Julio Boltvinik y Enrique Hernández quines demuestran que en este periodo el sector industrial crece principalmente por la sustitución diversificada de importaciones⁶⁵.

En sí estos años son de profundas definiciones, tanto como de la renuncia histórica por parte de los agentes económicos de encauzar el proceso de industrialización hacia la consolidación del un sector nacional de bienes de consumo duradero y de capital, como por la consolidación de un aparato proteccionista tendiente a sacrificar la distribución del ingreso por el crecimiento de la rentabilidad industrial (incluidas las pertenecientes al sector extranjero). Aunado a ello, hay que tener en cuenta que la política económica falló, al mostrar una incapacidad para promover las transformaciones económicas, sociales y políticas que modificaran significativamente el curso del modelo de acumulación. Como prueba de ello, por una parte, se encuentra lo demostrado por Rene Villarreal, respecto al hecho de que la estrategia económica de corto y largo plazo que debió haber seguido el gobierno mexicano, no fue la que en los hechos se aplicó⁶⁶. Y por otra parte, se encuentra la siempre postergada reforma fiscal, que permitiera al gobierno mexicano depender menos del endeudamiento interno y externo.

Estos son los resultados de una década de ajuste y definición como lo fue la de los '50. La política monetaria, fiscal y crediticia en el periodo 1950-1962 se enfocó a enfrentar los embates de la economía internacional. La economía mexicana experimentó un fuerte crecimiento durante la

⁶³ Gracida Romo 1994; 2002

⁶⁴ Cárdenas Enrique, 2003

⁶⁵ Boltvinik, Julio y Hernández Laos Enrique, 1981.

⁶⁶ Ver cita número 47

década de los años cincuenta. Hubo fluctuaciones externas que afectaron la balanza de pagos y el peso se devaluó en 1954, pero el PIB no dejó de crecer y se incrementó en 3% per capita. La inflación y el tipo de cambio permanecieron constantes. Este desempeño no había sido observado en años anteriores.

El aprovechamiento de externalidades como inversiones en infraestructura, carreteras, puentes y dotación de energía a precios accesibles permitió al rápido crecimiento de la economía en su conjunto. Hay que agregar el nivel alto de la demanda agregada, finanzas públicas equilibradas, tipo de cambio e inflación estables. Por estos días, el gobierno jugaba un doble papel. Por un lado, centraba sus esfuerzos en invertir en infraestructura y por el otro, compensaba las fluctuaciones externas que afectaron la economía. El gobierno fue prudente, y no se endeudaba más allá de sus posibilidades⁶⁷. En este periodo (después de un altibajo a inicios del sexenio de Ruiz Cortinez) el impulso a las empresas privadas, nacionales como extranjeras, se continuó con las obras de infraestructura en nuestro país, sobre todo caminos y puentes. En general, el Estado utilizó una serie de mecanismos para impulsar la inversión privada como:

1. Exenciones y disminuciones de impuestos.
2. Aumento y facilidades al crédito privado.
3. Promoción de actividades industriales.
4. Apoyo a la inversión privada en el campo.
5. Incremento de los créditos públicos.
6. Promulgación de la Ley de fomento de industrias de la transformación.
7. Aumento de aranceles y otorgamiento de subsidios.
8. Control de organizaciones obreras y campesinas mediante la represión.
9. Control de salarios.

En otro sentido, la guerra configuró una nueva distribución del poder, de la cual, surgieron dos bloques antagónicos. México deseó insertarse en este nuevo orden mundial, por lo que a partir de 1943, se empezó a discutir sobre los caminos que debía seguir la nación para lograrlo, al mismo tiempo, Jesús Silva Herzog inició un proceso de reflexión y debate acerca del estado en el cual se encontraba la fase histórica abierta por la Revolución, al referirse a “la muerte” de ésta⁶⁸. Se cuestionaron los logros de la revolución. Sobre todo, el que ésta no había logrado elevar las

⁶⁷ Cárdenas Enrique, 1996

⁶⁸ En el frente externo la batalla se da en las conferencias internacionales de Chapultepec en 1945, la Habana 1947 y Bogotá 1948. en donde México junto con otras naciones subdesarrolladas exige su derecho soberano a la industrialización. (Gracida Romo 2002, pp.50-57)

condiciones de vida del pueblo mexicano. Vicente Lombardo Toledano, quien fue el encargado de articular el proyecto de la izquierda oficial, hablaba de que se había llevado a cabo una revolución antifeudal, que no había cumplido sus objetivos, por lo que era necesario enmendar las fallas, sobre todo en materia agraria; pero también había que atender a la industrialización del país. Para este fin, era necesario formar un frente nacional con obreros, campesinos, ejército, clases medias y burguesía progresista⁶⁹.

El programa de Lombardo, contó con el apoyo de un activo número de industriales agrupados en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CNIT, en ese entonces), quienes en común acuerdo con la CTM, establecieron un “pacto” entre obreros y empresarios para promover una “revolución industrial en México”. A ese pacto se sumó la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN). Dicho pacto, es reconocido por Elsa Gracida como lo más cercano a una estrategia nacionalista de desarrollo industrial endógeno, cercana al concepto de “vocación industrializadora” que plantea Fernando Fajnzylber.⁷⁰

Tales planteamientos, según Blanca Torres, fueron aparentemente recogidos por el candidato a la presidencia, Miguel Alemán, quien desde su campaña esbozó líneas de acción tendientes a impulsar a la industria con el objetivo de lograr la autonomía económica de México. El plan buscaba transformar las materias primas en productos manufacturados,

“... mediante el concurso del capital, de los técnicos y de los trabajadores mexicanos y el empleo de fuerza motriz, maquinaria y sustancias químicas esenciales, de fabricación nacional, sin excluir la cooperación técnica y financiera por parte del capital y de la experiencia de países que habían alcanzado un alto nivel de desenvolvimiento material...”⁷¹

A diferencia de la visión alemanista, el desarrollo industrial que planteaban los sectores progresistas implicaba elevar, a corto plazo, el nivel material y cultural de las grandes masas; y para lograrlo se requería impulsar las ramas básicas que preservaban la autonomía económica del país: la industria eléctrica, química, siderúrgica, metal mecánica y la petrolera⁷². Con estos

⁶⁹ Torres, Blanca 1984. pp. 19-21

⁷⁰ Gracida Romo 1994

⁷¹ Torres, Blanca. 1984 pp. 26

⁷² Gracida Romo, 1994

objetivos, al final se llegó a un acuerdo con los obreros para que limitaran sus demandas económicas y así, las utilidades fueran atractivas para el sector privado mexicano. Aunque la izquierda consideraba al proyecto de Alemán un proyecto de gobierno burgués, al parecer decidieron apoyarlo, ya que consideraban un peligro mayor para México la expansión norteamericana, en su política librecambista y en el fortalecimiento de sus empresas extranjeras. Esto dio pie a un acuerdo entre el gobierno, los sectores industriales nacionalistas y el sector obrero progresista, a una especie de pacto que comúnmente es referido como el “Pacto Obrero Industrial”. Aunque más que la consumación de una estrategia, éste se trató de una propuesta política de acción colectiva de largo plazo, emanada de la coyuntura nacional, pero que en el proceso histórico se dio de diferente manera a sus objetivos.

En ese sentido, el aumento de la producción de bienes manufacturados expandió al mercado interno al mismo tiempo que al finalizar de esta década, el Estado comenzó a proteger más el mercado interno mediante la política comercial, transformando en los aranceles, las tasas específicas por tasas add valorem. No obstante este incremento de la protección, se corresponde con el hecho de que al finalizar la guerra la demanda reprimida desató un proceso de importaciones que condujo a un fuerte desequilibrio externo. La devaluación junto a medidas proteccionistas, fueron necesarias para evitar la fuga de capitales. Para combatir la inflación del periodo anterior se usó una estabilidad cambiaria. La economía creció 6.2% pero la demanda por importaciones no disminuía, las exportaciones no las cubrieron y se echó mano de la deuda externa. Justo en estos momentos el repunte de las exportaciones, debido a la guerra de Corea y la estabilización económica alcanzada por los efectos rezagados de las devaluaciones y la política proteccionista, le permitieron al nuevo gobierno de Adolfo Ruiz Cortinez enfrentar los problemas económicos con cierta autonomía y renovada intervención estatal. De acuerdo con Elsa Gracida, Ruiz Cortínez:

“...admite la presencia de graves dificultades para el país, señaladamente un crecimiento sectorial desequilibrado; el abandono de la agricultura; el incremento de las utilidades a un ritmo muy superior; la distribución desigual del ingreso y el tamaño restringido del mercado interno...”⁷³

⁷³ Gracida Romo Elsa, 2002, pp. 62

A este respecto, destacan de entre sus políticas inicialmente aplicadas el estimular la producción agropecuario, ceder a la iniciativa privada la responsabilidad exclusiva del desarrollo del sector industrial (al inicio de su gestión el Estado se retrae parcialmente de la Economía, solo completando las inversiones del Complejo Industrial Sahagún iniciadas en el sexenio anterior) y mantener la inversión extranjera en un nivel complementario. A este propósito sobresale, el mantenimiento de la Regla XIV de la tarifa del impuesto general de importación, mediante la cual se estimulaba al sector privado nacional mediante la exención de aranceles a los bienes de capital e insumos necesarios para el funcionamiento de sus empresas. Siendo así, la situación para 1953 no era muy promisorio para la industria de bienes de capital en el país. Por un lado el Pacto Obrero Industrial había sido desarticulado casi al mismo tiempo de haber salido a luz, mediante la marginación paulatina de la CNIT en las decisiones claves de las organizaciones industriales y la represión al movimiento obrero mediante la expulsión de Lombardo Toledano de la CTM⁷⁴ y la represión violenta de los movimientos ferrocarrileros, petroleros, mineros y de telefonistas.⁷⁵

Por otro, el Estado había decidido retraerse momentáneamente de participar en la instalación de este tipo de bienes. No obstante, en el segundo semestre del mismo año la economía cae en un nuevo bache recesivo, comienza el ataque especulativo contra el peso y este se tiene que devaluar en 1954. Al mismo tiempo se da una reorientación respecto a la política de regulación de la inversión extranjera, dejando que sea ésta junto con los industriales nacionales quienes inviertan en el sector de bienes de consumo duradero y capital, con la participación del Estado como garante de las inversiones. De esta manera es como el Estado comienza a intervenir en mayor medida en estos sectores. La mayoría de las veces rescatando inversiones destinadas al fracaso.

La inversión del Estado debió centrarse en alto riesgo y a largo plazo. El alto déficit impuso la necesidad del financiamiento del Banco de México. No se generaba el tan esperado crecimiento a largo plazo, propiciado principalmente por el desequilibrio externo y otros fuertes problemas de estructura como el financiamiento externo, la ausencia de una eficiente reforma fiscal, la completa nulidad del sistema financiero, la baja propensión al ahorro, la mala estructura y concentración

⁷⁴ Gracida Romo, 194

⁷⁵ Torres Blanca, 1984

demográfica, y desde luego, la mala distribución del ingreso. Con todo lo anterior, se hizo indispensable la participación del estado en la economía.

En este sentido, René Villarreal⁷⁶, lo antes mencionado constituye en sí, la primera etapa del Modelo de industrialización sustitutiva de importaciones (1940-1955). Que se tradujo en una política económica orientada a promover la expansión y desarrollo industrial en México. Dejando fuertes efectos negativos en la economía mexicana como: fluctuaciones en el tipo de cambio, inflación, y déficit tanto en las finanzas públicas como en la cuenta corriente, creando desequilibrios internos y externos.

Pero evaluado el grado de sustitución de importaciones del periodo, se hace claro que es de 1929 a 1954 cuando más se profundiza la sustitución de importaciones. De acuerdo con Julio Boltvinik y Enrique Hernández el sector de bienes intermedios, de consumo duradero y de capital, tienen de 1939-1951 un proceso de profunda sustitución de importaciones. Por su parte la sustitución del sector de bienes de consumo no duradero se estanca y disminuye relativamente, creciendo en mayor medida debido a la expansión del mercado interno⁷⁷, lo cual confirma la noción de que la sustitución de importaciones simple o de bienes de consumo inmediato había concluido (esto se observa tendiendo a los coeficientes presentados el cuadro 1.5.3 y representados en la gráfica 1.5.2); haciendo necesaria, por consiguiente, la profundización en la sustitución de importaciones de los bienes de consumo duradero y capital, los cuales para 1970 presentaban un coeficiente de alrededor del 50 por ciento del total de la fabricación ellos (ver cuadro 1.5.3).

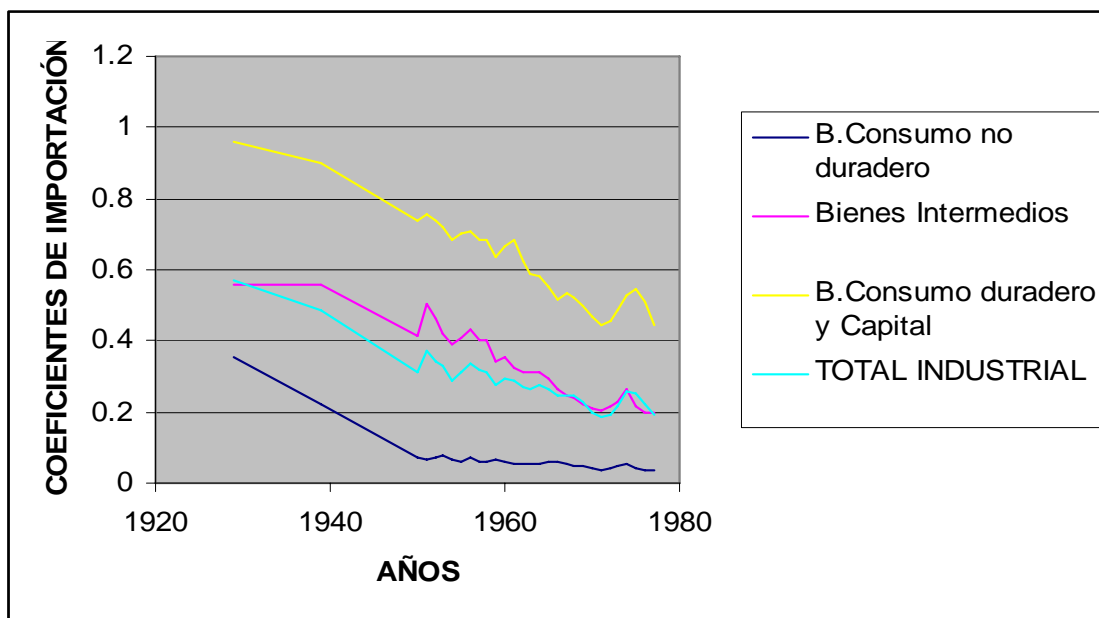
⁷⁶ Para este autor, Los modelos de corto plazo tienen como objetivo principal que la evolución del modelo de largo plazo no genere desequilibrios y que esta se de bajo un marco de estabilidad económica. Para ello se concentran en el equilibrio externo (balanza de pagos equilibrada) e interno (estabilidad de precios y crecimiento). En ese sentido, de 1939-1958 se aplicó un modelo de "crecimiento con devaluación e inflación" cuyo objetivo buscaba reducir la brecha negativa de divisas producto de que las $m > x$. por medio de devaluaciones constantes. Modelo erróneo, ya que la característica de este desequilibrio externo era la de ser estructural, ya que la demanda de m presentaba una elevada elasticidad ingreso y una reducida elasticidad precio.. El modelo eficiente resultaba de eliminar las enormes brechas de ahorro inversión, financiando el desequilibrio externo con entradas masivas de capital manteniendo un tipo de cambio fijo. El segundo modelo, 1959-1975 fue el del "crecimiento estabilizador". El cual también buscaba contraatacar dicho desequilibrio externo, reduciendo el déficit externo. Para ello aplica una política de cambio fija, que sin embargo, dados los cambios en las condiciones económicas del país, indujo a una limitación de las x y a un incremento de los precios internos respecto al mercado mundial. Villarreal René (1988) pp.12-29

⁷⁷Boltvinik y Hernández Laos pp.475-482

En conclusión, la ISI como estrategia de industrialización nacional se relaciona, junto a otros factores, con el alto grado de sustitución de importaciones en el sector de bienes de consumo inmediato trayendo consigo la expansión de un sector industria nacional dedicado al mercado interno; no así con el sector más complejo de bienes intermedios y de capital, ante el cual la estrategia resultó insuficiente debido, entre otras razones, a la relativa ausencia de un proyecto nacional de largo plazo que involucrara, responsablemente, a los sectores progresistas del país, el Estado y las fuentes de financiamiento, con objetivos específicos de independencia política, económica y tecnológica, del país respecto del extranjero.

En los capítulos siguientes se analiza precisamente la excepción a esta tendencia general mostrada por la Industrialización Vía Sustitución de Importaciones, me refiero al Complejo Industrial Sahagún, en específico a la empresa estatal Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, los cuales constituyen un ejemplo de que a pesar del resultado general obtenido por el modelo ISI, el análisis de los casos particulares abre nuevas líneas de interpretación sobre este periodo en la historia económica de México.

GRAFICA 1.5.2.
COEFICIENTES DE IMPORTACIÓN INDUSTRIAL 1929-1977



FUENTE: Elaborado con base en datos del cuadro 1.5.3; Boltvinik y Hernández Laos. 1981. pp. 476-477

CUADRO 1.5.3
COEFICIENTES DE IMPORTACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

Año	Bienes de Consumo no duradero	Bienes Intermedios	Bienes de Consumo duradero y Capital	TOTAL INDUSTRIAL
1929	0.3517	0.5558	0.9604	0.5671
1939	0.2222	0.5591	0.9029	0.4856
1950	0.0691	0.4155	0.7357	0.3112
1951	0.0679	0.5051	0.7561	0.3701
1952	0.0717	0.4629	0.7408	0.3447
1953	0.0801	0.4217	0.7222	0.3299
1954	0.0639	0.3928	0.6845	0.288
1955	0.0615	0.4105	0.7017	0.3102
1956	0.0726	0.4294	0.7075	0.3357
1957	0.0625	0.4039	0.6833	0.3162
1958	0.0572	0.4035	0.6864	0.3114
1959	0.0658	0.344	0.6378	0.2778
1960	0.0572	0.3538	0.6654	0.2967
1961	0.0546	0.3264	0.685	0.2852
1962	0.0561	0.3126	0.6265	0.271
1963	0.0552	0.3097	0.5867	0.2632
1964	0.0567	0.31	0.5847	0.2741
1965	0.0571	0.2922	0.55	0.263
1966	0.0587	0.2655	0.5133	0.247
1967	0.0558	0.2431	0.533	0.2456
1968	0.0508	0.2396	0.519	0.2434
1969	0.0481	0.2231	0.4961	0.2258
1970	0.0394	0.2116	0.4705	0.1998

FUENTE: Boltvinik y Hernández Laos. 1981. pp. 476-47

2. LA HISTORIA DEL COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN: 1952-1988

Viento de Sahagún que todo te llevas:
No te lleves mi memoria,
que te llevas mi futuro...

Como en busca de algo, sus ojos se alejaron de los míos. Mientras rascaba su barba estilo Fidel -grisácea y enmarañada como algunas de mis nociones- que tal vez sea para compensar su calvicie que siempre oculta con sus boinas estilo Che, noté que el viejo no aparentaba los 82 años que dice tiene. Sin más, de pronto detuvo en algún lugar el viaje de sus ojos -ahora se que fue en las imágenes del pasado-. "Fue un experimento, un proceso, que se yo. Fue la oportunidad de mi vida. Aquí me case, tuve mis hijos, soñé, me hice viejo. En fin, fue mi vida". Fue mi vida... Nunca olvidare esas palabras, sobre todo porque Manuel -odia que le hablen de usted- tiene una forma tan segura de decir lo que siente -o sentir lo que dice, que se yo- tan segura como sus pasos, los cuales no usan ni ruedas ni bastón. Y aclara que el palo que siempre trae consigo, es porque ha tenido dificultades con los canes. "Es mi rifle" dice y luego ríe. "Pues has de saber que soy un francotirador"... de ideas -él mismo aclara-. Ahora sé porque no olvidare nunca esas palabras. En algún lugar de mi apuntaron.

Esa tarde de febrero, -típica de la zona-, el viento de Sahagún soplabla enérgico arrastrando basura y uno que otro resfriado. La cita era a las 6 en la casa de don Raymundo. Mi tío había arreglado todo. "Estos tipos saben mucho" emocionado me lo repitió por teléfono. Confieso que estaba muy nervioso; charlar con Manuel y don Raymundo¹ era un verdadero privilegio, era conocer a la historia en persona. Expuesta a mis interrogantes, a mi silencioso y a veces ruidoso reproche, al alcance de mis sentidos y sobre todo de este proyecto.

¹ Manuel Cabrera Pérez: Secretario General de la sección 200 del Sindicato Nacional de Trabajadores Minero Metalúrgicos y Similares de la Republica Mexicana (S.N.T.M.M.S.R.M) durante el periodo 1972-1974. Fundador de la asociación obrera política "Unión y Progreso" y principal ideólogo del comité de fabrica de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Raymundo Cruz Soto: Secretario General del Sindicato Independiente de Trabajadores de Siderúrgica Nacional (S.I.T.S.N) durante el periodo 1972-1974. Promotor del primer desfile obrero conjunto en Ciudad. Sahagún (1 Mayo de 1973)

Entre un amigo, mi asesora y yo preparamos unos cuestionarios, tratando de abarcar todo lo posible respecto al objetivo de esta tesis². La cita se repitió cuatro viernes seguidos. Mismos personajes, distinto cuestionario, el mismo viento frío y una grabadora que ya parecía un adorno más en la sala. Hablamos de todo lo que se pudo sobre Sahagún pero siempre queda algo más por decir cada vez que nos vemos. Sin lugar a dudas sus memorias son fuente de la que se nutre la historia de Sahagún. “Tienes que llegar al fondo de todo esto”. Exclamaba -con tono de desesperada exigencia- varias veces Manuel. “Deseo te salga un buen trabajo” Con mesura pero abriendo al máximo sus de por si rasgados ojos, respaldaba don Raymundo. La verdad es que no lo se. Pero es agradable saber que ahora somos amigos. Los visito con la frecuencia que puedo, y siempre me ofrecen más y más información. Definitivamente este trabajo es también de ellos. Bien decía Sara Moirón en su crónica, los hombres de Sahagún tienen mucho que decir³.

Es momento de decir cuál es el propósito de este capítulo. Les voy a contar una historia del valle de Irolo, la historia de una ciudad y de sus hombres que nacieron –como sujetos históricos, claro- cuando la industria y sus máquinas se quedaron en este campo y sus magueyeras, para siempre. Necesito mencionar que esta historia que comienza por allá de la mitad del siglo pasado, aun no termina. No obstante yo sólo les contaré desde poco antes de su nacimiento, hasta que transcurrieron alrededor de 36 años de su vida. Justo en el momento en que por una serie de razones, la industria, madre de esta ciudad y sus hombres, sufre una gran transformación. Deja de ser NUESTRA, dirían sus hombres, y se convierte poco a poco en de AQUÉLLOS. Es decir, les voy a contar lo que ocurrió entre 1952 y 1988.

No soy el primero ni seré el último que cuente esta historia. Pero es lo que menos me importa, mi verdadero interés radica en que esta historia describa e interprete lo más de cerca posible el proceso histórico tal cual se dio. Es decir, busque un conocimiento histórico objetivo. Sin embargo no puedo negar que dada mi circunstancia como sujeto social, sobre todo porque

² Los cuestionarios, así como más detalles de las entrevistas, se presenta en el anexo documental: “Entrevistas”. Tal vez esperando que alguien se de una idea de esas inolvidables tardes de invierno

³ “Mentes y espíritus despiertos, abiertos ansiosamente al cambio que ellos mejor que nadie, pueden calificar como una realidad, viva y actuante puesto que ellos mismos le están imprimiendo su propia dinámica. Hombres de Sahagún, en definitiva mucho es lo que tienen que decir” Moirón Sara “Crónica de Sahagún” (1974) pp.183

conozco esa ciudad y algunos de esos hombres, me encuentro fuertemente determinado por razones, sociales y naturales, ajenas a mi voluntad al momento de realizar este proyecto⁴. Razones y circunstancias que son parte de mi propia historia, de mi vida. Y las cuales me son imposibles de separar bruscamente de mí.

No obstante soy consciente de que tampoco puedo mirar a la historia con una posición totalmente neutra y parcial, pues me estaría negando al mismo tiempo como sujeto cognoscente. Por eso acepto que, aunque pretendo contar esta historia de la manera más objetiva posible, la realidad económica y social -triste y ofensiva- de mi presente, desde el cual les cuento el pasado, me lleva a contar esta historia de tal manera que, sólo aspiro a acercarme lo más posible al conocimiento verdadero del proceso histórico real de esa ciudad y sus hombres. No creo tener la verdad absoluta.

No sobra decir que mi esfuerzo por obtener un conocimiento objetivo, dada mi determinación social, procura estar exento de todo relativismo. Es evidente que este trabajo forma parte de un proceso iniciado por otras personas que, en diferentes momentos, han contado la historia de esta ciudad y sus hombres, y en las cuales muchas veces yo me baso, y critico. Por lo tanto la historia que les presento se nutre de esas otras historias y espera contribuir –como una pieza más- al objetivo de llegar algún día al conocimiento total de la historia de esa ciudad y sus hombres.

Por lo tanto para conseguir lo que me propongo: contar de manera objetiva, en la medida de mis posibilidades, la historia del Complejo Industrial Sahagún; me parece necesario, en primer lugar, alejar lo más posible mis intereses -políticos y económicos- y la emotividad de mis vivencias, pues no creo que ayude mucho a mí y a mis contemporáneos una mirada nostálgica, manipuladora o dogmática sobre el pasado, para acercarnos a la comprensión objetiva de esta historia. Nuestro presente no mejorara extrapolando, sin más, un pasado que obedeció a

⁴ Soy hijo de la crisis y el neoliberalismo. Mi padre llegó a Sahagún cuando yo tenía dos años en busca de un empleo en las fábricas. Jamás lo encontró. Recuerdo como mis tíos uno a uno se fue quedando sin empleo. Mis amigos de la primaria y yo, ajenos a nuestro futuro crecimos con la idea de que algún día nos tendríamos que ir de la ciudad, ya que escuchábamos –propio de los rumores del pueblo- que pronto esta desaparecería. Me es claro ahora que si don Benigno no hubiese perdido su empleo, Lis no se hubiera ido de la ciudad y llevado consigo a sus ojos en los cuales tantas noches me reflejé bajo ese viejo pirùl. He sido testigo de tantas tragedias familiares que siguiendo el consejo de los periódicos, decidí hacerle honor al apodo de la Ciudad: “el dormitorio”, y ahora sólo voy a dormir los fines de semana.

necesidades y soluciones de otras circunstancias, y menos aun, si utilizamos ese pasado para “proyectar la película de los intereses de nuestro presente”⁵. Armado así, controlando lo más posible mis intereses y sentimientos, conciente de mi determinación social y alejado de todo relativismo, es momento de enfrentar la historia. Comienzo con una pregunta, y concluyo este capítulo con su respuesta, que abre la puerta de las interpretaciones

¿QUÉ FUE SAHAGÚN?

Manuel diría sin tantas palabras “Fue mi vida” -como el francotirador, de un solo tiro y se acabo- pero esa es su respuesta. ¿Experimento, proceso, sueño, experiencia, proyecto? “que se yo” -certero el viejo de nuevo-. “Ese es tu problema” parecían decir sus ojos cuando regresaron de su búsqueda para interrogar ahora a los míos. He aquí mi interpretación sobre la historia de Ciudad Sahagún y sus hombres. Aunque antes de ello, debo hacer unas precisiones.

2.1 ¿CÓMO CONTAR ESTA HISTORIA?

Ciudad Sahagún y sus hombres tienen un origen y una naturaleza peculiar, respecto a los demás poblados del valle de Irolo. Esta ciudad nace directamente de una decisión estatal. A diferencia de la mayoría de los pueblos de México, éste se distingue por su naturaleza premeditada, y un origen estrechamente vinculado al desarrollo de la industria en México. Para que existiera Ciudad Sahagún tuvo que suceder, antes, la puesta en marcha de un proyecto industrial, del cual esta ciudad es definitivamente su producto. En ese sentido, la historia de Ciudad Sahagún y sus hombres es intrínseca a la historia de un complejo industrial. Así fue en los inicios, así es en la actualidad⁶. Por lo tanto, para entender la historia de la ciudad, hay que entender la historia del Complejo Industrial Sahagún (CIS de ahora en adelante).

⁵ Me refiero a adoptar una posición analítica de la Historia cercana a las posturas de la escuela presentista, que en esencia se basa por completo “...en la tesis que afirma que la historia es el pensamiento contemporáneo proyectado sobre el pasado...” Schaff Adam “Historia y Verdad” (1974) pp. 125. Sobre el más distinguido representante, de esta escuela del pensamiento histórico, Schaff presenta una cita que sintetiza los posición del presentismo ante la Historia: “La necesidad práctica en que se basa todo juicio histórico confiere a la historia la propiedad de lo actual, ya que siempre esta en relación, por lejano que sea el pasado a que conciernen los hechos, con una necesidad actual, una situación actual...” Benedetto Croce. Citado en Schaff, Adam (1974) pp.129

⁶ “Miles de trabajadores defraudados con millones de pesos, cancelación de 30 mil empleos directos y 300 mil indirectos, así como la aniquilación de la industria de bienes de capital del país, es el saldo de la privatización de las plantas del Complejo Industrial Sahagún... Cientos de hectáreas desoladas; inmuebles y armatostes herrumbrosos; antiguos restaurantes desmantelados, y obreros viejos, empobrecidos y desesperados. Es el panorama actual de la que fuera la metrópolis industrial “modelo” hasta la década de 1980”. Zósimo Camacho. Revista CONTRA LÍNEA. (2006)

No obstante es interesante observar que al ser instalado el CIS en una llanura semi-solitaria, su mismo producto histórico (o sea, la ciudad) se convierte en su necesidad, por lo que la ciudad y el CIS se vuelven interdependientes. La industria del valle de Irolo necesitaba dónde alojar a sus trabajadores por eso creó la ciudad, pero la ciudad dependía del funcionamiento de la industria, y a su vez, la industria en muchas ocasiones ha dependido de lo que pase en la ciudad. Es como estar parado en medio de dos espejos que se miran de frente.

En sus inicios se hablaba del “arraigo a la ciudad” como un problema que afectaba seriamente al funcionamiento de las empresas instaladas en el CIS⁷; posteriormente, en los años setenta, debido a una serie de procesos tales como el boom poblacional, la ciudad sufre un proceso de especulación de inmobiliarios que impacta directamente en la estructura política del CIS; a partir de los '90, y a la fecha, el impacto de la ciudad en el CIS se da en el terreno político., el debate de ideas entre diversos sectores de la sociedad y la aparición de “mitos” alrededor de la historia del CIS influyen en la suerte que éste ha tenido en los últimos tiempos.

Por lo tanto esta “interdependencia” significa que, la historia de la ciudad depende de la historia del CIS, pero hay momentos en la evolución del mismo que no se entienden, si no se explica qué esta pasando en la ciudad. Así es como intentaré contar esta historia, como un contra reflejo. Es en estos momentos que se vuelve necesario entonces, rescatar la lección que los actores del CIS ya expresaban desde 1957:

“Es evidente que el desarrollo de ciudad Sahagún es inseparable del propio desarrollo de las industrias que se instalaron en la misma ciudad. En efecto si son las industrias las que determinan la ciudad, no es menos cierto que, sin el desarrollo de ésta y de sus servicios (transporte, limpieza, agua, luz, comercio, salas de espectáculos, escuelas, etc., etc.), no solo a un ritmo paralelo al de las

⁷ Es importante mencionar desde estos momentos que este problema adquiere un nivel de significancia muy grande durante las primeras dos décadas de funcionamiento del CIS. El primero en hacer referencia al problema fue la misma empresa constructora de la ciudad, la Constructora Industrial Irolo: “Hablar de una ciudad y referir su imagen a las apreciaciones urbanísticas, es el medio adecuado para deshumanizar el sentido de su concepción y fragmentar su unidad. Porque evidentemente una ciudad es el simple pretexto para ubicar al hombre...El hombre y su familia (Que llegó a Sahagún –nota mía-) requerían un medio ambiente donde fuera posible cubrir sus necesidades, en condiciones apropiadas de comodidad y previendo su natural evolución. Esta situación iba a generar serias implicaciones sociológicas”. Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio de 1958) pp.16 Incluso, por iniciativa de la misma, se había invitado a diversos investigadores sociales a que colaboraran con un estudio de la población de Sahagún, sus problemas y soluciones. De esta iniciativa surgió un excelente trabajo hecho por sociólogos de la UNAM: “Los problemas sociales en el proceso urbanístico de ciudad Sahagún” (1958), al cual me referiré más adelante.

industrias, sino en avanzada, las industrias seguirían tropezando con serios inconvenientes. En este caso particular la vinculación de los trabajadores a sus empresas depende, en gran parte, de la ciudad. He ahí un problema de tipo social fundamental que confrontan las empresas en estos momentos. Sin ciudad las compañías correrían el peligro de asfixiarse”⁸

Por otra parte, indudablemente de lo dicho antes, contar la historia del CIS presenta otros retos. Cómo contar una historia que a primera vista se muestra inextricable, dada la heterogeneidad de los actores sociales que participaron en ella y la diversidad de relaciones que generaron. Cómo contar una historia que encierra miles de pequeñas historias dentro de ella. La historia es solo una, un acontecimiento pasado concreto, una experiencia real objetiva irrepetible; pero también es cierto que un hecho histórico representa diferentes significados. Por ejemplo, la creación de los comités de fábrica dentro de cada una de las empresas del CIS a mediados de los años setenta, adquiere un distinto matiz tanto para el movimiento obrero mexicano cómo para el proceso de industrialización en México. O por ejemplo, el hecho mismo de la construcción de la ciudad, en el lenguaje de la sociología adquiere un significado distinto al que podría adquirir por ejemplo en el estudio del urbanismo en México.

Por lo tanto, es necesario precisar que la historia que contare del CIS, será su historia desde el punto de vista de la ciencia económica. Destacando como aspecto principal el funcionamiento, en general, de las tres grandes empresas que constituyeron el núcleo del CIS y, en particular, el de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril.

Siendo así, como primera parte, presento la historia conjunta del CIS destacando los hechos generales principales que influyeron en el funcionamiento particular de cada una de las tres principales empresas que lo conformaron. Y en una segunda parte explico en detalle las razones

⁸ “Construcción de la unidad comercial” Revista **SAHAGÚN**. pp. 13 Año 1. Núm. 3 julio de 1957. Cabe mencionar que esta revista editada por las empresas del CIS en colaboración con personal administrativo, técnicos y obreros, es una fuente muy rica en noticias de la época. Noticias que van desde el funcionamiento interno y externo de las fábricas, así como hechos concernientes al desarrollo de la ciudad, además de análisis de la situación económica (general y sectorial) del país. Resulta extraordinario recorrer sus páginas, ya que es observar el desarrollo de la vida del CIS y la ciudad paso a paso. Desafortunadamente los artículos de esta revista rara vez demuestran los aspectos negativos del funcionamiento de ambos, pero aun así, son muy valiosos sus artículos como testimonios de la época, aunque estos sean parciales. Desgraciadamente es difícil conseguir todos los números de esta revista (que se comienza a publicar en marzo de 1957 y cuyo último número que he encontrado es de noviembre de 1976) y otras más que se publicaron por el CIS y sus empresas ya que, al parecer, al momento de la privatización del CIS todos los archivos de las empresas fueron destruidos por sus nuevos dueños. El material que he podido conseguir se lo debo a los sindicatos y obreros que pudieron guardar algunas revistas.

y sinrazones de la evolución económica particular de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril desde 1952 hasta 1991. A partir de estos momentos comienzo a contar esta historia, esperando que, tal vez, desde el punto de vista económico se obtenga una perspectiva amplia que nos acerque a una interpretación de la historia total del CIS.

2.2 EL MARCO HISTÓRICO-ECONÓMICO. LA NATURALEZA DEL COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN.

1952: el año en que por primera vez en el valle de Irolo, la “industria” deja de ser una palabra ajena, es el año en que se inicia un nuevo capítulo de su larga historia. 1934: el año en que por primera vez el “desarrollo económico” de nuestro país empieza a perfilarse como un verdadero objetivo –responsabilidad en sí- del Estado. Es el año en que se comienza a escribir un nuevo capítulo en la historia económica de México.

Estas dos fechas son significativas para la historia de Sahagún y sus hombres. La primera representa el nacimiento físico de la industria en esta región sur del estado de Hidalgo, es decir, el inicio en la construcción de la primera planta del CIS, Diesel Nacional (Octubre de 1952). La segunda, representa el nacimiento de una serie de transformaciones económicas que colocarían al Estado y posteriormente a la Industria como los principales protagonistas de la historia económica de México durante muchos años.

Exactamente este es el marco en que mejor puede entenderse la concepción y el surgimiento de ciudad Sahagún, el de una transformación en la historia económica de México. 1934 es el año en que sin saberlo, la historia de ciudad Sahagún comienza a prepararse. Justo porque en este año, se inicia un sexenio en el que se comienzan a desarrollar ideas y políticas en materia económica, que ubican como principales objetivos: el desarrollo económico guiado por el Estado con su necesario incremento del ingreso nacional, así como una mejor distribución del mismo⁹.

⁹ “...Cárdenas se proponía que su gobierno ejerciera una función activa para lograr ‘...elevar el rendimiento de la economía y remediar en lo posible las desigualdades que provienen de los defectos de la organización de la sociedad’. Así lo expresó en su segundo informe de gobierno el 1º. de septiembre de 1936. Para lograr este propósito, Cárdenas colocaba en el centro de su pensamiento económico la idea de un Estado Rector capaz de construir una economía nacional independiente con una riqueza mejor distribuida...” Guerrero Aleida (2005) pp.189-190. En este trabajo, la Maestra Aleida Guerrero hace una extensa presentación de los principales aspectos del pensamiento económico en México durante la década de los treinta. Haciendo

Y es que precisamente, ciudad Sahagún nace bajo la mano rectora del Estado y se convierte en poco tiempo en un símbolo del desarrollo económico de México, ya lo decía hace tres décadas el presidente de la Republica:

“Nuevamente ratificamos la convicción de que el Combinado Industrial Sahagún es una expresión de la política industrial nacionalista de nuestro país y del esfuerzo de los trabajadores mexicanos que han alcanzado los más altos niveles de calificación. Es nuestro deseo que industrias como estas sigan avanzando hacia nuevos niveles, porque garantizan el desarrollo económico y social de nuestro país y la independencia económica nacional”¹⁰

Así mismo, es presentada en muchas ocasiones como una especie de respuesta a los problemas económicos nacionales y en particular a los problemas económicos de esta región, lo que en más de una ocasión representa un orgullo para el país:

“Ciudad Sahagún es un buen ejemplo de cómo pueden planearse, plantearse y acometerse algunos problemas, de esos que más impresionan a las comunidades de nuestro tiempo: cómo abrir fuentes de ocupación calificada, producir algunas cosas necesarias, distribuir y dispersar el desarrollo general para que no se concentre en ciertas regiones, establecer condiciones mejores de habitación para todos los productores y servicios al alcance de la población...”¹¹

énfasis en las ideas y políticas económicas del Gral. Lázaro Cárdenas. La hipótesis principal del estudio es “...que el pensamiento económico de la época estuvo orientado predominantemente por la convicción de que el Estado debía intervenir en la economía mediante inversiones productivas en industrias básicas e infraestructura para el desarrollo económico nacional, y en la formación de un sistema crediticio nacional con fuerte participación estatal, que impulsara la elevación del ingreso económico nacional y una mejor distribución del mismo...asimismo, se pensó que el Estado, como representante de la Nación, debía poseer y ejercer el control sobre los principales recursos naturales para garantizar la independencia económica de México” *Ibíd.* pp. 178

¹⁰ Palabras del presidente Luis Echeverría Álvarez al término del recorrido que realizó el 11 de octubre de 1976 por las plantas del CIS. “El presidente volvió a sentir el calor humano que impera en ciudad Sahagún” *Revista SAHAGÚN.* pp.6-9. Año 19. Tomo 3 (Nueva época) Número 22. Octubre-Noviembre de 1976; Asimismo ya decía Sara Moirón “Sahagún es para todos nosotros, mexicanos de los años setenta, sinónimo de gran industria. Nombre asociado a progreso, a modernidad, a fábricas, a maquinaria, a los camiones que encontramos en todas nuestras carreteras y caminos, a los carros de ferrocarril y también a los automóviles pequeños, cómodos y refinadamente franceses. Sahagún es pues, lo mismo trabajo en grande, que producción, que estampa del México industrializado y moderno...” Moirón Sara (1974) *Introducción.* Pp. 9; Pero ya mucho antes se decía: “Esta si es una empresa. Es una lección viva de lo que son capaces de realizar los hombres del México nuevo. Para cualquier país del mundo, esta zona industrial representaría un positivo orgullo. Lo único que deseo es que el esfuerzo creador, la capacidad de trabajo y el éxito ejemplar que han obtenido los forjadores de esta página de trabajo, sea conocida por todos los mexicanos como uno de los estímulos para alcanzar la meta que soñaron aquellos que construyeron nuestra patria” Palabras del senador guerrerense Carlos Román Célis en su visita al CIS en 1959. “Los senadores visitan Irolo” *Revista SAHAGÚN.* pp.10-11. Año 3. Tomo 2 (Nueva época) Número 10. Junio-Julio de 1959.

¹¹ Palabras del senador por Aguascalientes Manuel Moreno Sánchez en su visita al CIS. *Ibíd.* pp. 10-11. Argumento que constantemente se repite en la historia de Sahagún y que es encabezado por la empresa constructora de la ciudad: “En el municipio de Tepeapulco, estado de Hidalgo a una distancia de 102 kilómetros de la capital de la Republica, se localiza una ciudad proyectada como solución idónea a las

Es indudable además, que la industria en el valle de Irolo permitió en más de una ocasión al tlachiquero -personaje típico del valle- intentar salir de su pobreza extrema y ubicarse en la dinámica de una nueva forma de reproducción social, esperando que cambiar al maguey y al dueño del tinacal, por la maquina y el supervisor, le permitieran mejorar su magro nivel de vida. Surgiendo así historias como la de Palemón:

“...-Mis hijos ya no serán tlachiqueros...serán médicos o ingenieros, o abogados –y después de reflexionar en silencio y como si hablara al carro de ferrocarril que acababa de nacer, dijo:
-O serán como yo...obreros de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril.
Siendo un peón, vio el primer carro de ferrocarril que salió de nuestra nave de construcción, y ante él afirmó su decisión de convertirse en pieza importante de una empresa capaz de construir con tanta facilidad esos gigantes carros:
-Quede pasmado –relata- no quería creer que allí lo habían construido...no vi como lo armaron...pude verlo cuando salía de la nave. ¡Era hermoso...!
Desde entonces, la historia de Palemón es de constante superación. Vive con la idea de ser cada vez mejor. Y si alguien penetra en su pensamiento sabrá que Palemón aspira a ser un técnico.
-¿por qué no he de serlo? –Razona- E igual que yo, mis hijos llegarán a ser alguien.
- Hace unos años no era nada. Un ¡tlachiquero! Hoy soy un obrero...vivo en una hermosa casita...tengo a mi servicio médicos y medicinas...mi alimentación es muy buena...como soy puntal en mi trabajo, cada mes gano días extra de salario...tengo, además, oportunidad de estudiar...¿por qué no he de ser un técnico...?
Y su voz, que es íntima, parece llenar el paisaje. Es la voz de esperanza de un hombre nuevo...”¹²

En ese sentido, se puede entender que no es necesario encontrar, por ejemplo, un acta constitutiva del CIS -un hecho físico concreto, pues- que date de la época Cardenista, para afirmar que la esencia del Complejo Industrial Sahagún, es decir, la razón por la que nació se encuentra en la transformación que sufren las ideas y políticas económicas durante el sexenio presidencial que inicia en 1934. Su naturaleza esta definida por el intento de superar el subdesarrollo económico en México y la mala distribución del ingreso, y esta se comienza a

necesidades de transformación económica del país que esta exigiendo ya la estructuración de núcleos industriales planificados”. Constructora Industrial Irolo (Tomo I, Abril de 1958) pp.3

¹² “Ya no serán tlachiqueros” Entrevista a Palemón Vera Fernández. (Por Carlos Cruz) Revista SAHAGÚN. pp.3-5. Año 2.Tomo 2 (Nueva época) Número 1. Abril de 1958. Sin duda alguna es una hermosa historia. Aunque tal vez se haya exagerado un poco al momento de transcribir la entrevista con el objetivo, creo yo, de motivar a los obreros, ya que en esos momentos la mano de obra de la región apenas se estaba acostumbrando a su nueva forma de vida. Más adelante desarrollaré esta idea; En este sentido, no pueden pasar desapercibidas algunas manifestaciones culturales de los habitantes de la zona como ejemplo, los cuentos: “Allá en las tierras magueyeras de Irolo, hay un viejo tlachiquero...simboliza los dolores y las fatigas del servidor del maguey...su vida es dura sin esperanzas...todos los días, la misma lucha; iguales necesidades...En Sahagún hay hombres como él, que ya no son siervos, ni del maguey, ni del dueño del tinacal...Y lo fueron, pero la industrialización los salvo, e iluminó sus vidas...” Extractos de un cuento muy popular en la zona durante las décadas de los `50: “Mi amigo el tlachiquero”. Ibíd. pp.6

gestar desde el momento en que estos aspectos empiezan a convertirse en objetivos centrales de una política económica en la que el Estado se convierte en el principal agente promotor.

A esta manera de conducir la economía se le dio, posteriormente, el nombre de “DESARROLLISMO”¹³. Si bien, la puesta en práctica de sus políticas no se alcanza plenamente sino hasta la década de los `40-`50, es durante el cardenismo, cuando se empieza a formar esta que después sería conocida como la “escuela desarrollista”, y que entre sus principales ideas – que repito empiezan a surgir durante el sexenio de Lázaro Cárdenas- se encuentran, que el principal objetivo de la política económica es la promoción del desarrollo económico; asimismo, para lograr el desarrollo se requiere un Estado activista e intervencionista, dadas las limitaciones de los agentes productivos y la escasez de capital, que haga de la inversión pública el motor del crecimiento económico; se afirma, que es indispensable un fuerte nacionalismo económico que busque abandonar el subdesarrollo y alcanzar a los países ricos; para ello, la industrialización se convierte en un objetivo prioritario, pero sin descuidar las relaciones de equilibrio entre industria y agricultura.¹⁴

Por lo tanto, dadas las características del Desarrollismo y su relación de este con el Cardenismo, puedo decir, que la naturaleza del CIS se gesta en la década de los treinta y es de corte Desarrollista. Ahora, si bien su naturaleza esta inspirada en una determinada concepción sobre la importancia del desarrollo económico en México y la forma en que se pretendía alcanzar, esta misma se completa, en el momento en que se define la política económica a seguir, en específico la del sector industrial.

La razón de ser del CIS tal como ya dije, se encuentra en la transformación económica nacional que comienza con el cardenismo, pero se define (por pertenecer este al sector II de la economía) con las ideas y políticas que se refieren en específico a la Industrialización. Esta es la manera, creo yo, en que mejor se entiende la naturaleza del CIS.

¹³ “El periodo 1945-1970 ilustra la puesta en práctica, sobre todo en su primera parte (1945-1960) de la visión desarrollista de una política económica con activa intervención de un Estado promotor, que estableció como su objetivo primordial, impulsar el desarrollo económico” Suárez Dávila Francisco (2005) pp.225

¹⁴ *Ibíd.* pp. 229-231. Entre algunas otras características más.

En ese sentido la instalación del CIS se da, concretamente, bajo el marco de lo que fueron las políticas de Industrialización vía Sustitución de Importaciones en su segunda fase, producción industrial de bienes intermedios y de capital. Ya que estas, forman parte de las estrategias que el Estado mexicano puso en marcha para crear un aparato productivo industrial, con mayor diversificación, cuyo objetivo sería el de consolidar una industria nacional de bienes intermedios y de capital menos dependiente del exterior.¹⁵ Por lo tanto el CIS, junto a su naturaleza de corte desarrollista, es en esencia también un producto histórico del paradigma que resultó ser la Industrialización vía Sustitución de Importaciones (ISI, como es común decirle)

Aunque esta vía de industrialización, y en general el desarrollo de la economía mexicana durante este periodo, las expongo en la primera parte de este trabajo, necesito mencionar algunos elementos que se relacionan directamente con el CIS, para así entender mejor su naturaleza. Dentro de las estrategias que el gobierno mexicano utilizó para alcanzar el objetivo de la industrialización vía sustitución de importaciones en lo que se refiere al sector productor de bienes intermedios y de capital, destacan principalmente dos.

- a. En la primera de ellas, el gobierno realizó fuertes inversiones para desarrollar este tipo de industrias, ya sea por su rentabilidad a largo plazo o por su carácter estratégico para la economía nacional. Es el caso ejemplar de la industria energética.¹⁶
- b. La segunda estrategia consistió esencialmente en participar de manera conjunta con capitales privados nacionales y/o extranjeros, para la inversión en tales industrias. Esto

¹⁵ Al explicarnos el autor las ideas económicas de Ramón Beteta, el secretario de hacienda de Miguel Alemán, nos dice que las que se refieren a la industrialización presentan cierta continuidad respecto a las ideas de la administración anterior encabezada por el presidente Manuel Ávila Camacho: "La racionalidad de las políticas de industrialización obedece al deseo de dejar de ser solo exportadores de materias primas; en parte, debido a las malas experiencias que México enfrentó por la contracción de los mercados internacionales (en especial el de Estados Unidos), los términos de intercambio adversos o fluctuantes. Al mismo tiempo, la vulnerabilidad que sufrimos al no poder contar, durante la guerra, con maquinaria y equipo, y productos intermedios..." *Ibid.* pp.234.

¹⁶ "La presencia de la inversión pública y dirección estatal han sido importantes en una serie de industrias básicas para la acumulación de capital, como la Siderurgica, los energéticos (petróleo y electricidad) y la construcción, en las que el gobierno generó externalidades positivas para la inversión privada" Fujigaki Cruz, Esperanza. (1997) pp.380-381. En este trabajo, se encuentra un análisis acerca del surgimiento de algunas ramas industriales en el periodo 1940-1960, así como de las características principales que perfiló la vía mexicana de industrialización y que mostraría sus límites años después, cuando el viaje de la industrialización llegó al mismo punto de partida.

respondía a diversos factores, entre ellos, la necesidad por parte de la iniciativa privada de obtener fuertes cantidades de capital como apoyo, dada la especificidad económica de este sector, otra, debido al intento por parte del Estado, de obtener una fuente de aprendizaje de empresas extranjeras dedicadas a este sector, principalmente porque se tenía la noción de que consolidar una industria nacional de bienes intermedios y de capital dependía de la capacidad para desarrollar un conocimiento teórico y práctico que aún se encontraba limitado en nuestro país¹⁷.

Al mismo tiempo ambas estrategias se complementaron con una serie de políticas económicas que las protegieran de la competencia internacional. Bajo este contexto es entonces cuando todo el aparato político y económico del Estado se volcó hacia la realización y formulación de nuevos proyectos e industrias, y es dentro de este conjunto de proyectos realizados por las dependencias especializadas¹⁸ que surgen los que posteriormente serían el CIS; el cual presenta en mayor medida, como más adelante expondré, dentro de su conformación, la segunda estrategia antes mencionada de asociación de capitales privados con capital estatal.

Por lo tanto la realización del CIS como proyecto industrial es resultado de los intentos del Estado mexicano, para dar el salto dentro del proceso de industrialización, a la fase productora de bienes intermedios y de capital; específicamente, a través de las políticas de industrialización vía sustitución de importaciones. En conclusión, la naturaleza del CIS es intrínseca a las transformaciones ideológicas y económicas que sufrió nuestro país a partir del cardenismo respecto al manejo y los objetivos de la política económica, y adquiere su especificidad durante la fase histórica de industrialización vía sustitución de importaciones.

A pesar de que la concepción del CIS como tal, de la manera en que empezó a funcionar durante sus primeros años de vida, no fue planeada desde el inicio de ambos proyectos históricos

¹⁷ Principalmente la industria química, la de aparatos eléctricos y la automotriz, entre otras. *Ibíd.* pp. 384-412. Donde la autora, expone la evolución de las industrias más importantes del país durante el periodo 1940-1960.

¹⁸ Nafinsa, el Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial y la Secretaría de Industria y Comercio, principalmente. Que son las principales dependencias del Estado que intervinieron en la conformación del CIS.

(Cardenísimo e ISI), yo considero que las energías sociales¹⁹ representadas por ese anhelo de alcanzar el desarrollo económico y la diversificación industrial son, a final de cuentas, los nutrientes esenciales de este proyecto de corte industrial, que después se conocería como el Complejo Industrial Sahagún. Es decir, el CIS es resultado de un proyecto histórico nacional de independencia económica. Y puede considerarse como parte de la materialización que alcanzó el proyecto amplio de transformación económica que emprendió nuestro país, bajo diversos matices según la etapa, desde finales de la Revolución y que ponía especial énfasis, por lo menos en el discurso, en la sustitución de importaciones. En ese sentido, la primera etapa del proceso de desarrollo del CIS, que va de 1952 a 1959, no sólo se conforma por la realización física de la planta industrial así como de su puesta en marcha, sino que también por la gestación de su naturaleza histórica. Es decir, la historia del CIS en su primera etapa comenzó antes de que este existiera físicamente.

Así, desde esta óptica, cualquiera que visite Ciudad Sahagún, entenderá el significado de la enorme estatua del Grl. Lázaro Cárdenas, que se yergue justo enfrente de las instalaciones del CIS. Con su dedo pulgar e índice del brazo izquierdo acercándose a la barbilla, apoyados sobre su brazo derecho, el Grl., parece tener una postura de meditado asombro. Y es que, si bien, no creo que el ex presidente Cárdenas alguna vez se haya imaginado en que se convertiría el Valle de Irolo, si es un hecho, que la historia del CIS, de la que todos los días es testigo silencioso, comenzó en su sexenio. Tal vez por eso, los hombres de Sahagún siempre le han guardado tanta estima:

“Al toque del silencio del clarín militar Cárdenas se hizo de bronce. Pero Cárdenas seguirá vivo mientras viva en nuestra patria la grandeza, la generosidad, el espíritu de lucha y la voluntad de progreso que ha sido siempre señal y camino del pueblo mexicano. Cárdenas en vida parecía ser de bronce, y ahora que ya lo es, parece estar vivo. Octubre de 1976”²⁰.

¹⁹ Es decir, la fuerza que surge de una sociedad, conformada por los retos, límites y potencialidades que el contexto político y económico le presenta en una determinada fase de su historia, y que le hace trascender o estancarse en una posición dada de su estructura socio-económica. Esta noción se basa en la definición que hace Ugo Pipitone de Atraso, Subdesarrollo y Desarrollo económico, en la introducción de uno de sus libros. Pipitone Ugo. (1994)

²⁰ Así reza la placa instalada de bajo de la estatua de bronce de Lázaro Cárdenas, que siempre vigila silenciosamente al CIS. Esta estatua fue develada por directivos y obreros del CIS en septiembre de 1976 como parte de la ceremonia de conmemoración del sexto aniversario de su muerte. Entre los discursos y palabras que pronunciaron los invitados todos coinciden en una tesis, que queda perfectamente expresada por el Lic. Francisco Javier Alejo, gerente general de DINA S. A. en ese año. “no es casual precisamente que sea en las empresas del conjunto industrial de ciudad Sahagún en donde se honre la memoria de Lázaro Cárdenas; hace ya veinte años que en este conjunto de empresas estatales se libra una lucha a veces

Ahora bien, debido esta naturaleza de carácter desarrollista e industrializadora, la realización del CIS al expresarse en su realización material es decir en su expresión física y concreta, impone una serie de retos para los formuladores de estas políticas de industrialización. El primero de esos retos fue determinar exactamente ¿qué bienes se iban a producir? Y ¿dónde y bajo que criterios establecer tales plantas industriales? Así mismo, ¿cuáles serían las necesidades de capital e inversión con capitales privados? ¿Cuáles serían las condiciones económicas de esta asociación?, entre otros. En ese sentido, la manera específica en cómo se solucionaron estos retos, que de antemano se imponen al funcionamiento de cualquier industria, es lo que le da su carácter específico al nacimiento del CIS. Es decir si antes teníamos su esencia, ahora, con la solución de estos retos obtenemos su presencia física, en determinado tiempo, lugar y de determinada forma. Esta idea es la que paso a desarrollar, la de la especificidad del nacimiento del CIS.

2.3. EL NACIMIENTO DE SAHAGÚN. LA SOLUCIÓN A LOS RETOS.

2.3.1 EL ORIGEN DEL CIS: UN PROYECTO HISTÓRICO NO MUY BIEN DEFINIDO.

La necesidad de llevar el proceso de industrialización hacia una fase más avanzada, exigía, la consolidación de una estructura productiva diversificada. Esto constituyó uno de los principales objetivos en materia de política económica a partir de los años `40. Esta diversificación se orientaba en su mayoría hacia el desarrollo de industrias nacionales productoras de bienes de consumo duradero y de capital. Productos como los automóviles, aparatos electrónicos, maquinas y herramientas, maquinaria pesada, locomotoras, aceros especiales para piezas específicas, etc., se convirtieron en la gama de artículos hacia los cuales el Estado orientó los esfuerzos de industrialización nacional en este periodo, ya sea con capital 100% estatal, o en asociación con capital privado.

exitosa, a veces con dificultades, por la industrialización de México que busca esencialmente contribuir de manera fundamental, activa y revolucionaria, al logro de los dos objetivos que son imperativos históricos para México: Soberanía y equidad..." "La augusta sombra de Lázaro Cárdenas, presente en Sahagún" Revista SAHAGÚN. pp.24-30. Año 19. Tomo 3 (Nueva época) Número 22. Octubre-Noviembre de 1976.

Bajo este contexto, es que aparecen una serie de proyectos e iniciativas para el establecimiento de este tipo de industrias, los cuales constituyen el origen de muchas empresas industriales en nuestro país, entre otras, de las que conformaron el CIS²¹. De toda esa diversidad de proyectos, hay tres que destacan. Debido a que estarían destinados, después de una serie de acontecimientos, a formar parte de la historia que nos ocupa.

En 1948, el empresario Bruno Pagliani -de origen Italiano- presentó al presidente de la Republica, Lic. Miguel Alemán Valdés un proyecto donde promovía la asociación del Estado mexicano con la empresa automotriz italiana FIAT (en la cual Pagliani tenía contactos) para crear una industria que fabricara camiones pesados con motores diesel²². Cabe destacar que hasta 1950 eran pocas las empresas automotrices de transporte pesado instaladas en México (las cuales además eran de capital extranjero)²³. Esta era una situación que llamó mucho la atención del gobierno mexicano, ya que la urbanización, la ampliación de la red carretera, así como la ampliación del mercado interno en general, -bajo el contexto de sustitución de importaciones- exigía cada vez más, medios de transporte de mercancías y pasajeros rápidos y eficientes. Por lo tanto la construcción de una empresa de participación mexicana productora de camiones pesados con motor diesel, se consolidó con un objetivo triple:

²¹ Empresas como Sosa Texcoco (“que obtuvo el derecho de utilizar un enorme evaporador solar instalado por el gobierno”); Industria Nacional Química Farmacéutica de México, S. A., Celulosa y Derivados, S. A., Electro Química Mexicana, S. A., y Nitrógeno, S. A., que obtuvieron fuertes créditos de Nafinsa. Con el apoyo de ésta misma, se fundó Guanos y Fertilizantes en 1943, en donde el gobierno poseía el 51% de las acciones. Nafinsa también compró acciones y bonos de la Industria Eléctrica de México fundada en 1945, por capital mexicano y estadounidense, entre otras. Fujigaki Cruz, Esperanza (1997) pp. 384-412.

²² “Antecedentes históricos de Diesel Nacional, S. A.” (1r. parte), Castro, Florentino. Revista *DINAmismo*. pp.16, Número 15. Mayo de 1980. El autor fue Subdirector de relaciones laborales de Diesel Nacional, S. A., (DINA) y realiza este trabajo que se presenta en 6 partes durante los siguientes meses del '80. Este escrito, sobresale de entre otros, por el hecho de que intenta presentar la historia conjunta de la ciudad y su relación con la empresa DINA desde 1952 hasta 1980. Además de que hace uso de documentos de los que extrae datos muy interesantes –que yo no había visto en libros anteriores a la fecha-. La revista *DINAmismo* fue el órgano informativo de la empresa DINA, a partir de 1979, al igual que la revista **SAHAGÚN**, contiene información de época sobre el funcionamiento de la empresa, la ciudad y sus hombres. De la misma manera que con la otra revista, es difícil conseguir sus números, hasta la fecha el primer número que he obtenido es de octubre de 1979 y el último de julio-agosto de 1988; A este mismo respecto, Víctor Manuel Villaseñor (director del CIS de 1959-1969) relata en sus memorias que B. Pagliani, el cual era socio del ministro de hacienda en la administración Alemanista (Ramón Beteta), le presentó el proyecto al presidente de la Republica, el cual sin mas, giró instrucciones al Banco de México y Nacional Financiera para establecer contactos con la empresa recomendada por Pagliani y acordar las condiciones de inversión. Más adelante me referiré a la obra de Villaseñor. Villaseñor, Víctor M. (1978) Tomo II pp.196

²³ Como la International Harvester (1946), Automóviles Hudson (1948) y la Armadora Automotriz (1947). Castro, Florentino (1980) *DINAmismo* No. 15 pp.16

1. Para atender la demanda interna, cada vez más elevada de este producto.
2. Para disminuir la importación de estos productos y de esa manera cumplir con el propósito de la diversificación industrial en su fase de bienes intermedios y de capital y coadyuvar al mejoramiento de las cuentas externas.
3. Y en especial, la asociación del Estado con una empresa internacional de la rama, buscaba conseguir el asesoramiento necesario para que paulatinamente se formaran los cuadros técnicos y obreros capaces posteriormente de crear una industria 100% mexicana de camiones pesados²⁴.

Por otra parte, las líneas de ferrocarril en México, en especial Ferrocarriles Nacionales Mexicanos (FNM) se encontraba en una clara situación de dependencia industrial extranjera, ya que su funcionamiento se basaba en el alquiler de carros y compra de maquinaria y piezas a empresas de Estados Unidos.

“En lo que se refiere a los carros de carga (furgones) las líneas mexicanas en su conjunto han contado en los últimos años con unas 25 000 unidades, gran proporción de ellas obsoletas, muchas de particulares que han comprado en el extranjero y más de una ¼ parte de carros rentados a una cuota diaria de 2.75 dólares por unidad...”²⁵

En ese sentido, el gobierno del presidente Alemán giró instrucciones a la Oficina de Investigaciones Industriales (OII) del Banco de México, para realizar los estudios de factibilidad y ubicación de una empresa constructora de carros y maquinaria de ferrocarril de capital 100% nacional. La OII contrato los servicios de la agencia de estudios industriales Keiser²⁶ para realizar

²⁴ Florentino Castro menciona este aspecto, aunque hace más énfasis en el hecho de iniciar “un proceso de integración” que paulatinamente desarrollara la industria mexicana de autopartes. *Ibíd.* pp.15; Quien desarrolla ampliamente esta idea es la “Vocero Oficial” del CIS en la primera década, la Constructora Industrial Irolo, quien en sus dos libros editados en 1958, resume la posición oficial del CIS, de la ciudad y sus hombres. Cabe mencionar que estos son los primeros grandes escritos sobre los antecedentes del CIS y la situación de la época por lo tanto se han convertido en una especie de libros clásicos. Aunque están impregnados de un espíritu positivo acerca del funcionamiento del CIS (en una periodo en este funcionamiento fue inestable), creo que representan una excelente aproximación al sentir de la época: “...el plan original fue el de fabricar esta clase de maquinaria, aprovechando nuestros propios recursos naturales y humanos, bajo la supervisión y asesoramiento de una empresa especializada. Por una parte se conseguiría la formación de un equipo de obreros y técnicos mexicanos capaces de diseñar y construir equipos industriales y, por la otra una disminución sensible en la importación de estos artículos con el beneficio consiguiente en el equilibrio de nuestra balanza de pagos...” Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio de 1958) pp.39

²⁵ “La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril” Ing. Gonzalo Robles, presidente del consejo de administración de la CNCF. *Revista SAHAGÚN.* pp.2-4. Año 1. Número 1. Abril de 1957

los estudios de factibilidad, los cuales concluyeron que no era factible una empresa de este tipo en México. Esta respuesta no fue convincente para muchos sectores sociales, los cuales obligaron a la OII a realizar otra investigación, pero ahora se contrataron los servicios de una empresa México-estadounidense de ingenieros consultores la cual concluyo en una fuerte recomendación al proyecto de instalar una empresa nacional de este tipo²⁷. Por lo tanto la necesidad de la construcción de una empresa constructora de carros de ferrocarril y maquinaria para el mismo, se consolidó con el objetivo de:

1. Agilizar el suministro de materiales a las líneas de ferrocarril en México, en especial a FNM
2. Liberarse de la carga económica de seguir importando furgones y material ferroviario, especialmente liberarse de la sangría de seguir alquilando material estadounidense.

Otro de los proyectos que cobraron vida en este periodo, fue el de la industria textil, para la cual un equipo de trabajo de representantes del gobierno y de industriales textileros presentaron una serie de iniciativas que giraban en torno a la construcción de una industria nacional productora de maquinaria textil²⁸. Para elegir la compañía que proveería de la tecnología y asesoría se realizó un concurso en el cual participaron varias marcas de distintos países, resultando ganadora la empresa Japonesa Toyoda Automatic Loom Works, Ltd (integrante de un gran conjunto industrial Japonés, donde destacaba Toyoda Motors, Co. Fabricante de automóviles) La construcción de una empresa productora de maquinaria textil se constituyó con el objetivo de:

²⁶ Este hecho es descrito por Victoria Novelo y Augusto Urteaga, en la que considero yo, la obra más completa e imparcial que se haya escrito sobre el CIS, lastima que sus análisis sólo llegan hasta 1978. Los autores nos relatan como es que la oposición a la construcción de una empresa nacional de este tipo fue recia, incluso por parte de autoridades federales, las mismas que contrataron a Keiser (una agencia estadounidense) la cual concluyó por medio de su estudio de costos-beneficio que era mejor seguir alquilando los carros a EUA. Novelo Victoria y Augusto Urteaga (1979) pp. 53-54.

²⁷ *Ibíd.* pp. 54

²⁸ Quien expone a profundidad la necesidad de una industria productora de maquinaria textil en México es otra vez, la Vocero oficial: "La industria textil en México cuenta actualmente con 1, 300 000 husos en servicio y 50 000 telares, pero su producción es tal que no supera y ni siquiera iguala a la de otros países, que en la misma industria cuentan con el mismo número de telares y de obreros. En lo cual influye seguramente el hecho de que el 95% de estas maquinarias son aparatos que la técnica textil hace mucho tiempo dejó atrás, sustituyéndolos por modernas maquinas; problema que a no dudar tiene su origen en la dificultad de invertir grandes cantidades para importar maquinaria a cada momento de otros países (hasta 1956 no había otro camino a seguir) con la consiguiente fuga de divisas y la elevación de los precios al consumidor" Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio de 1958) pp.109

1. Disminuir el nivel de importaciones de maquinaria textil.
2. Fomentar la capacidad de la industria nacional en el ramo de la producción de maquinaria.
3. Al igual que en DINA, aprender y desarrollar capacidades técnicas que permitieran en poco tiempo tener una empresa de estas condiciones “mexicanizada”.
4. Y ambiciosamente, sustituir la exportación de algodón, por la de tela²⁹.

Es de llamar la atención, que en estos tres proyectos no hay alguna relación industrial entre sí, más que la de ser fruto de los esfuerzos por consolidar un aparato productivo nacional. Jamás se imaginaron que irían a coexistir físicamente dándole vida a lo que se llamaría el Complejo Industrial Sahagún. Hasta antes de 1952, los tres proyectos marchaban cada cual por su lado, buscando las mejores condiciones para su realización física. Es evidente entonces, que hasta poco antes de 1952 nadie imaginaba que en la marginada región del valle de Irolo se levantaría un complejo industrial que transformaría para siempre la vida de la región y en cuyas entrañas se desarrollarían los intentos por establecer una industria de bienes intermedios y de capital acorde con el anhelo de dejar de ser un país subdesarrollado. ¿Qué hizo que estos proyectos convergieran en un mismo espacio? ¿Qué clase de proyecto imaginaba la instalación de tres empresas industriales sin ninguna relación entre sí, en una zona pobre, marginada y semidesértica de tantas que hay en el país?

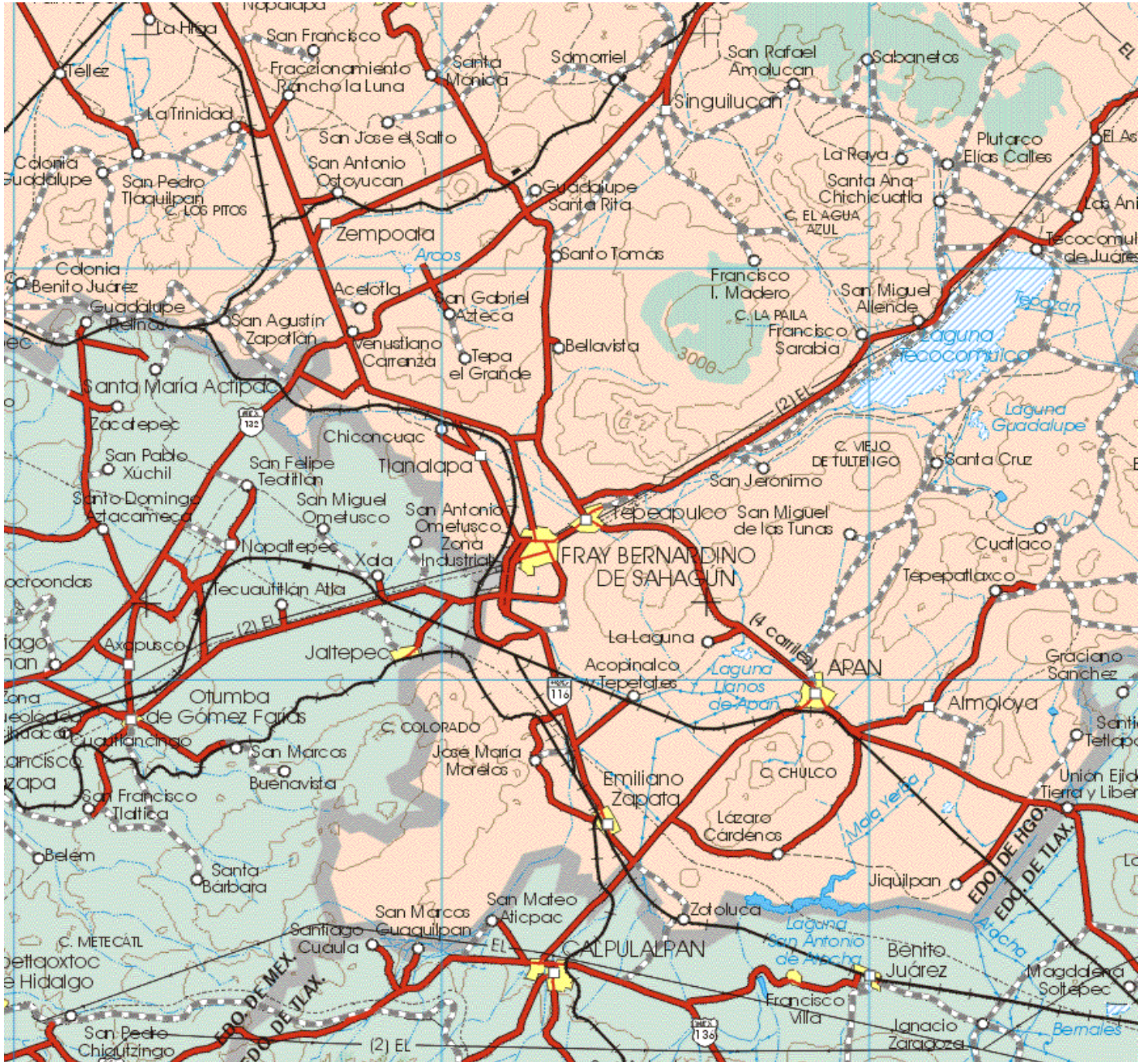
2.3.2 LOS MISTERIOS DEL VALLE DE IROLO.

El valle de Irolo es una región al sur del estado de Hidalgo donde el maguey es el único testigo de los misterios que encierra este lugar, ya que su presencia se multiplica, por todo el valle, en tiempo y espacio. Se encuentra delimitado al norte por la población de Tlanalapa Hgo., y al noreste por la de Tepeapulco Hgo.; al oeste tiene sus límites en las comunidades de Xala y San Antonio Ometuxco, asimismo, en el suroeste colinda con Jaltepec, todas ellas pertenecientes

²⁹ “...el problema se plantea necesariamente como un proceso de mexicanización de la industria, tanto en la producción de la materia prima, como en los elementos para producir, y ampliándola en consecuencia, al grado de desarrollo que implica el objetivo de no exportar más algodón: al propósito de integrar un riguroso mercado nacional y a la permanente expectativa de lograr un mercado internacional...mientras el kilo de algodón reporta una utilidad de \$7.00, el kilo de tela representaría un ingreso de \$21.00, aumentando así el valor de la exportación en telas hasta \$7,100 000.00...” Ibid. pp. 109-111

al Edo. De México; Al sur, el valle se extiende hasta Emiliano Zapata Hgo., y en el sureste se funde con los llanos de Apan (ver el mapa siguiente)

MAPA SUR DEL ESTADO DE HIDALGO; UBICACIÓN DEL VALLE DE IROLO



Haciendo un breve recorrido por su historia se sabe que en este lugar, hacia el siglo XIV de nuestra era, se asentó un gran señorío, independiente de Tenochtitlán, el cual llegó a ser poblado por cerca de 20 000 habitantes³⁰. Así mismo, fue en este lugar en el que Fray Bernardino de Sahagún escuchó y recopiló gran parte del material que incluyó en su legendaria obra: “Historia General de las cosas de la Nueva España”. Y es aquí, también, donde se desarrollaron varias de las grandes haciendas pulqueras que florecieron a partir de la segunda mitad del siglo XIX y durante el porfiriato. Pero aunado a estas etapas de la historia de México, las cuales dejaron lleno de incógnitas el devenir del Valle de Irolo, la aparición del CIS hace surgir otro gran misterio: ¿por qué aquí? ¿Por qué el Valle de Irolo fue el lugar elegido para la realización física del proyecto histórico después conocido como el CIS?

Creo que no existe una respuesta clara a esta interrogante, existen muchas respuestas parciales que han sido expresadas por los diversos estudiosos del CIS, y que se basan en una serie de factores muy diversos. Entre los principales factores que explican la instalación del CIS en esta zona, se encuentran:

1. La idea del “desarrollo regional equilibrado”, que consiste en la instalación de industrias en zonas económicamente críticas, como una forma de enfrentar de manera planificada el desarrollo desigual³¹.

³⁰ Moirón Sara (1974) pp. 17. En su querido libro (querido porque casi todo el pueblo de Sahagún lo conoce y se refiere a él como el “la crónica”), Sara Moirón realizó una emotiva reseña histórica de la región, desde los tiempos prehispánicos, hasta fines de los años sesenta. La autora de este libro, cuya formación profesional es la de licenciada en Antropología, describe la historia del Valle de Irolo bajo un lenguaje metafórico, el que deja en el lector la sensación de haber leído casi todo el tiempo una novela trágica, que culmina de manera feliz justo cuando la industria se instala en la región.

³¹ “En ciudad Sahagún, el móvil económico fue al parecer secundario. Lo que fundamentalmente se buscó, fue ayudar a una zona de gran pobreza...” Esto es lo que afirmaba El Banco de Comercio, S. A, en su informe, “La economía del Estado de Hidalgo” de 1974. Y que aparece citado en un interesante trabajo de Tesis de licenciatura (Arquitectura) al cual me referiré constantemente. Casas y Carranza, Jorge (1977) pp. 118; Asimismo, la Constructora industrial Irolo (Tomo I y II. Abril, Junio de 1958), Sara Moirón (1974) y las diversas revistas que se editaron en el CIS, hacen uso constantemente de este argumento como una de las razones principales por las que el CIS se instaló en el valle de Irolo. El más contundente es la “Vocero Oficial”: “...La preocupación del gobierno federal ocasionada por la hipertrofia de la ciudad de México, se ha manifestado a través de la adopción de distintas medidas tendientes a aliviar esta situación...por esta razón y ante la proximidad de nuevas e importantes inversiones, se buscó detener la tendencia tradicional de referirlas a la ciudad de México...la elección de un sitio apropiado para encauzar esas inversiones se pensó que podía recaer en la región de San Juan Teotihuacan...pero en esa misma época, ante la Presidencia de la República, se había expuesto la situación económica angustiosa por la que atravesaba el Estado de Hidalgo...ante estas consideraciones, la Presidencia de la República recomendó a las distintas dependencias a su cargo el estudio

2. Las estrategias de “descentralización industrial” hacia lugares óptimos para la producción³².
3. Los intereses económicos particulares de la clase política involucrada en el diseño y la instalación de las industrias³³.

El segundo de esos factores, el de la “descentralización industrial”, dio pauta a los “proyectos de desarrollo regional”, por lo tanto, se combinaron los factores mencionados en los incisos 1 y 2. Por una parte el objetivo de estos proyectos industriales era el de limitar la concentración industrial y la “hipertrofia” en la ciudad de México, desarrollando nuevas zonas, que por sus características presentaran condiciones óptimas (ventajas económicas) para la instalación de determinadas industrias. Y por otra parte, se buscaba atender a regiones del país que se encontraban en franca depresión económica. Por lo que respecta al último punto, dentro de estas zonas, económicamente críticas, se encontraba la región sur del estado de Hidalgo, concretamente, el Valle de Irolo. Lugar donde la pobreza y la marginación han tenido una larga historia.

El Valle de Irolo fue a finales del siglo XIX el lugar donde se desarrolló un legendario imperio pulquero, encabezado por la hacienda “San Antonio Ometuxco” construida en 1885 y su dueño, el señor Ignacio Torres Adalid, quien fuera, en términos reales, dueño y amo de todo el valle de Irolo hasta 1910. Este lugar, que colinda con los llanos de Apan, es también conocido como la altiplanicie pulquera. Se trata de una extensión de aproximadamente 10 mil hectáreas, donde lo único que predomina es, por supuesto, la planta del maguey. Esta extensión de tierra, que durante mucho tiempo permaneció concentrada en una sola persona, se destinó, en su mayoría, a un fin monoproduktivo: la extracción de pulque, el cual, durante mucho tiempo, se comercializó en la Ciudad de México y Pachuca, principalmente.

de las posibilidades que hubieran para modificar la situación del Estado de Hidalgo...” Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio de 1958) pp.3

³² “...la verdadera causa que determinó la creación de este complejo industrial fue, por un lado, el tratar de evitar las contradicciones que se generan en la centralización de la industria en la ciudad de México...” Casas y Carranza, Jorge (1977) pp.16 Por otra parte, el autor, desarrolla una idea muy interesante, sobre la estrategia del Estado mexicano por crear al mismo tiempo, “nuevos centros industriales periféricos y subordinados a la administración y al mercado de este centro de gestión (la ciudad de México –nota mía-)...” Ibíd. pp. 16.

³³ Es Víctor Manuel Villaseñor (1978) en sus memorias y respaldado por Victoria Novelo (1979) quienes enfatizan en este factor.

El campesino que trabajó en este lugar, durante el periodo de las haciendas pulqueras, sufrió la suerte de la mayoría de los campesinos del país: pobreza y explotación. Pero así mismo, los acontecimientos políticos de 1910-1940, le prepararon una novedad en su destino. A finales de 1910 el señor Ignacio Torres Adalid se encontraba disfrutando en Europa de los beneficios de su latifundio pulquero, justo en el momento en que en México y el extranjero el fuerte rumor de una Revolución pasaba a ser realidad. El señor Ignacio jamás regreso de su viaje, tal vez horrorizado por la "barbarie" que los diarios Europeos describían, prefirió quedarse en el extranjero. Dejando a la suerte de la Revolución su latifundio y su hacienda.³⁴

Cuarenta años después, el paisaje económico de la zona no cambiaba mucho. En general el estado de Hidalgo atravesaba por una situación crítica, ya que su única fuente productiva importante, la extracción de minerales en la zona alta de Pachuca, se encontraba desde hacía mucho tiempo en depresión. Por lo que respecta al Valle de Irolo, junto al pulque el maíz, en su mayoría de autoconsumo y la cebada, eran las únicas fuentes de recursos económicos. Los principales poblados ubicados dentro de la zona: Tepeapulco, Tlanalapa y Emiliano Zapata presentaban el paisaje de un México rural y pobre. La única vía de comunicación importante era un ramal del ferrocarril México-Veracruz (construido justo en el año en que se construyó la hacienda de San Antonio Ometuxco). En ese sentido es, entonces, que en efecto el valle de Irolo cumplía con una condición de las políticas de desarrollo regional de la época: el ser un lugar pobre y marginado del país.

No obstante, la otra condición de las políticas de desarrollo regional, que exigía mover la descentralización industrial hacia lugares óptimos que significaran ventajas económicas para la instalación de cada tipo de industria, presentó problemas en su cumplimiento. El Banco de México, la instancia que realizó las investigaciones sobre la localización de las plantas industriales³⁵, exigía como principales requisitos para la descentralización industrial, el

³⁴ Sara Moirón recupera parte del pasado porfirista de la zona en un estudio antropológico de la Hacienda de San Antonio Ometuxco. No obstante la claridad de las relaciones de producción dentro de esta hacienda no es abordada por la autora. Sin embargo deja claro que la miseria en el valle de Irolo tiene fuertes raíces desde este periodo. Moirón, Sara (1974) pp.71-75

³⁵ La oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México llevo a cabo el estudio de la ubicación de las nuevas plantas industriales. Novelo Victoria (1979) pp.52

cumplimiento, dependiendo lo que beneficiara más a la empresa en cuestión, de por lo menos alguna de estas dos situaciones: uno, la cercanía relativa con las fuentes de insumos: fuentes energéticas, la abundancia de recursos humanos, de agua, entre otros; y dos, la cercanía relativa de mercados potenciales.

En este caso, el Valle de Irolo era atravesado por la línea de energía eléctrica Necaxa-México, aunque el agua es escasa. Otra ventaja que posee, bajo este marco, es la cercanía relativa con la ciudad de México y su “abundancia” de mano de obra. Entrecomillo la abundancia de mano de obra, porque la mano de obra de la región en su mayoría se encontraba ocupada en el sector primario, por lo que su disponibilidad relativa para su uso en el trabajo de tipo industrial, puede ser muy cuestionable. Sobre todo cuando se habla de un proyecto altamente tecnificado.

Tal vez por eso la conclusión a la que llegaron las investigaciones del Banco de México, recomendaban que DINA se instalara en el Valle de Teotihuacan el cuál reunía los requisitos exactos pedido por el Banco de México para la instalación de la planta automotriz: se encontraba a 50 kilómetros de la Ciudad de México, atravesado también por la línea de energía eléctrica Necaxa-México y por el gaseoducto y oleoducto Poza Rica-México, así mismo, poseía abundancia de agua en su subsuelo³⁶. Para la Constructora de carros de ferrocarril se recomendaba, por una parte, algún punto en el norte del país, y por otra, la ciudad de Aguascalientes, donde se ubicaba el taller más grande de reparación de trenes y vagones en México³⁷. A Toyoda se le recomendaba su ubicación en alguna zona cercana a Puebla o en Coahuila, cerca de los gigantes siderúrgicos del País.

Por lo tanto la pregunta persiste. ¿Por qué fue elegido el valle de Irolo para la instalación de tres industrias que parecían tener destinos distintos? A primera vista por lo tanto, parece ser que a final de cuentas la causa de la decisión en favor de la elección del valle de Irolo se debió a que pesaron más los factores referentes al desarrollo desigual y la pobreza que presentaba el valle de Irolo (incluso a contracorriente de las conclusiones del Banco de México), ya que con la instalación de las fabricas se pretendía crear las condiciones para el despegue económico y la superación del atraso y la miseria de la zona por medio de la atracción de la mano de obra

³⁶ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp.10

³⁷ Villaseñor V. Manuel (1978) pp. 199-201 Novelo Victoria (1979) pp. 52

regional campesina que de esta manera se transformaría de población agrícola pobre e ignorante en una nueva clase social urbana moderna³⁸.

No obstante surgió otro problema de índole urbanístico: la falta de infraestructura urbana para alojar a toda la mano de obra demandada por las nuevas industrias. La mano de obra agrícola local, que vivía en los poblados aledaños, fue utilizada en primer lugar para la construcción de las plantas industriales, pero ya en funcionamiento las fábricas se requería en mayor medida de otro tipo de mano de obra, que respondiera con más eficacia al sistema fabril de industrias como la automotriz (DINA) y la siderúrgica y de maquinaria (Toyoda, después SIDENA). Entonces, este tipo de mano de obra provendría de las zonas mineras de Pachuca, del DF y en general de otros estados. Por lo tanto la construcción de una CIUDAD para dar acogida y estabilidad a esta nueva mano de obra era necesaria. En ese sentido, surge otra pregunta, ¿por qué entonces no se optó por ubicar estas industrias en zonas donde la disponibilidad de habitación fuese mayor y donde la infraestructura en general fuese más desarrollada? Como el caso de Apan por ejemplo, la ciudad más grande del sur del estado de Hidalgo que se encuentra a 15 Km. Del valle de Irolo y que igual podría resolver los problemas de marginación y pobreza de la zona³⁹.

¿Por qué la insistencia en un lugar donde se carecía de la abundancia de recursos energéticos y naturales; que no proporcionaba beneficios de otro tipo a las otras industrias que se querían instalar, de acuerdo a la idea del banco de México de crear un polo de desarrollo industrial; y que carecía de la infraestructura suficiente para alojar a la mano de obra inmigrante, o como decía Víctor M. Villaseñor: “¿a quién podría habersele ocurrido la idea de instalar una fábrica en la llanura solitaria?”⁴⁰ Por lo tanto, si existían otras alternativas cercanas con una mayor infraestructura para alojar a la mano de obra⁴¹ ¿por qué el Valle de Irolo?

³⁸ Victoria Novelo rescata parte del ambiente y retórica oficial que el gobierno impregnaba a la instalación de las fábricas.

³⁹ Incluso existe un estudio, el de Jorge Casas y Carranza, en donde precisamente se analizan algunas contradicciones, desde el punto de vista urbanístico, que se desprenden de la decisión de ubicar en Valle de Irolo a Ciudad Sahagún, y se contraponen constantemente el argumento de las ventajas relativas que ofrecía el instalar al CIS en Apan. Casa y Carranza, Jorge (1977)

⁴⁰ Villaseñor V. Manuel (1978) pp. 202

⁴¹ “...los recursos que más se tomaron en cuenta para la localización de ciudad Sahagún, fueron la infraestructura de servicios como vías de comunicación, electricidad, combustible y agua; sin embargo no se consideró tan importante la infraestructura social, debido a que con las ventajas que ofrecía la estructura de

En este sentido, Víctor Manuel Villaseñor menciona en sus memorias un hecho que no puede pasar desapercibido, que se refiere a que el entonces gobernador de Hidalgo, Quintín Rueda Villagran (amigo del presidente Alemán), había adquirido una vasta extensión de tierras en el Valle de Irolo. Las cuales evidentemente, en el más simple de los casos, se verían incrementadas en su valor de venta, debido a la construcción del CIS⁴² en la zona.

Por lo tanto, parece ser que esta aseveración de Víctor M. Villaseñor (director de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril de 1954 a 1959 y del CIS de 1959 a 1969) adquiere suma importancia si se toma en cuenta que ninguno de los anteriores factores pudo explicar por sí solo, la razón de la instalación del CIS en el Valle de Irolo.

Esto no afirma que la corrupción de la clase política involucrada, haya sido el factor determinante para la instalación del CIS en el Valle de Irolo. Más bien, lo que se desprende de este hecho es que desde su origen el CIS estuvo marcado por una característica especial, que a lo largo de su evolución nunca se pudo sacudir, la de verse involucrado en la esfera de influencia, de intereses muy particulares, de algunos personajes con poder político y económico. Intereses que se contraponían a la eficiencia y éxito productivo de las empresas conformadoras del CIS.

2.4 UNA DÉCADA DE CLAROSCUROS: 1950-1960.

Una vez formulados y aprobados los proyectos de las industrias que conformarían al CIS, y, a su vez, decidido el lugar para su puesta en marcha, el siguiente paso fue el de la creación física de las industrias y el inicio de sus actividades. Aunque para ello aún faltaba afinar un detalle: ¿bajo que condiciones económicas el estado y la iniciativa privada participarían en cada uno de los proyectos? En este último punto, se repite la disociación que hasta ese momento había caracterizado la evolución de los tres principales proyectos industriales que conformarían

servicios se reducía significativamente los costos de producción...el paraje elegido es como un reto de urbanismo difícil de sostener" Casa y Carranza Jorge. (1977) pp. 117. Esta es una clara muestra de que las razones por las que se instaló el CIS en el valle de Irolo son diferentes dependiendo del autor. De hecho en esta tesis en una de sus conclusiones, se dice que Apan resultaba ideal para alojar a un complejo industrial como el CIS

⁴² Villaseñor Víctor Manuel (1978) pp.203

el CIS. Es decir, los términos bajo los cuales el Estado se asoció con el capital privado fueron totalmente distintos en cada uno de los proyectos industriales a realizar.

Esta marcha particular y desvinculada, carente de absoluta coordinación, entre los asuntos productivos y financieros de cada empresa, fue la característica principal que presentó el CIS (visto de manera conjunta, por supuesto) durante los primeros años de su funcionamiento, por lo menos, en el aspecto financiero hasta 1959-1960. Años en los que Estado se convierte en el dueño absoluto de las tres empresas, al comprar las acciones de los distintos inversionistas privados que, después de una serie de acontecimientos, abandonaron a su suerte al CIS⁴³. Pero vayamos por partes:

El 28 de Julio de 1951 fue constituida Diesel Nacional (DINA) con un capital social de 250 millones pesos aportados en su mayoría por el gobierno federal a través de Nafinsa⁴⁴. Pero no es sino hasta el 12 de septiembre de 1952, una vez que fue elegido el lugar para la ubicación de las instalaciones de la empresa, cuando quedan formalmente establecidos los mecanismos de participación financiera en dicha empresa. Quedando, de su capital inicial, un 78% como aportación del Estado, a través de Nafinsa, otro 14 % como aportación del capital privado mexicano y el restante 8% de capital quedó, bajo la forma de acciones, en manos de la empresa italiana FIAT⁴⁵, la cual había sido la empresa elegida, por el Estado mexicano, para asociarse en la producción de camiones diesel. La construcción de la planta, que alojaría a la empresa mexicana productora de camiones con motor diesel, se inició en 1952, bajo los planos y especificaciones de los técnicos Italianos. Esta empresa fabricaría autobuses y camiones con motor diesel bajo licencia de FIAT. Por una parte, la firma italiana, además de tener el derecho sobre cierto porcentaje de acciones y ganancias, recibiría el pago de regalías correspondientes por el uso de sus patentes, y por otra parte, la empresa italiana podría comercializar sus modelos

⁴³ De acuerdo con la clasificación que realiza Jorge Casas y Carranza, en su estudio arquitectónico-urbanístico de Ciudad Sahagún, la manera correcta, que más se acerca, de llamar al CIS, en este periodo, sería la de "Zona Industrial" debido a, entre otras cosas, "...la zona industrial es un conjunto de fábricas construidas en terrenos dotados de una buena infraestructura...y que se encuentran dentro o a una distancia razonable de la población y que sus industrias son completamente independientes unas de otras..." Además, según la misma clasificación, porque una de las principales características de un Complejo Industrial es la interrelación productiva entre sus empresas. Casas y Carranza, Jorge (1977) pp. 115.

⁴⁴ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 39

⁴⁵ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 51-52

de automóviles, tipo sedan, en México (que al cabo de unos años fueron ensamblados en las instalaciones de DINA). A cambio de todo esto, DINA podría usar las patentes de todos los modelos italianos, en camiones y autobuses, y ser receptor preferencial de asistencia técnica⁴⁶. Dentro del primer Consejo de Administración de Diesel Nacional, ésta tuvo como director general al entonces gobernador del Banco de México, el Sr. Rodrigo Gómez, pero en su mayoría, el Consejo estaba compuesto por directivos e ingenieros de origen italiano. Para julio de 1955, el Lic. Manuel Palavicini asume el cargo de director general, en sustitución del Sr. Rodrigo Gómez⁴⁷.

Casi un año después de la constitución legal de Diesel Nacional, en abril de 1952, se constituyó la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CNCF), empresa destinada a fabricar equipo de transporte ferroviario. Los detalles de la historia del proceso de constitución de la CNCF, son analizados en el capítulo siguiente, pero cabe decir desde este momento que para la realización de este proyecto hubo una fuerte oposición, tanto fuera de nuestro país, por parte de algunas firmas estadounidenses, como dentro del mismo, principalmente por parte de algunos sectores de los Ferrocarriles Nacionales. Esta falta de consenso, se refleja en la constitución financiera de la CNCF, dentro de la cual, el Estado, a través de diversas instituciones, aparece como participante casi absoluto. El 87.5% de capital fue aportado por Nafinsa y el Banco de México, y el otro 12.5% del mismo, correspondió a la participación de instituciones de fomento y empresas nacionales, como fueron: la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, así como la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial⁴⁸. La instalación de esta empresa, cabe destacar, se hizo bajo la asesoría técnica de un solo ingeniero estadounidense. Los planos y especificaciones para la construcción de la planta productiva así como del equipo de transporte, ambos relativamente influenciados por las condiciones que imponía la asociación americana de ferrocarriles (A. A. R)⁴⁹, fueron llevados a cabo por un grupo de técnicos mexicanos pertenecientes a las divisiones de estudios técnicos del Banco de México, Nafinsa y la Sociedad Mexicana de Crédito

⁴⁶ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 42

⁴⁷ *Ibid.*, pp. 43

⁴⁸ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 52

⁴⁹ La Asociación Americana de Ferrocarriles (A. A. R.) es el organismo que se encarga de regular el intercambio, pesos y medidas del equipo de transporte de las líneas ferroviarias en los Estados Unidos, y a la cual se encontraban adscritas las líneas ferroviarias mexicanas.

Industrial.⁵⁰ Resalta que en la composición de su primer, así como de los subsecuentes, Consejo de Administración se encuentran representados los intereses de las instancias gubernamentales involucradas en la formulación del proyecto constitutivo de la CNCF, así como de los Ferrocarriles Nacionales de México, a la sazón, su principal opositor (Ver capítulo siguiente). Su primer director general, quien fungió como tal hasta 1969, fue el Lic. Víctor Manuel Villaseñor.⁵¹

Finalmente, en 1954, el Estado mexicano pudo aterrizar el proyecto para la construcción de una empresa productora de maquinaria textil. Justo en ese año, se formalizaron las pláticas con la Toyoda Automatic Loom Works, empresa textil Japonesa. Quien, después de un concurso en el cual participaron empresas francesas, alemanas y norteamericanas, resultó ser la empresa elegida por el Estado para asociarse en la producción de maquinaria textil, con destino a satisfacer las necesidades del mercado interno⁵². De esta manera quedó constituida la empresa: TOYODA de México S. A., Fabrica Nacional de Maquinaria Textil y Fundidora de Fierro y Acero (TOYODA F. N. M. T. Y F. F. A), la cual no sólo se constituyó con el objetivo de fabricar maquinaria textil, sino que, al momento de elegir como su lugar de instalación el CIS, se decidió que ésta empresa contara con una sección fundidora de fierro y acero. Obviamente, la relativa lejanía con las plantas fundidoras de la ciudad de México, ponía a la TOYODA en relativa desventaja productiva, ya que el principal insumo productivo para la fabricación de maquinaria, del tipo textil, es precisamente el fierro y el acero. En ese sentido, dentro de la planificación de la empresa, se consideró hacer de la misma una empresa integrada verticalmente. La constitución financiera de TOYODA, se realizó con un capital inicial de 35 millones de pesos⁵³. Dentro del cual, participó de manera extremadamente mayoritaria el capital Japonés (99.4%) y en menor

⁵⁰ Villaseñor Víctor Manuel (1978) pp.207

⁵¹ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 78

⁵² En el libro de Novelo y Urteaga, se realiza un señalamiento muy interesante a este proceso de selección de la empresa textil, el cual nos refiere, nuevamente, al factor individual como un factor de mucho peso en las decisiones de tipo productivo y administrativo en las empresas que conformaron inicialmente el CIS: "En cuanto a Toyoda, los estudios previos del Banco de México fueron hechos por un equipo de trabajo con representantes del gobierno (Economía y Nacional Financiera) y de industriales textiles. Entre los industriales hubo quien presionó para que el contrato se estableciera con la empresa japonesa, aunque se hizo un concurso en el cual participaron alemanes, franceses y norteamericanos. Alguna fuerza tenía ese industrial, José Ramoneda, quien años más tarde de realizado el estudio, se desempeñó como intermediario entre el sector público y la empresa japonesa y se quedó con un 7.1% de las acciones." Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 54

⁵³ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 113

escala capital mexicano, a través de Nafinsa (0.6%)⁵⁴. Al igual que en DINA, la planeación y construcción de la planta se llevó a cabo bajo instrucciones y especificaciones de técnicos japoneses; TOYODA A. L. W proporciono la maquinaria, la accesoria técnica y las patentes para la construcción de las maquinas textiles que realizaría TOYODA F. N. M. T. Y F. F. A⁵⁵. Asimismo, dentro del primer consejo de administración de la empresa, destaca el hecho de que de sus 12 miembros, 6 eran japoneses, y donde 5 de ellos ocupaban los primeros cinco puestos (presidente, vicepresidente, consejeros propietarios) dentro del Consejo.⁵⁶

De todo lo dicho anteriormente, resalta inmediatamente el hecho de que, aunque las tres empresas estaban prácticamente condenadas a coexistir físicamente en un mismo espacio, seguían siendo ajenas, unas con respecto a las otras. Y no solo por el tipo de producción industrial, del cuál no era posible esperar alguna interrelación de insumos y productos, sino porque en la constitución financiera de cada una de ellas, intervinieron capitales de distinta índole y en distintas proporciones; asimismo, no existía una dirección administrativa única para las tres empresas. En este sentido es posible afirmar que, en su primera etapa, el Complejo Industrial Sahagún fue un ente industrial desarticulado productiva, financiera y administrativamente; dentro del cual, la única característica en común que poseían las tres empresas, fue la de coexistir físicamente en la misma zona.

Esta situación evidencia la falta de eficiencia por parte del Estado mexicano respecto a la planeación y ejecución de proyectos de corte industrial. Por lo menos en lo que respecta a las condiciones mínimas favorables para el buen desarrollo de una empresa de reciente creación. Ya que, por un lado, no sólo se ubicó a cada una de las empresas, en una zona distinta de la recomendación óptima, sino que se les impuso, de antemano, el reto de convertir al trabajador campesino en un calificado obrero industrial. Asimismo, por otro lado, frente a esta problemática, común a las tres empresas, las mismas carecían de una organización productiva y administrativa conjunta, que permitiera vincular sus planes de producción de manera horizontal y, al mismo tiempo, reducir costos y ampliar mercados.

⁵⁴ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 53

⁵⁵ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 113-116; Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 55

⁵⁶ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 121

No obstante, a pesar de esta situación, aún queda como válido el argumento esgrimido constantemente en toda la historiografía sobre Ciudad Sahagún, a excepción del matiz que se presenta en el trabajo de los antropólogos Novelo y Urteaga⁵⁷, cuando se refieren a la pobreza y marginación de esta zona del estado de Hidalgo como la causa justificable para la instalación de las tres empresas ya referidas. Y en efecto, tal como lo analizo y expreso en el apartado 2 de este capítulo, la naturaleza del CIS proviene de un proyecto histórico de independencia económica que nace justamente de la necesidad de elevar la riqueza nacional y mejorar la distribución del ingreso, esto como parte de la tarea que dejó pendiente la Revolución Mexicana: la Justicia Social. En este sentido, se hace pertinente hacer una pregunta, por cierto, aún con vigencia: ¿La Justicia Social, entendida en estos momentos como el mejoramiento en la calidad de vida social y material del ser humano, obstaculiza la eficiencia económica, entendida en este caso como las mejores condiciones para el funcionamiento productivo de una empresa?

No necesariamente. Y el CIS es un ejemplo de ello. Si bien las condiciones de su creación y puesta en marcha no fueron las del mejor óptimo desde el punto de vista económico, al paso del tiempo, el CIS se pudo colocar como un referente indispensable del proceso de industrialización en México. Prueba de ello fue la producción de camiones y autobuses DINA, así como de los carros del sistema de transporte colectivo metropolitano. Incluso, vistas en forma individual, hay etapas en que las empresas que conformaron el CIS, se caracterizan por haber alcanzado un éxito económico en muchos sentidos. En este trabajo, sólo se analiza a profundidad el caso de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (ver capítulos siguientes), la cual, a pesar de las adversas circunstancias a las que se enfrentó, tuvo un notable desempeño económico durante sus primeros 17 años de vida productiva. Por lo tanto, aún en estos los primeros años, el CIS es luz y sombra. Sombra, por la incertidumbre económica que planteaban las condiciones de su puesta en marcha. Luz, porque sus instalaciones alojaban no sólo máquinas y herramientas, sino los anhelos de justicia social de todo un pueblo. Representaban una posibilidad real de alcanzar el progreso material, individual y social, por lo menos, para el habitante del Valle de Irolo

⁵⁷ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979)

Luz y sombra, esa fue la tónica que presentó el CIS, en conjunto, durante sus primeros años de vida. Por un lado empresas como DINA y TOYODA, arrojaban pérdidas en su funcionamiento económico, acumulaban fracaso tras fracaso. Y por otro, la CNCF sorprendía a todos por sus excelentes resultados económicos y sus éxitos obtenidos en diferentes aspectos, tanto de tipo industrial, como desde el punto de vista social. A su vez, el negro panorama que se cernía sobre las dos primeras empresas, fue súbitamente alterado cuando en 1959 se anunciaba de manera oficial, primero, la incorporación de DINA a la dirección general de la CNCF, y poco tiempo después, la unión a estas de TOYODA. Hasta quedar las tres empresas fusionadas, de manera administrativa, bajo una sola dirección, encabezada ésta por el director general de la CNCF, el Lic. Víctor Manuel Villaseñor. Es así, que la tónica que tuvo esta etapa es la de un total claroscuro. Pero vayamos por partes:

DINA-FIAT S. A. de C. V.

El motor diesel tiene, desde el punto de vista técnico, la ventaja de proveer eficiencia a un costo relativamente menor, respecto al motor gasolina. Sobre todo en el transporte pesado, que no requiere adquirir grandes velocidades, sino tener capacidad de arrastre. En este sentido, la intención del Estado mexicano, al asociarse con una empresa transnacional del ramo, era, según palabras del director general de DINA:

“...el objetivo es adquirir la habilidad necesaria en la técnica de motores y ensamble de camiones pesados, para después comprometerse en la producción de otros equipos, diversificando progresivamente el campo de actividades de la empresa”⁵⁸.

Cabe especificar que la habilidad, a la que se refería el Sr. Palavicini, tendría que ser desarrollada bajo el marco de la asesoría especializada extranjera, ya que el técnico y el obrero mexicano se encontraban frente al manejo relativo de nuevas tecnologías, lo que implicaba un proceso de aprendizaje antes de poder emprender de manera autónoma la realización de nuevos proyectos. Esto es, en esencia, lo que buscaba el Estado mexicano al asociarse con FIAT, TOYODA y al recibir la asesoría estadounidense en el caso de CNCF: “aprender a”, adquirir el famoso *know-*

⁵⁸ Palabras del Lic. Manuel Palavicini Director General de Diesel Nacional de 1955-1958, respecto a los objetivos de DINA S. A. Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio de 1958) Pp. 41

how. No obstante, la obtención del *Know-how* nunca viene sola. En el caso del DINA, ésta vino acompañada por la selección de ciertos modelos, por la elección de determinada maquinaria, por prácticas industriales específicas y, asimismo, por una amplia campaña comercializadora. Esto es de destacar, porque después del abandono de FIAT, DINA se quedó con una herencia industrial que determinó en gran parte su futuro, o por lo menos influyó para que la historia posterior de DINA se haya dado de cierta forma y no de otra.

El programa original de producción comprendía la fabricación anual de 1000 unidades de un modelo de carga llamado, el modelo 682. Este modelo se podía fabricar en tres variantes⁵⁹:

1. El modelo 682N; camión
2. El modelo 682T; tractocamión
3. El modelo 682R; autobús

Para la fabricación de estas variantes del modelo 682, se adquirió cierta maquinaria específica, la cual, según los técnicos italianos, obedecía al grado de eficiencia mostrado para cada parte del proceso productivo. De esta manera, la maquinaria original de DINA provino de los siguientes lugares⁶⁰:

1. Maquinaria Suiza, para los instrumentos de precisión.
2. Maquinaria Inglesa, para los tratamientos térmicos
3. Las Máquinas-herramientas, así como los accesorios y herramientas simples fueron compradas en Estados Unidos, Alemania e Italia.

Llegado a este punto, una vez instalada la maquinaria específica, es como el 6 de enero de 1955, DINA dio a luz al primer camión hecho en sus entrañas, un 682T⁶¹. Hay que decir, que realmente lo hecho en sus entrañas fue el ensamble de dicho camión, ya que en esta etapa inicial, las piezas, fundidas y forjadas, fueron importadas de Italia, "...aquí se realizarían el acabado mecánico y las otras operaciones subsecuentes"⁶². Caso especial fue el de los motores; debido a que los motores italianos no tomaron en cuenta las condiciones físicas y climáticas, de nuestros medios y

⁵⁹ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 51

⁶⁰ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 51-52

⁶¹ "Antecedentes históricos de Diesel Nacional, S. A." (1980), Castro, Florentino. Revista *DINAmismo*. pp.17,

⁶² Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 52

carreteras, fue necesario que se aplicaran ciertas modificaciones en ellos. De esta manera, para 1956 ya se trabajaba, en las instalaciones de DINA, en el acabado y mejoramiento mecánico de las piezas de los motores y en su ensamble. A tal grado, que se decidió modificar, en algunos casos, la composición y colocación de algunas piezas conformadoras de los motores italianos. De esta manera, para 1958, se adecuaban y armaban cuatro tipos diferentes de motores: normales, inclinados, sobrealimentados y turbo cargados⁶³. Este hecho es muy importante, ya posteriormente en DINA se contó con una división especializada productora de motores.

Dentro de las labores que se llevaban a cabo en la planta de DINA, comenzó a destacar la realizada en el área de tratamientos térmicos. Esta área fue establecida con el objetivo de adecuar y dotar con características de dureza, resistencia o maleabilidad, funcionales a las condiciones del ambiente mexicano, a ciertas piezas sensibles, en su composición química y física, dentro de los equipos mecánicos complejos del sistema automotriz de los camiones⁶⁴. Pero, poco a poco, se fue convirtiendo en una división con mayor importancia dentro del proceso productivo de los camiones, en la medida en que el desarrollo de la industria automotriz exigía la utilización de nuevos materiales resistentes y más livianos. Al igual que la sección de motores, la de tratamientos térmicos terminó por convertirse, al paso de los años, en una división muy importante para DINA. La división de plásticos automotrices.

Cabe destacar también, para estos años, que dentro de los planos originales de la construcción de la planta productiva, se consideró dar espacio a un área de enseñanza y capacitación. Esta fue bautizada con el nombre de: Escuela de Capacitación. Dentro de ella se impartieron, a obreros y técnicos, cursos teóricos y prácticos del manejo de la maquinaria y el proceso productivo de los camiones, por parte del personal italiano y los ingenieros mexicanos⁶⁵.

Como parte del contrato de asistencia técnica y uso de patentes firmado entre FIAT y DINA, se consideró la posibilidad de comercializar en México automóviles de la marca italiana. No obstante, el proyecto fue más allá, para 1956 se incorporó a las líneas de producción de

⁶³ *Ibíd.*, pp. 64-68

⁶⁴ *Ibíd.*, pp. 59

⁶⁵ *Ibíd.*, pp. 62-63

camiones, una nueva línea, el ensamble de automóviles FIAT. Línea que, al igual que los camiones pesados, recibió las especificaciones y asesoría de los técnicos italianos. No obstante que la aceptación, en el mercado mexicano, de estos productos fue muy lenta, se produjeron 8 modelos distintos. Los modelos FIAT que se ensamblaron en DINA fueron los siguientes⁶⁶:

1. El FIAT 600: Convertible, Sedán dos puertas y Guayín.
2. El FIAT 1 100: B cuatro puertas, F cinco puertas y pick-up.
3. El FIAT 1 400: B cuatro puertas y la unidad "campagnola" (fabricada para el ejército mexicano)

Como resultado de este acontecimiento la planta productiva de DINA pudo contar, dentro de sus instalaciones, con la posibilidad de ensamblar automóviles. Hecho que a la postre resultaría determinante en la evolución histórica de la empresa, ya que por muchos años la división de producción DINA Automóviles-Renault, fue de las más insignes de la empresa.

CNCF S. A.

La evolución histórica de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, es analizada a detalle en el capítulo siguiente. Por el momento basta decir que, de las tres empresas mencionadas, la CNCF fue la única que obtuvo utilidades desde su primer año de funcionamiento. Asimismo, dentro de su proceso productivo, la empresa logró reducir constantemente el tiempo de producción para la construcción de furgones, al igual que el costo de los insumos y materiales necesarios para su fabricación. Estos elementos son claves para explicar la obtención de algunos triunfos, en concursos de producción internacionales, así como en su proyección hacia Latinoamérica.

TOYODA. F. N. M. T. y F. F. A

En octubre de 1954 se iniciaron los trabajos de construcción de, la última empresa elegida para formar parte del CIS. Al igual que en DINA, las especificaciones para la construcción de la planta productiva y el diseño del proceso de producción, fue realizado por el personal técnico

⁶⁶ *Ibíd.*, pp. 69

pertenciente a la empresa transnacional con la que se asociaba el Estado, en este caso fue personal japonés el encargado de realizar esta tarea. A su vez, la maquinaria necesaria para echar a andar la empresa, así como las licencias de producción, fueron importadas en su totalidad. Para este efecto fue necesario realizar una ampliación de capital por 15 millones de pesos, los cuales fueron aportados en su totalidad por Nacional Financiera, con fecha de abril de 1955⁶⁷. De esta manera, la participación del Estado en los activos financieros de la empresa aumentó a un 30%. En junio de 1956, fue inaugurada oficialmente esta nueva fábrica, la cual inmediatamente comenzó a producir maquinaria textil compleja y simple. En el primer caso se encuentran los telares mecánicos, las bordadoras, los tróciles, las teñidoras, etc., el segundo caso corresponde al de las máquinas de coser caseras.

La empresa estaba compuesta, en su estado original, por tres grandes unidades de producción, separadas a su vez, físicamente, por tres enormes naves. En la primera de ellas, la Unidad 1, se realizaba el proceso de fundición del material necesario para elaborar la maquinaria. Esta unidad fue construida bajo la necesidad de contar de manera inmediata con el insumo esencial para este tipo de industrias: el hierro y el acero. Cabe destacar que posteriormente a la reestructuración productiva ocurrida en 1959-1960, la línea de producción principal de esta empresa pasó a ser precisamente la fundición de fierro y acero. Al igual que en DINA, estos inciertos primeros años sembraron el legado productivo que determinó en gran medida el futuro mismo de la empresa. Continuando con la descripción de la empresa en estos años, en la Unidad 2, se realizaba el proceso de forjado, que es donde se daba forma a los metales fundidos en la unidad anterior. En la Unidad 3, se llevaba a cabo el maquinado y ensamble de los productos ofrecidos por la empresa.

Hay que mencionar, que al igual que en DINA, la TOYODA contaba con un área de laboratorios térmicos destinados a inspeccionar la calidad de los materiales fundidos con el objeto de asegurar la dureza, resistencia o maleabilidad de los mismos, en el ambiente productivo mexicano⁶⁸. Este hecho influyó para que posteriormente, a iniciativa de la empresa, se creara una pequeña industria, incorporada al CIS, destinada a elaborar material quirúrgico, entre otros.

⁶⁷ *Ibíd.*, pp. 113-116

⁶⁸ *Ibíd.*, pp. 123

No obstante las buenas intenciones de esta empresa, el mercado textilero mexicano no dio una buena acogida a los productos japoneses-mexicanos. En el ramo de las maquinas de coser, SINGER acaparaba el mercado. Respecto a la maquinaria textil, después de un estudio de mercado realizado en 1960, se descubrió que las razones por las que no se aceptaba la marca japonesa eran principalmente por confianza en las marcas de tradición, Draper (para telares) y Saco Lowell (en el caso de los tróciles)⁶⁹.

La Constructora Industrial Irolo (CII S. A.):

Como ya se mencionó, el haber instalado estas empresas en un lugar semi-desolado impuso de manera inmediata el reto de construir alojamiento para el personal técnico y obrero que pondría en funcionamiento la producción. En palabras de un observador extranjero:

“El paraje elegido es como un reto al urbanismo difícil de sostener: una llanura abierta, sin árboles, anteriormente cultivada de cebada y maguey, donde a 2 400 metros el frío no puede ser vivo y en todo caso las modestas colinas no detienen el viento de ese sector muy seco ya de por sí...”⁷⁰

En ese sentido la pregunta, del por qué fue instalado el CIS en el Valle de Irolo, será un estigma que cargará por siempre la Historia de Sahagún. En un intento por esclarecer la decisión, que no incluye el factor político individual que mencionan tanto Villaseñor como Novelo y Urteaga, el arquitecto Casas y Carranza concluye que:

“...los recursos que más se tomaron en cuenta para la localización de Ciudad Sahagún fueron, la infraestructura de servicios como vías de comunicación, electricidad, combustible, agua; sin embargo no se consideró tan importante la infraestructura social, debido a que con las ventajas que ofrecía la infraestructura de servicios se reducían significativamente los costos de producción...”. No obstante, más adelante, el mismo autor reconoce que: “...para propiciar el asentamiento industrial, el Estado financió una costosa infraestructura social...”⁷¹

⁶⁹ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 58

⁷⁰ Bataillon, Claude “La Ciudad y el Campo en el México Central”, Siglo XXI. México, 1972. pp. 263. En este libro el autor dedica un apartado muy breve al análisis de las razones y efectos inmediatos que causó la instalación de la industria en un lugar plenamente rural como el Valle de Irolo.

⁷¹ Casas y Carranza Jorge (1977) pp. 117-119

Independientemente de cuál haya sido la verdadera razón de tal decisión, aún se sigue discutiendo sobre la serie de problemas a los que se enfrentaron las empresas y los hombres de Sahagún, para adaptarse a las condiciones físicas de su lugar de trabajo. Veamos una parte de ese debate.

La necesidad imperiosa de construir infraestructura urbana, provino de las condiciones sociales y técnicas de la fuerza de trabajo destinada a laborar en las empresas. La fuerza de trabajo del Valle de Irolo, para 1950, se encontraba ocupada, en su mayoría, en el sector primario, tal como se demuestra en el cuadro 2.4.1:

CUADRO 2.4.1
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA Y
PORCENTAJES DE LA MISMA, POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA 1950
(MUNICIPIOS CERCANOS AL COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN)

ESTADO/MUNICIPIO	Total	Agricultura Y Ganadería	Industrias Extractivas	Industrias De Transformación	Construcción	Comercio	Transportes	Servicios
HIDALGO:								
Zempoala	4 129	83.0	0	2.1	2.5	3.8	1.9	5
Apan	4 119	66.4	0.2	7.5	3.0	8.1	2.9	9.5
Singuilucan	1 980	86.1	0.1	3.0	1.5	2.2	0.8	3.7
Epazoyucan	1 922	87.3	0.4	1.9	2.0	3.4	0.2	4.4
Tepeapulco	1 685	86.6	0.4	2.9	1.0	2.7	1.0	2.4
E. Zapata	1 283	76.7	0	1.4	6.8	4.6	5.4	3.1
Tlanalapa	810	88.6	0.4	1.5	3.0	3.1	0.6	2.2
MÉXICO:								
Otumba	2 605	81.3	0	2.6	4.9	4.1	1.4	3.2
Axapusco	2 377	91.3	0	0.6	1.0	1.6	1.7	2.5
San M. Pirámides	1 572	80.7	0	2.6	0.6	4.1	0.6	5.4
Nopaltepec	1 011	85.4	0.4	1.9	0.7	3.3	1.1	3.4
TLAXCALA:								
Calpulalpan	3 290	82.1	0.2	3.8	1.4	4.9	1.2	4.9

Fuente: INEGI. Población Económicamente Activa y por rama de actividad económica, Series Históricas.

Con base en estos datos, es posible inferir que la fuerza de trabajo calificada, o por lo menos adiestrada en el ritmo de trabajo industrial, era un factor relativamente escaso dentro de la zona aledaña al CIS. Por lo tanto ante la inminente necesidad, por parte de las empresas, de contar con un sector humano capaz de integrarse rápidamente a las exigencias del trabajo técnico industrial se hace evidente contar, al mismo tiempo, con la infraestructura básica para alojar a esta fuerza de trabajo proveniente de otras partes, y con ello asegurar su disponibilidad.

En este sentido, es que en 1952 se creó un fideicomiso para la construcción de la infraestructura necesaria para albergar a una población de aproximadamente 10 000 habitantes. El resultado de esta acción fue la creación de la Constructora Industrial Irolo (CII), cuyo capital disponible fue aportado en su totalidad por Nacional Financiera y el Banco de México. Los destinos de este órgano quedaron bajo la dirección del Lic. Ángel Carrillo Flores, hermano del entonces secretario de hacienda⁷². La planificación de la ciudad fue encomendada al ilustre diseñador de la Ciudad Universitaria de la UNAM, el arquitecto Carlos Lazo. Él mismo viajó a Londres para estudiar las ciudades satélites obreras, y así tener una referencia en su diseño de Ciudad Sahagún⁷³. La construcción de la ciudad se llevó a cabo sin contratiempos. A inicios de 1955 quedó terminado lo que se podría considerar, actualmente, como el casco o zona original de Ciudad Sahagún. Este constaba de tres colonias, del mismo nombre de las empresas, y 10 edificios departamentales, así como otros locales de servicios: oficina de telégrafos, oficinas de gobierno y un auditorio. Todo ello por un monto total de 91 420 000 pesos.⁷⁴ Posteriormente, se concluiría la construcción de una escuela, un local comercial y unidades deportivas.

No obstante que, desde un punto de vista arquitectónico, la ciudad es un icono de la arquitectura urbana latinoamericana⁷⁵, desde el punto de vista sociológico la misma presentó algunos problemas. En el trabajo de Ricardo Pozas⁷⁶, sociólogo de la UNAM, se hace referencia detallada a los principales de ellos. Como primera parte de este estudio, se analiza la composición social de la nueva ciudad. Obteniéndose como primer resultado que, en la misma, la población de origen campesino era marginal. Por lo tanto, los retos que planteaba el cambio social de habitar en el campo y pasar a hacerlo en la ciudad, fueron mínimos:

“De lo anterior podemos concluir que siendo mínimas las diferencias entre las ocupaciones anteriores y las actuales de los trabajadores que viven en Ciudad Sahagún, son también mínimos los problemas sociales que se han creado al integrarse al nuevo centro urbano.”⁷⁷

⁷² Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio 1958) pp. 11

⁷³ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 55-56

⁷⁴ *Ibíd.* pp. 15

⁷⁵ Casas y Carranza Jorge (1977) pp. 123

⁷⁶ Pozas Ricardo (1958), “Los Problemas Sociales en el Proceso Urbanístico de Ciudad Sahagún”.

⁷⁷ *Ibíd.* Pp. 240

Es posible advertir entonces que la mayoría de la población originaria del Valle de Irolo, compuesta casi en su totalidad por campesinos, no recibió el beneficio directo de habitar en la recién construida ciudad, con lo que el objetivo de mejorar su calidad de vida queda, por el momento, en entredicho. No obstante los problemas que planteaba la población urbana recién llegada a Sahagún, aunque de otro tipo, son de llamar la atención, sobre todo en el sentido del “arraigo” a la zona. En los primeros años de vida en Ciudad Sahagún, lo primero que resaltaba era la ausencia relativa de servicios de todo tipo: educativos, comerciales, de salud, de diversión, etc., en ese sentido, el trabajador con familia no encontraba los alicientes necesarios para asentarse en la ciudad, asimismo el aventurado trabajador soltero enfrentó el trauma psicológico del aislamiento. Llama la atención que el promedio de edad de los habitantes de Sahagún para fines de 1957 haya sido de 15 años 10 meses⁷⁸. Con respecto a este punto, Ricardo Pozas da una explicación un tanto plausible:

“...los trabajadores había dejado sus lugares de residencia y venían a radicarse cerca de los nuevos centros de trabajo, trayendo consigo problemas de carácter humano, que se sumaban a los problemas de suministrar todos los servicios de la ciudad. Hubo problemas por el comercio ya que el abastecimiento era deficiente y faltaban tiendas especializadas, se planteaba el problema del transporte, de la educación de los niños, de la recreación etcétera...la solución a los problemas sociales no fue planeada; no era posible hacerlo antes de conocer los problemas. Una vez instaladas las primeras familias, se notó que había problemas que debían ser aclarados y se invitó a los investigadores sociales para que colaboraran en el estudio de la población...el análisis de estos problemas se ha hecho comparando las situaciones materiales de vida, así como las condiciones emotivas que se desprenden del cambio de una población heterogénea.”⁷⁹

En este sentido, no se pueden soslayar todas las acciones que hicieron las empresas del CIS por conseguir el arraigo de su población obrera, y con ello solucionar el problema de la escasez relativa de mano de obra. Acciones que corresponden a aportaciones salariales indirectas y mejoras a la vida social de la comunidad, tales como la venta de muebles y artículos para el hogar a precio de mayoreo y sin costo de traslado⁸⁰, el pago de un alto porcentaje de las rentas de las casas, así como de la promoción de espectáculos y eventos deportivos, entre otras. Un análisis detallado de esta situación, para el caso específico de la CNCF, se realiza en el capítulo siguiente. Quienes son más precisos en este punto son los antropólogos Novelo y Urteaga. Para

⁷⁸ *Ibíd.* Pp. 240

⁷⁹ *Ibíd.* Pp. 247

⁸⁰ *Ibíd.* Pp. 249

ellos, a pesar de todos los esfuerzos emprendidos por las diferentes administraciones del CIS, la Ciudad no era más que un dormitorio público:

“Las casas de Ciudad Sahagún y las habitaciones “colectivas” en general no eran propiedad de los trabajadores que las habitaban, sino de las diferentes administraciones que diseñaron una serie de estrategias para “arraigar” en ellas a los nuevos habitantes, aunque les recalcan sistemáticamente que seguirían ocupándolas siempre y cuando tuvieran empleo en alguna empresa del CIS. Esto convertía a la ciudad en una especie de dormitorio público; los trabajadores no tenían ningún interés en ellas como lugar histórico con tradición ni como productora de servicios...los problemas de integración de los habitantes –no basta un poco de asfalto y plantas para hacer una ciudad- que se manifestaban en ausentismo en las fabricas, se debieron a varios hechos...”⁸¹

En este sentido, no obstante los esfuerzos realizados por las empresas del CIS, que en términos económicos evidentemente representaban una utilización de recursos financieros, parece ser que la principal preocupación de los primeros pobladores del CIS seguía sin solucionar; me refiero a la seguridad en el patrimonio. Durante los primeros años de Ciudad Sahagún, por lo menos hasta los años setenta, la propietaria legal de las casas era la Constructora Industrial Irolo, la cual rentaba a los trabajadores las viviendas a través de un contrato firmado con cada empresa, la cual establecía, con el respectivo sindicato, los mecanismos y porcentajes con los que la misma apoyaba al trabajador en la renta de los inmuebles⁸².

Con base en una encuesta realizada con el objeto de saber cuáles eran las razones por las que no se sembraban y cuidaban los jardines de Ciudad Sahagún, se descubrió que 97.76% de los encuestados no cuidaban su jardín “porque no se sentían seguros en sus trabajos; ya que cuando un trabajador es dado de baja en su empleo de la fábrica, pierde automáticamente la vivienda que le han asignado...”⁸³ Esta incertidumbre sobre la posesión legal de las viviendas fue, en estos años, la principal razón que impedía, a la mayoría de los trabajadores del CIS, el arraigo al Valle de Irolo. Con ello se cancelaba la posibilidad de disponer, por parte de las empresas, con un número más o menos estable de fuerza de trabajo. En este estudio se pretendía ir más allá, para saber cuál fue el impacto económico específico que esta situación ocasionó en las empresas, sin embargo no se pudo disponer de fuentes confiables para tal medición. Hasta el momento con

⁸¹ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 68

⁸² *Ibid.* Pp. 68-69

⁸³ Pozas Ricardo (1958) Pp. 253

lo más que se puede contar es con algunos montos erogados por las empresas, con el objeto de elevar la vida material y social del trabajador y asegurar de esa manera su permanencia definitiva tanto en la fuente de trabajo como en la Ciudad. (Ver el capítulo siguiente para el caso específico de la CNCF). Cabe aclarar que a pesar de que Sahagún, en estos años, era un ciudad en andamios, la calidad de vida que se podía obtener allí no distaba mucho de la asequible en otras urbes. Esto lo demuestran los resultados obtenidos con base en un índice de satisfacción, presentado en el trabajo de Ricardo Pozas. Según este:

“En resumen, podemos decir que los trabajadores realizan ahora y en términos generales mejor sus funciones que antes, pues al comparar las medias AHORA con las medias ANTES en todos los casos, hubo una diferencia de incremento, que resultó no significativa solamente en las funciones Comer y Lavar...”⁸⁴

Por lo tanto la creación de Ciudad Sahagún fue la respuesta planificada al problema del desabasto relativo de mano de obra, que aquejaba a las empresas del CIS en sus primeros años de vida. No obstante ésta, que fuera respuesta a un problema de tipo industrial, creó a su vez una problemática de tipo social, principalmente en cuestión del arraigo a la zona de trabajo, la cuál a su vez impactó, en cierta medida, en el funcionamiento de las empresas. Por el momento sólo es posible medir este impacto con base en las erogaciones realizadas para asegurar la permanencia del trabajador en la zona. Y que, por lo menos en el caso de la CNCF, a su vez generaron los incentivos necesarios en el trabajador para elevar su rendimiento productivo, componente esencial en los aumentos de productividad de la empresa. (Ver capítulo siguiente)

1959. La Fusión Administrativa de las Empresas del CIS

Hasta 1959, la marcha económica de las tres empresas del CIS no sólo era dispareja, sino que se enfilaba hacia distintos derroteros. La CNCF, iniciaba el año con el impresionante record de haber aumentado la producción diaria de furgones de 1.6 a 7.2, en tan sólo 4 años de vida, así como el haber vendido más de 5000 furgones en el mismo periodo de tiempo. Aún con dificultades, pero reflejando un esfuerzo por avanzar hacia la sustitución de importaciones de

⁸⁴ *Ibíd.* Pp. 268. El índice de satisfacción incluye sólo variables que hacen referencia a actividades personales. Las variables consideradas son: Dormir, Comer, Evacuar, Asearse, Cocinar, Lavar, Planchar, Estar y Guardar Útiles.

equipo de transporte ferroviario, la “Constructora” comenzaba a diversificar su producción⁸⁵. Por otra parte, en DINA y TOYODA, la producción no tenía la demanda que se esperaba, se acumulaban cuantiosas pérdidas y “...la iniciativa privada, ya sin mucha iniciativa, encuentra la mejor manera de salir al paso: vender sus acciones al gobierno federal...”⁸⁶. Así fue apenas después de 4 años, dos de las empresas conformadoras del CIS se encontraban al borde de la quiebra y sólo una de ellas caminaba en el sentido contrario.

Justo en ese momento, por decisión de la persona con la más alta responsabilidad pública de nuestro país, se dispuso que DINA, primero, y después TOYODA, se unieran a la CNCF para conformar un solo ente administrativo para las tres empresas. Este fue el primer paso que se dio con el objeto de vincular, entre sí, el funcionamiento económico de las empresas del CIS⁸⁷. Aunque la determinación sólo contemplaba la fusión administrativa de DINA, TOYODA y CNCF, bajo la conducción del hasta entonces director general de la Constructora, Víctor Manuel Villaseñor, ésta terminó siendo una profunda transformación dentro de la estructura financiera y productiva de las dos empresas en crisis. Ya que por un lado, las iniciativas privadas italiana y japonesa se retiraron de la participación financiera en DINA y TOYODA y, por otro, estas empresas realizaron cambios sustanciales en sus líneas y programas de producción. Pero veamos más a detalle:

Esta fase no sólo significa la unificación de la dirección general de cada empresa en una única dirección general para las tres, sino que a partir de entonces, las tres empresas pasan a ser de control estatal, con lo cual comienzan modificaciones en sus líneas de producción. Con lo primero que se encuentra el nuevo director, es que tanto en DINA como en TOYODA, las pérdidas eran cuantiosas. Por eso las compañías extranjeras FIAT y TODODA A. L. W., deciden retirar su participación en el CIS, lo que inmediatamente orilló al gobierno a intervenir. TOYODA Y FIAT venden sus acciones al gobierno federal⁸⁸. TOYODA a partir de entonces

⁸⁵ Referencias extraídas del discurso pronunciado por el Lic. Víctor Manuel Villaseñor el 31 de octubre de 1958 con motivo de la entrega del furgón numero 5000 (Archivo del sindicato de la CNCF). También disponible en: Revista **SAHAGUN**. “¡Que siga la marcha, adelante!” pp.2-7. Año3. Número 7. Enero de 1959

⁸⁶ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 56

⁸⁷ Y que alcanzaría su máxima expresión en 1969, cuando de manera oficial se conformó el Combinado Industrial Sahagún.

⁸⁸ FIAT logra vender sus acciones a precio nominal. TOYODA lo hace con pérdidas, ya que las vendió a menor precio. Novelo Victoria y Augusto Urteaga (1979) pp. 56

cambia de razón social a SIDENA (Siderurgia Nacional) y abre nuevas líneas de producción (abandona definitivamente en 1966 la producción de maquinaria textil); se dedica a la fundición de piezas de hierro y acero, con una subdivisión de aceros especiales. Su principal cliente fue CNCF por lo que su evolución económica queda atada a los destinos de CNCF que a partir de este periodo presenta un sólido crecimiento.

A partir de 1959 CNCF decide programar su producción de acuerdo a las necesidades de su principal cliente: Ferrocarriles Nacionales de México, no obstante, a pesar de los problemas iniciales para la articulación eficiente de los programas de producción CNCF comienza a abrir otras líneas de producción: se comienzan a fabricar piezas metálicas y carrocerías para el ensamble de camiones que produciría DINA.

DINA por su parte abandona sus contratos con FIAT y en 1960 se firma un acuerdo con Renault para el uso de patentes y la fabricación de los automóviles de esa marca. A partir de 1960 se comienza a fabricar un camión pesado llamado Diamond T bajo la asesoría de técnicos norteamericanos. En 1962 un grupo de ingenieros de DINA diseñaron un camión de carga mediano llamado DINA 501 que para 1964 se incorpora a una línea de producción. Así mismo en DINA se efectuaba desde entonces el maquinado y ensamble de conjuntos mecánicos tales como cajas de velocidades, ejes, motores (Renault y Cummins). En 1966 la compañía francesa Renault permite que DINA posea el 100% de las acciones de la planta armadora. En 1968 sale a la venta el autobús "Olímpico" que fue el de mayores ventas en el país durante más de cinco años⁸⁹.

A partir de entonces, el complejo industrial Sahagún comienza un periodo para algunos conocido como el "periodo glorioso" del CIS. De 1959 a 1979 las tres empresas consolidan proyectos de expansión que los llevan a ampliar sus instalaciones y a incorporar nuevas líneas de producción, durante este periodo se alcanzó la cifra de casi 25 000 trabajadores contratados en el CIS; al mismo tiempo que este llegó a ocupar el octavo lugar entre las empresas estatales con respecto al capital invertido en ellas⁹⁰. Sin lugar a dudas durante este periodo el CIS fue punto

⁸⁹ DINAcaminoticias (1989) No. 24. pp.3-7. DINA S. A 1951-1988 Crónica de Una gran Empresa

⁹⁰ Novelo Victoria y Augusto Urteaga. (1979) pp. 49

de referencia del proceso de industrialización que estaba sufriendo México. Sin embargo a partir de 1979 el CIS comienza a sufrir modificaciones que terminan por manifestarse en una serie de huelgas y reestructuración de las empresas que culminan con el despido de más de 15 mil trabajadores de 1981 a 1987, y el anuncio de la venta de DINA, S. A. en 26 de marzo de 1988⁹¹, hecho que pone fin a la etapa paraestatal del CIS y prepara el terreno para la privatización de las demás empresas del CIS.

Por lo tanto, la historia del CIS se puede dividir en cuatro fases antes de su privatización en 1988. La primera de ellas es la que representa la instalación de 3 industrias sin ninguna relación entre sí en 1952 y culmina en 1959 cuando la dirección de las tres empresas se unifica en un sólo ente administrativo y estas pasan a ser en su mayoría de capital estatal, en esta fase comienza la vinculación ínter industrial en la producción de las empresas del CIS. A partir de entonces y hasta 1969, podemos ubicar la segunda fase que se caracteriza principalmente por la modificación en las tres empresas de sus líneas de producción, debido a diversos proyectos de ampliación productiva. Para 1969 las tres empresas se fusionan oficialmente en un solo Complejo Industrial, lo que significó la planificación y programación conjunta de la producción, hasta 1979. En esta etapa el Complejo Industrial Sahagún cambia de nombre al de Combinado Industrial Sahagún. A partir de 1979, se declara oficialmente la desconcentración de las empresas del CIS y se permite la entrada de capital privado a cada una de ellas. A partir de entonces y hasta 1988 el CIS comienza a reestructurarse hasta que es privatizado.

2.5. LA ADMINISTRACIÓN DE VÍCTOR MANUEL VILLASEÑOR: 1959-1969 LA CONSOLIDACIÓN DEL CIS Y EL BOICOT HACIA SUS EMPRESAS

Víctor Manuel Villaseñor es un personaje importante en la Historia de Sahagún; su actuación es clave para la comprensión de los primeros 15 años de Historia de la CNCF, así como del periodo 1959-1969 en el caso de la Historia del Complejo Industrial Sahagún. Los hombres de Sahagún tienen un recuerdo grato de su persona y es reconocido como el mejor

⁹¹ Luchas y reivindicaciones de los trabajadores de DINA. (1989) pp.18-25. Numero extraordinario editado por el Sindicato de Trabajadores de Diesel Nacional (SNTIIASyC), publicado justo después de la privatización. Tan solo en DINA, de 12 300 trabajadores que tenía contratados en 1981, para 1988 tenía menos de 3000.

administrador que tuvo el Complejo, a lo largo de toda su existencia⁹². Después de los traumáticos acontecimientos, ocurridos en Ciudad Sahagún a finales del siglo XX y principios de este⁹³, surgió en la sociedad sahadunense la necesidad de explorar en el pasado para hallar algunas de las respuestas a nuestro presente. Jóvenes estudiantes, científicos sociales familiarizados con el tema, medios de comunicación asombrados por la tragedia humana que asoló a este otrora glorioso lugar y sobre todo ex-obreros, emprendieron la tarea de hurgar en el pasado. Dentro de los múltiples resultados que poco a poco va arrojando este esfuerzo colectivo, destaca el homenaje permanente a Víctor Manuel Villaseñor, que es impulsado por un grupo de ex-trabajadores, principalmente de la CNCF, y cuyo principal móvil es el reconocimiento a este personaje como el mejor director que tuvo la CNCF y el Complejo Industrial Sahagún, debido a su legado teórico y material⁹⁴. Asimismo, en recientes fechas se le han realizado recurrentes homenajes de tipo periodístico, en los medios de circulación local⁹⁵. Destaca la entrevista realizada a la escritora Griselda Lira Díaz (hija de un ex trabajador de SIDENA), con motivo de explorar la vida de Víctor Manuel Villaseñor. En una parte de esa entrevista la escritora describe la diferencia que hubo entre algunos líderes del CIS y Víctor Manuel Villaseñor:

“...en los años sesentas, setentas y la mitad de los ochentas, fueron en esta pequeña urbe, tiempos en los que surgían manantiales, cuya extracción llegó a su fin a causa de líderes

⁹² Con base en las entrevistas que pude realizar con algunos ex-trabajadores del CIS pude llegar a esta conclusión. Para Manuel Cabrera Pérez, el Lic. Emilio Krieger Vázquez (Director General del CIS en el periodo 1972-1975) también debería considerarse en la Historia del CIS, como un buen administrador. En un trabajo muy interesante desde el punto de vista de la evolución del pensamiento obrero en Sahagún, Marcos Lechuga (ex-trabajador de la CNCF) plasmó en aproximadamente 20 cuartillas una serie de reflexiones y anécdotas sobre la CNCF y el CIS. En dicho trabajo, se hace evidente la consideración que tiene don Marcos acerca de que el mejor director que tuvo la CNCF y el CIS fue, sin lugar a dudas, Víctor Manuel Villaseñor, a quien califica recurrentemente como “honesto” y “patriota”. Memorias de Marcos Lechuga (Borrador)

⁹³ Me refiero a las prolongadas huelgas laborales en DINA y SIDENA, y el cierre definitivo de las mismas en el periodo 1997-2005, cuyo saldo fue la cancelación de la fuente de empleo de más de 5000 trabajadores. Esta tragedia es apenas comparable con la ocurrida en el periodo 1980-1992, donde, debido a la privatización de las empresas del CIS, las estimaciones más conservadoras establecen que el número de trabajadores despedidos fue de alrededor de 10 000.

⁹⁴ Desde hace 5 años este grupo de ex-trabajadores conmemora, con una serie de actividades, cada 12 de diciembre el aniversario luctuoso de Víctor Manuel Villaseñor. Entre sus logros destaca el haber logrado que el ayuntamiento nombrara de manera oficial, al denominado Corredor Industrial de Sahagún (o lo que queda de él), como “Corredor Industrial Víctor Manuel Villaseñor”. Entre los principales participantes se encuentran los señores: Alberto González Osorio, Gaspar Ocaña Vargas, Rodolfo López Ruiz y Sergio Ramos Ochoa.

⁹⁵ La más destacada por su amplitud y uso de fuentes es la titulada: “Víctor Manuel Villaseñor, pujante hombre de empresa” José Luis Pinedo Fernández. Reportaje en cuatro entregas. Diario UNO MAS UNO-Hidalgo, 2,3,4,5 de Diciembre de 2005

personalistas, sedientos de poder e ignorantes de las doctrinas proletarias, que a diferencia, algunos grandes personajes como Víctor Manuel Villaseñor fomentaron en su momento”⁹⁶

Esta posición generalizada respecto a Villaseñor, tiene fundamentos sólidos. Y es que, en efecto, durante el periodo 1959-1969, los resultados económicos que arrojó el CIS son en su mayoría positivos.

En 1963 José Luis Ceceña irrumpió en el estudio del desarrollo económico en México con un libro que levantó polémica acerca del proceso de industrialización que estaba sufriendo nuestro país⁹⁷. Como parte de su análisis sobre el grado de penetración, de los monopolios estadounidenses en México, en las 400 mayores empresas de nuestro país, el autor realiza una clasificación, con base en el ingreso de 1960, de las empresas propiedad del Estado. En dicha clasificación, la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril aparece en el lugar número 12, respecto a las 40 empresas estatales con mayores ingresos anuales, y a su vez en el lugar número 56 dentro del rango de las 100 mayores empresas del país. Por su parte Diesel Nacional se ubica, en la misma clasificación, en los lugares 22 y 91 respectivamente.⁹⁸ Sobresale el caso de la CNCF, ya que el estudio de Ceceña, al desglosar por actividades los ingresos en 1960 de las 400 mayores empresas, ubica a la Constructora como la segunda empresa, productora de maquinaria y equipo, más importante de nuestro país con un ingreso de 225 millones de pesos, sólo debajo de la International Harvester que facturó ingresos por 250 millones de pesos⁹⁹. Al respecto el autor dice lo siguiente:

“...se puede afirmar que el desarrollo económico no puede asegurarse si se carece de una industria productora de bienes de producción amplia, sólida y bien integrada. De aquí también la importancia vital que tienen para el país que esta rama se desarrolle vigorosamente sobre la base de capitales mexicanos. No puede dependerse de capital extranjero en una rama tan esencial para el desarrollo del país...El gobierno mexicano participa en esta rama con una empresa, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, con 225 millones de pesos de ingresos, que representan el 25% del total, un considerable esfuerzo del gobierno para apuntalar la industria pesada del país...por lo anterior, se hace evidente que existe la necesidad de dirigir esfuerzos vigorosos del gobierno y del sector privado mexicano para desarrollar esta vital rama de nuestra industria.”¹⁰⁰

⁹⁶ “Escritora habla sobre Villaseñor y Sahagún” José Luis Pinedo Fernández. Entrevista con Griselda Lira Díaz. Diario UNO MAS UNO-Hidalgo, 4 de Enero de 2006

⁹⁷ Ceceña Gámez José Luis (1994)

⁹⁸ *Ibíd.* Pp. 252

⁹⁹ *Ibíd.* Pp. 115

¹⁰⁰ *Ibíd.* Pp. 115-116

En ese sentido, la CNCF se posicionaba dentro de la economía mexicana como la empresa de capital nacional, productora de maquinaria y equipo más importante del país. En parte, me parece que esto le valió, a Villaseñor, para ser designado director general del Complejo Industrial Sahagún a partir de 1959. Diez años después, las tres empresas que se iniciaron en un ambiente de total incertidumbre, y de las cuales dos de ellas se encontraban al borde del fracaso, arrojaban utilidades netas que colocaban al Complejo Industrial Sahagún dentro del conjunto más importante de empresas públicas. ¿Cómo ocurrió tal transformación?

Por principio de cuentas, la década de los sesenta no fue del todo benevolente con la marcha económica de las empresas del CIS. En los primeros años de la década de 1960, inmediatamente después de conocerse la decisión del Estado de reactivar económicamente a las empresas DINA y TOYODA, algunos sectores de la iniciativa privada emprendieron una campaña de descrédito contra el CIS. Aunque hay que recordar que por estos años, sectores de la iniciativa privada (seguramente los mismos que se encontraban bajo la esfera de influencia extranjera como destaca José Luís Ceceña) cuestionaban seriamente el actuar del Estado en la esfera económica. En su momento, Villaseñor captura estas posiciones y las denuncia:

“...no se me escapa que en nuestro país existen grupos, afortunadamente en número insignificante, que con anhelo esperan llegar a contemplar el fracaso de las industrias de Ciudad Sahagún. Son aquellos que encarnan las fuerzas más regresivas de la nación, que dogmáticamente afirman que el Estado, necesariamente y por definición, ha sido, es y será un pésimo administrador; son aquellos que siguen considerando como válida, casi con dos siglos de retraso, la absurda teoría de que en cuanto a las actividades económicas de un país, el papel del Estado debe consistir en dejar hacer y dejar pasar...”¹⁰¹

Fue esta “...colusión de poderosos intereses nacionales y extranjeros de la iniciativa privada...el principal obstáculo a que fue necesario enfrentar para hacer posible no sólo la rehabilitación de Diesel Nacional y de Siderúrgica Nacional, sino también la continuación del proceso ascensional de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril.”¹⁰²

¹⁰¹ Palabras extraídas del discurso pronunciado por el Lic. Víctor Manuel Villaseñor el 26 de julio de 1961 con motivo de la entrega del furgón número 10000 (Archivo del sindicato de la CNCF)

¹⁰² Villaseñor, Víctor Manuel (1978) pp. 273

En el caso de la CNCF (caso que se detalla ampliamente en el siguiente capítulo) fue la mala planeación de los Ferrocarriles Nacionales, en la cuantía de sus necesidades y recursos, lo que desestabilizó los planes de producción, financiamiento y expansión comercial de la empresa en el periodo 1960-1963. El resultado cuantitativo de este hecho fue, la drástica reducción en los niveles de producción, ventas y utilidades, que "...no sólo puso en peligro la estabilidad de la Constructora, sino que dio al traste con las primeras medidas que habían sido aprobadas...para hacer posible la rápida rehabilitación de la tercera empresa de Sahagún: Siderúrgica Nacional, que se hallaba en plena banca rota."¹⁰³. Pero no fueron, los Ferrocarriles Nacionales, los únicos detractores del funcionamiento de la CNCF. La propia Secretaría de Hacienda, a través de la subsecretaría de egresos, en múltiples ocasiones impidió y entorpeció los proyectos de expansión comercial de la Constructora, así mismo, la importación y el alquiler de equipo de transporte ferroviario usado, fue una práctica común, que se fomentó desde estas altas instancias gubernamentales.¹⁰⁴

CUADRO 2.5.2
RESULTADOS FINANCIEROS DE LA CNCF: 1955-1975

AÑOS	MILLONES DE PESOS	RESULTADO
1955	2.63	UTILIDAD
1956	8.75	UTILIDAD
1957	11.29	UTILIDAD
1958	16.62	UTILIDAD
1959	15.61	UTILIDAD
1960	14.15	UTILIDAD
1961	19.25	UTILIDAD
1962	13.5	UTILIDAD
1963	6.74	UTILIDAD
1964	8.65	UTILIDAD
1965	18.2	UTILIDAD
1966	29.12	UTILIDAD
1967	14.56	UTILIDAD
1968	4.12	UTILIDAD
1969	21.51	UTILIDAD
1970	25.62	UTILIDAD
1971	29.16	UTILIDAD
1972	26.97	UTILIDAD
1973	15.84	UTILIDAD
1974	6.84	UTILIDAD
1975	142.44	PERDIDA

FUENTE: Villaseñor, Víctor Manuel (1978)

¹⁰³ *Ibíd.* Pp. 281

¹⁰⁴ *Ibíd.* Pp. 289-297

A pesar de ello, la Constructora se mantuvo como una empresa económicamente rentable mediante la obtención de diversos contratos en concursos internacionales, lo que al mismo tiempo es un indicio de su grado de eficiencia y calidad en sus productos. De acuerdo con Víctor Manuel Villaseñor el balance económico general de la empresa, presentado en el cuadro 2.5.2, fue en general positivo.

Como parte de las estrategias de supervivencia que la dirección general de la CNCF implementó para sacar de la ociosidad parte de su capacidad instalada, se encuentra la fabricación de carrocerías para camiones, las cuales era posible fabricar merced a sus talleres de laminado. En este rubro se efectuaron contratos con la Unión de Permisionarios de Transporte del Distrito Federal, así como con DINA, a la cual se le fabricaron carrocerías para el camión interurbano *DINA-Flexible* y partes del chasis de los camiones medianos y semipesados. Las ventas a DINA se incrementaron de \$500 000.00 en 1961, a 50 millones de pesos anuales en 1969¹⁰⁵. En los siguientes tres capítulos se detallaran estos hechos.

Respecto a DINA, el principal detractor de su funcionamiento fue, ni más ni menos, que la Secretaria de Industria y Comercio. Al igual que en la CNCF, DINA encontró dentro del aparato gubernamental del Estado mexicano a su principal enemigo. Por lo tanto, la evolución económica de DINA, en este periodo, se encuentra fuertemente determinada por su relación con el Estado, del cual, paradójicamente, también ella formó parte.

Como ya se había mencionado, finalizada la etapa de asociación con FIAT y bajo la dirección de Víctor Manuel Villaseñor, DINA emprende una profunda reorganización de su estructura financiera y productiva. Como parte de la segunda, se comienza con el estudio del funcionamiento de las líneas de producción y la evaluación de nuevos contratos de asociación productiva con empresas líderes del ramo. Una de las principales razones por las que el modelo del camión FIAT no obtuvo el éxito que se esperaba en nuestro país, fue debido a la poca aceptación que tuvo dentro de las empresas de auto transportes mexicanas, las cuales debido a la fuerte vinculación que se tiene con la economía y los sistemas de comunicación estadounidenses,

¹⁰⁵ *Ibíd.* Pp. 296

se encontraban más acostumbradas al uso de motores y equipos mecánicos americanos, que a su vez se encontraban relativamente mejor estudiados por las diversas empresas y talleres pertenecientes al sistema de refacciones y reparaciones del complejo automotriz nacional.

Tomando en cuenta tal situación, dentro de la reorganización productiva emprendida en DINA durante 1959-1961 se optó por fabricar, dentro de la línea de camiones pesados, los diseños y conjuntos mecánicos de la empresa norteamericana DIAMOND Inc., en particular el modelo *Diamond T*, con un motor diesel marca *Cummins*¹⁰⁶. No obstante, esta empresa fue absorbida en 1969 por la gigante automotriz White Motor Company, la cual tenía participación en la empresa mexicana Autocar, por lo que se decidió liquidar el contrato de asociación con DIAMOND Inc y se procedió a firmar un contrato con la también estadounidense Internacional Harvester (la cual se encontraba en franca decadencia dentro de nuestro país).

El contrato con esta empresa establecía que, por medio de un pago único de treinta mil dólares, DINA adquiriría el derecho a fabricar, según el modelo a su elección, camiones pesados de esta marca, contando con la asesoría técnica que dispusiese. El motor diesel cummins se mantuvo. Respecto a esta línea de producción, camión pesado ó tractocamión, para 1969, DINA poseía el 22.7% del mercado de ventas.¹⁰⁷.

Respecto a la producción de autobuses, DINA se asoció con la empresa estadounidense Flexible Co, la que al igual que la DIAMON, en el caso de los camiones pesados, proporcionó los diseños y conjuntos mecánicos para su ensamble y maquinado en las instalaciones de DINA. El autobús producido en México llevó el nombre de *DINA-Flexible* y utilizó el motor diesel producido por General Motors Co. Para 1969, el grado de participación que este autobús tenía en el mercado de autobuses era de 46.9%¹⁰⁸. Cabe mencionar que, de acuerdo con Villaseñor, el monto total de técnicos asesores extranjeros, que se encontraban trabajando en las dos líneas de producción acabas de describir, para 1960, fue de 17. Un año después, la cantidad se había reducido a 3.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Acuerdo tomado en la sesión del consejo administrador del CIS, el 20 de abril de 1960. Trascrito en Villaseñor, Víctor Manuel (1978) Pp. 319

¹⁰⁷ DINAcaminoticias (1989) No. 24. pp.3-7. DINA S. A 1951-1988 Crónica de Una gran Empresa

¹⁰⁸ *Ibíd.*

¹⁰⁹ Villaseñor, Víctor Manuel (1978) Pp.320

Al respecto de la línea de producción de camiones medianos, ó ligeros, los acontecimientos son impactantes en cuanto a sus conclusiones. Esta línea de producción fue la única, en estos años, en dónde la participación de ingenieros mexicanos fue muy importante. Como parte de la reestructuración productiva emprendida en 1959, se envió a un grupo de 57 jóvenes ingenieros y mayordomos de la planta a estudiar los procesos de producción de camiones y automóviles en las empresas norteamericanas Internacional Harvester y Mack Trucks Inc., así como en la francesa Régie Nationale des Usines. Como parte de la misión se giraron instrucciones a un pequeño grupo, de los que componían la expedición a E. U. A., coordinados por el Ingeniero Jacobo Olegnowicz para elaborar un diseño original, prototipo de un camión con especificidades para su uso en el territorio mexicano.

Al mismo tiempo en México, a petición de DINA, una decena de empresas europeas y estadounidenses presentaban sus diseños en cuanto al camión mediano, con el objeto de asociarse con DINA para su producción en México. No obstante en 1961 Jacobo Olegnowicz, en colaboración con un equipo de ingenieros norteamericanos jubilados y en acuerdo con la Internacional Harvester y algunos fabricantes de motores diesel y equipos mecánicos, notificaba sobre la elaboración de un prototipo de camión mediano, semi-mexicano.

Poco tiempo después, ante la presencia del presidente de la república fue presentado en territorio nacional el camión DINA 501, pinino de la ingeniería mexicana. Este camión, de diseño mexicano, se componía de equipos mecánicos de la Internacional Harvester y un motor cummins de 140 h. p¹¹⁰.

La oposición a fabricar un camión mediano cuasi-mexicano, no se hizo esperar. Lo sorprendente es que esta provino de algunos sectores del mismo gobierno. Fue el caso del director de PEMEX, el secretario de Industria y Comercio, el del Patrimonio Nacional, la Secretaria de Hacienda y el Banco de México. Quines por diversos motivos, o sin ellos, no brindaron su apoyo a esta determinación tomada por DINA. De acuerdo con Villaseñor, el Lic. Eduardo Garduño, subsecretario de Hacienda, en sesión del consejo de administración del CIS declaró lo siguiente:

¹¹⁰ Villaseñor, Víctor Manuel (1978) Pp. 323

“esta solución es un experimento peligroso para los intereses de Diesel Nacional que podría conducir a un fracaso de mayores proporciones que el que se tuvo con la FIAT”¹¹¹

A partir de entonces, la hostilidad hacia DINA no cesó ni un solo instante, y en muchas ocasiones, esta hostilidad se convirtió en una verdadera violación a las leyes que el país promulgaba en pro de la sustitución de importaciones y la mexicanización del sector industrial.

El primer intento fue en 1962, un año después de haberse decidido la fabricación del camión mediano DINA 501, cuando por iniciativa de la Secretaria del Patrimonio Nacional, la cual tenía representación en el Consejo de Administración del CIS, se propone vender la mayoría de acciones de DINA a la Internacional Harvester con el objeto, según esto, de recuperar parte del capital invertido en una empresa altamente ineficiente. Afortunadamente, dice Villaseñor, el presidente López Mateos no dio su visto bueno para esta acción, por lo que el intento se vio frustrado¹¹². No obstante, la hostilidad no cesó, ahora correspondió a la Secretaria de Hacienda y el Banco de México ser los protagonistas.

Como parte de los requerimientos necesarios para echar a andar la línea de producción de los camiones medianos, DINA necesitaba una recapitalización, debido principalmente a que aún se encontraba pagando los documentos vencidos contraídos en los tiempos de FIAT. Para ello, Villaseñor narra con lujo de detalle, se recurrió a las instancias de gobierno, Nacional Financiera y el Banco de México. A pesar de que el estudio técnico de la línea de producción del camión mediano había sido finalmente aprobado por el consejo de administración del CIS, la resolución final del Banco de México tardó 1 año en emitirse. En el transcurso, fueron esgrimidas una serie de argumentos muy faltos de sentido y que sólo evidenciaron la poca disposición que hubo por parte de esa instancia en apoyar la producción en DINA¹¹³.

Con todo y eso, el camión mediano DINA 501, salió de las naves de producción en 1964. No obstante se encontraba en desventaja ante la intrincada red de subsidiarias comercializadoras de los camiones de marcas extranjeras que no cesaron de cuestionar la calidad del producto semi-

¹¹¹ *Ibíd.* Pp. 323-324

¹¹² *Ibíd.* Pp.328

¹¹³ *Ibíd.* Pp.332-333

mexicano. Aunado a ello, DINA fue blanco de los ataques de una campaña sucia, a través en los medios de comunicación, orquestada por las compañías extranjeras fabricantes de camiones, tal como da cuenta de ello Víctor Manuel Villaseñor en la reunión del consejo de administración del CIS efectuada en junio de 1964.¹¹⁴

Dicho sea de paso, la situación financiera en DINA no marcha bien: Según datos del mismo Villaseñor, de 1959 a 1963 las pérdidas de la empresa fueron de 27 millones de pesos por año, y para 1964, estas fueron de 11 millones de pesos. Las razones que se atribuían a esta situación fueron dos, debido al pago de intereses correspondientes a las deudas contraídas por Dina-FIAT, y principalmente, por la sub utilización de las instalaciones.¹¹⁵

Pero prueba más grande del rechazo hacia DINA, por parte de algunos miembros del cuerpo político mexicano, se da por motivos del cumplimiento del decreto de Integración de la Industria Automotriz emitido en agosto de 1962. En lo concerniente a DINA, este decreto establecía que sólo tres empresas serían las encargadas de fabricar automóviles de la categoría popular, en territorio nacional: DINA-Renault, Volkswagen y Datsun-Nissan; Siempre y cuando, estas empresas se mantuvieran dentro de las disposiciones contenidas en dicho decreto, principalmente en cuanto al grado de composición con insumos mexicanos y el grado alcanzado en el maquinado, dentro de territorio nacional, de los motores. Ambos objetivos se encontraban sujetos a ciertos plazos determinados dentro del mismo decreto. Por otra parte, en lo referente a los camiones, se le otorgaba a DINA la exclusividad de fabricar los camiones de tipo mediano que funcionaran con motor diesel¹¹⁶.

Cabe recordar que, en cuestión de automóviles, DINA se asoció a finales de 1959 con la empresa francesa, Régie Nationale des Usines, Renault. El primer modelo Renault fabricado en México fue el *Dauphine* cuyo precio de venta era de \$20 900.00, el más barato en el mercado nacional,

¹¹⁴ *Ibíd.* Pp.334

¹¹⁵ *Ibíd.* Pp.331 y 340

¹¹⁶ Los extractos, referentes a DINA, contenidos en el Decreto para la Integración de la Industria Automotriz en México, se encuentran citados en: Villaseñor, Víctor Manuel (1978) Pp.335

esto debido, en parte, a que fue eliminando de su precio de venta, el cobro adicional que la Secretaria de Industria y Comercio imponía en los autos populares¹¹⁷

Respecto al decreto, el entonces secretario de Industria y Comercio durante el sexenio de Adolfo López Mateos, el Lic. Raúl Salinas Lozano, se encargó, según Villaseñor, de violarlo significativamente, en perjuicio directo de DINA. La muestra más clara de ese hecho, se encuentra en la aprobación que Salinas dio a la empresa Volkswagen para seguir vendiendo automóviles en México, aun cuando dicha firma no había cumplido con los lineamientos básicos del decreto de integración. Según este decreto, antes de iniciar el primer semestre de 1964, los permisos de importación de insumos sólo serían expedidos a las empresas que hubieran iniciado la "instalación de los equipos para la fabricación o el maquinado de motores"¹¹⁸.

A este respecto se dispuso, como parte de la reorganización productiva de TOYODA, que la ex empresa japonesa instalada en el CIS abriera en su nave de maquinado de piezas, una línea de producción tendiente a fabricar monobloques para el motor DINA-Renault. En su caso, Volkswagen no hizo ningún intento por cumplir el decreto y sin embargo los permisos de importación le fueron renovados¹¹⁹. Situaciones como esta, que siempre tendieron a beneficiar a Volkswagen fueron más aún, profundizadas, durante todo el sexenio siguiente por el titular de la misma secretaria, quien en este caso se inclinaba por el pronto establecimiento de las nuevas instalaciones de Volkswagen en Puebla, estado natal del presidente Gustavo Díaz Ordaz¹²⁰.

En lo que respecta al camión mediano DINA 501, una vez iniciado el nuevo sexenio se dio otra violación al decreto de integración. Esta vez, consistió en otorgarle a la empresa Automex propiedad del empresario regiomontano Gastón Azcárraga en asociación con Dodge-Chrysler México el permiso para la fabricación de camiones medianos con motor diesel Perkins, el cual ni siquiera era maquinado en México, sino que se importaba en su totalidad de Inglaterra¹²¹. Aunado a eso, las compras del gobierno se cerraron en su totalidad para DINA y sólo hasta el

¹¹⁷ *Ibíd.* Pp.318

¹¹⁸ Extracto del Decreto para la Integración de la Industria Automotriz en México, se encuentra citado en: Villaseñor, Víctor Manuel (1978) Pp.335

¹¹⁹ *Ibíd.* pp.335-336

¹²⁰ *Ibíd.* pp.342-344

¹²¹ *Ibíd.* pp.341 y 345

sexenio de Luis Echeverría el Departamento del Distrito Federal realizó compras a la empresa mexicana.

No obstante toda esta serie de obstáculos, faltaba el golpe final que intentaron asestarle a DINA y las otras tres empresas productoras de autos con capital mexicano que funcionaban en el país en julio de 1968: DINA la más grande de ellas, Vehículos Automotores Mexicanos (VAM) propiedad en 60% de la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, Fabrica Nacional de Automóviles propiedad en 50% del Estado y Automex con fuerte participación estadounidense. El objetivo de la propuesta hecha por los titulares del Banco de México, Secretaría de Hacienda y Secretaría de Industria y Comercio, era el de aglutinar bajo una misma dirección a todas estas empresas, con participación de capital mexicano, para lograr un mayor grado de coordinación e integración de industria automotriz mexicana, que respondiera eficientemente a los distintos objetivos de política económica nacional.

El único problema de esta, aparente buena idea, era que el estudio técnico para la integración de estas empresas, así como su posterior evaluación, quedaría a cargo de Chrysler & American Motors. Por lo que la decisión sobre el contenido de las líneas de producción de este híbrido que pretendía crearse, quedaría a merced de intereses extranjeros. DINA y VAM se opusieron rotundamente a tales planes y se contrapusieron, no sin fricciones, al actuar de tales dependencias. Finalmente el proyecto se abortó y Automex fue absorbida por Chrysler.¹²² Finalmente, a mediados de 1966, DINA negocia con Renault la compra total de sus acciones y a cambio, la firma francesa crea una nueva empresa dedicada única y exclusivamente a la comercialización de los coches producidos en la empresa mexicana, la cual se denominó Renault Mexicana. Respecto a este punto, el grado de mexicanización alcanzado para 1969 por los camiones, medianos y semipesados, en promedio fue de 74% y el del coche Renault fue de 52%¹²³. De acuerdo con Víctor Manuel Villaseñor, estos fueron los resultados de la empresa durante su gestión:

¹²² *Ibíd.* pp.349-355

¹²³ DINAcaminoticias (1989) No. 24. pp.3-7. DINA S. A 1951-1988 Crónica de Una gran Empresa

CUADRO 2.5.3
RESULTADOS FINANCIEROS DE DINA: 1964-1975

AÑOS	MILLONES DE PESOS	RESULTADO
1964	10.69	PERDIDA
1965	8.26	UTILIDAD
1966	37.42	UTILIDAD
1967	60.	UTILIDAD
1968	37.25	UTILIDAD
1969	75.89	UTILIDAD
1970	59.80	UTILIDAD
1971	11.00	PERDIDA
1972	15.27	PERDIDA
1973	41.55	PERDIDA
1974	17	PERDIDA
1975	264.17	PERDIDA

FUENTE: Villaseñor, Víctor Manuel (1978)

En otro orden de ideas, la liquidación del capital japonés en TOYODA no sólo significó una transformación financiera hacia dentro de la empresa, sino también la reorganización total de sus líneas de producción. Debido a la constitución física de su plata productiva, la empresa, daba de sí, la posibilidad de profundizar en tres tipos distintos de productos: la fundición de piezas de fierro, la fundición de piezas de acero, la elaboración de maquinaria textil. La decisión final fue convertir a la empresa productora de maquinaria textil, en una empresa también fundidora y productora de piezas de acero.

Por tal motivo, la razón social de TOYODA cambió a la de Siderúrgica Nacional S. A., mejor conocida como Sidená. A razón de esto, a partir de 1960 los planes de Sidená, respecto a la fundición de piezas, se vincularon estrechamente con los programas de producción de la CNCF. Por lo que, la mala planeación administrativa que afectaba a la Constructora, repercutía directamente, también en Sidená. La línea de producción de maquinas de coser se abandonó, por no poder hacer frente a la competencia de la empresa SINGER.¹²⁴

En los primeros años de su funcionamiento, la dirección general decide rescindir el contrato de asociación en la producción de maquinaria textil con la empresa japonesa y de manera inmediata se analizó la posibilidad de asociarse con otra empresa productora en la misma rama. No sin

¹²⁴ Villaseñor, Víctor Manuel (1978) Pp.299-300

dificultades, es hasta finales de 1963 cuando Sidena realiza un contrato de asistencia técnica y uso de patentes para la elaboración de telares y tróciles con las firmas estadounidenses Saco Lowell y Draper, esto después de haber elaborado una extensa encuesta entre los diversos establecimientos de la industria textil en México acerca de sus preferencias en cuanto a maquinaria y equipo.

Al principio ambas empresas mostraron reticencia a colaborar con el proyecto mexicano, no obstante con el apoyo del gobierno mexicano se les lanzó la advertencia que de no colaborar con Sidena, se procedería a realizar una prohibición de la importaciones de sus productos. De esta manera las empresas extranjeras aceptaron. La producción y venta de telares y tróciles en 1964 fue de 700 y 120, respectivamente. Lo que de entraba superaba el record que TOYODA había dejado en 4 años de funcionamiento.

El principal cliente de Sidena fue CIDOSA, y de inmediato se fincaron las bases para la elaboración de un plan de comercialización, entre estas dos empresas, de largo plazo. No obstante, en 1965 a petición de un grupo de industriales poblanos de origen libanés, se ampliaron las cuotas de importación de telares y tróciles estadounidenses por considerar que los fabricados en Sidena eran de baja calidad y alto precio.

La confabulación de los industriales poblanos tuvo éxito, y por disposición de la Secretaría de Industria y Comercio, en febrero de 1966, se autorizó la libre importación de maquinaria textil extranjera, lo que a la postre significó para Sidena, la caída en las ventas por este concepto y la posterior cancelación de esta línea de producción.¹²⁵ En una reunión del Consejo de Administración de las empresas del CIS, Amaro del Rosal, a la sazón director de Sidena, fue claro al describir la situación económica que liquidó a esta línea de producción:

“Sidena esta realizando un gran esfuerzo por producir maquinaria textil con más de un 60% de mexicanización. Tienen que pagar regalías y asistencia técnica. No puede compararse esta situación con la producción de fabricantes internacionales que con el propósito de liquidar a

¹²⁵ Novelo Victoria y Augusto Urteaga (1979) pp.58

Sidena están ofreciendo precios de dumping y ofreciendo condiciones de créditos muy superiores a las que Nacional Financiera puede otorgar...¹²⁶

Como parte de la búsqueda de soluciones, para hacer frente al problema de la sub utilización de la capacidad instalada, Sidena, contando con la aprobación de Nafinsa, emprendió los planes para la fabricación de tractores agrícolas. No obstante este proyecto fue sancionado por la Secretaría de Industria y Comercio, bajo el argumento de que "...la producción de tractores era una actividad que correspondía desempeñar a la iniciativa privada..."¹²⁷, lo mismo sucedió con los planes para fabricar palas mecánicas, motoconformadoras, y válvulas que PEMEX empleaba en los pozos petroleros.

No fue sino hasta 1963 que se consiguió fabricar algo más, esto cuando se puso en marcha la fabricación de los monobloques que DINA-Renault necesitaba para sus motores, así como también para los motores Cummins que el camión mediano DINA 501 utilizaba. En ese sentido, en 1965, Nissan Mexicana S. A. firmó un contrato con Sidena para la fabricación de monobloques, cabezas de cilindro, múltiples de escape y cajas de velocidad. Todo esto bajo el marco del decreto de Integración de la Industria Automotriz¹²⁸.

Otro proyecto que prosperó fue el de la fundición de aceros especiales de baja y alta aleación. Para este efecto, se efectuó el clásico contrato de asistencia técnica y uso de patentes con la empresa estadounidense Vanadium Alloys Steel Co., no sin antes enfrentar el rechazo de la Secretaría de Industria y Comercio, quien sólo ante la mediación de la Presidencia de la República dio su aprobación. Finalmente en 1967, Sidena firmó un acuerdo de cooperación técnica para la construcción de los tan ansiados tractores agrícolas, esta vez con el visto bueno de la Secretaria de Industria y Comercio, quien al parecer tenía simpatías con que la Ford Motor Company asesorara a Sidena en la elaboración de ese tipo de maquinaria.¹²⁹ El modelo que comenzó a fabricar en Sidena, a partir de 1968, fue el tractor pesado Fd-5000. De acuerdo con Víctor Manuel Villaseñor, estos fueron los resultados de la empresa durante su gestión:

¹²⁶ Palabras pronunciadas por el Lic. Amaro del Rosal, director de Sidena 1960-1971, en la sesión del Consejo Administrador del CIS en marzo de 1966. Trascrito en Villaseñor, Víctor Manuel (1978) Pp. 312-314

¹²⁷ Villaseñor, Víctor Manuel (1978) Pp.300

¹²⁸ *Ibíd.* Pp.301 y 306

¹²⁹ *Ibíd.* Pp.315-316

CUADRO 2.5.4
RESULTADOS FINANCIEROS DE SIDENA: 1955-1975

AÑOS	MILLONES DE PESOS	RESULTADO
1964	30.55	PERDIDA
1965	18.00	PERDIDA
1966	0.41	UTILIDAD
1967	0.98	UTILIDAD
1968	7.45	UTILIDAD
1969	5.05	UTILIDAD
1970	2.93	UTILIDAD
1971	6.03	UTILIDAD
1972	3.18	UTILIDAD
1973	7.29	PERDIDA
1974	39.	PERDIDA
1975	122.27	PERDIDA

FUENTE: Villaseñor, Víctor Manuel (1978)

2.6 LOS AÑOS DEL CRECIMIENTO APARENTE: 1970-1979.

Ya desde 1966 se habían comenzado a realizar los estudios necesarios para llevar a cabo la integración productiva de las empresas del Complejo Industrial Sahagún, con el objetivo de convertir a éste en un todo orgánico que respondiera de manera coordinada y conjunta a las políticas de contenido industrial aplicadas por el Estado Mexicano. Estos estudios llevados a cabo por los directivos del CIS, así como por funcionarios de algunas dependencias gubernamentales, en apoyo con la empresa de consultores industriales Cresap Mc Cormick., concluyeron, en octubre de 1968, que era factible llevar a cabo la fusión de las empresas bajo el principio industrial de la organización funcional, es decir, de vinculación de esfuerzos y objetivos.¹³⁰

Con base en este hecho, a partir de 1969, se unificó oficialmente la planeación y programación de la producción en las tres empresas del CIS, con el objetivo de vincular entre sí los esfuerzos productivos de cada una de ellas y, así mismo, obtener una planificación conjunta de la producción total; el Complejo Industrial Sahagún adquirió, de esta manera, el nombre oficial de Combinado Industrial Sahagún. Por otra parte, a finales de 1970, Víctor Manuel Villaseñor es relevado de su cargo por órdenes directas del Presidente de la República, y nombrado gerente

¹³⁰ *Ibíd.* Pp.358-359

general de los Ferrocarriles Nacionales de México. A partir de entonces la sucesión de directores generales se da en un promedio de dos a uno, ya que durante el periodo 1970-1979 el "Combinado" fue dirigido por 4 personajes distintos: de 1970 a 1971 el director fue Jesús Reyes Heróles; de 1972 a 1975 Emilio Krieger Vázquez; de 1975 a Noviembre de 1976 Gonzalo Martínez Corbalá; y de Diciembre de 1976 a Julio de 1979 la dirección general estuvo a cargo de Francisco Javier Alejo.

Como se habrá notado en los cuadros 2.5.2, 2.5.3 y 2.5.4 del apartado anterior, a inicios de esta década vuelven a presentarse pérdidas en dos de las empresas del CIS, Sidena y DINA, después de un periodo de utilidades constantes; pero más llama la atención el hecho de que es en el año de 1975 cuando las tres empresas, incluida la CNCF que por primera vez en su historia arroja un balance negativo, presentan pérdidas. Es pertinente preguntarse cuáles son las causas de esta debacle colectiva, no obstante, al parecer una respuesta cabal exige un estudio muy particular de cada una de las empresas, estudio que se hace para el caso de la CNCF en los siguientes tres capítulos. Por el momento sólo es posible atender a las que pudieran ser las causas generales de este fenómeno.

De acuerdo con un extenso boletín informativo emitido en 1977 por la dirección general del Combinado Industrial Sahagún, dentro de las principales razones por las que el Combinado se hallaba en esta crítica situación se encuentran las siguientes¹³¹:

- a. Inestabilidad económica que redujo la demanda por parte de los particulares y del gobierno sobre los productos del CIS.
- b. Disminución en la productividad de los obreros y aumento constante en los salarios, así como en el número absoluto de la fuerza de trabajo.
- c. Y, a partir de 1976, debido a la devaluación del peso la deuda de las empresas, contratada en moneda extranjera, se incrementó.

Son estas las razones que, según la dirección general en cabeza por Gonzalo Martínez Corbalá, provocaron la crisis económica del CIS en los años setenta. Como se notará, básicamente son los

¹³¹ Boletín Informativo No. 2. Dirección General del Combinado Industrial Sahagún. México, D. F., 4 de mayo de 1977. Archivo del Sindicato de Trabajadores de la CNCF

factores externos y el aumento en los costos salariales la causa, en esta perspectiva, de las pérdidas.

Esta interpretación de las circunstancias, que hasta la fecha se mantiene vigente en algunos sectores de la población de Sahagún, poco o nada se dice acerca del papel jugado por los sectores administrativos del gobierno y el sector económico paraestatal del mismo. Como ejemplo, en el documento referido se hace mención, para el caso específico de la CNCF, que dentro de las medidas tendientes a sanear la situación de la empresa se llevará a cabo una “Reorganización Administrativa”, veamos en que consistía:

“Con el propósito de elevar la eficiencia en el Combinado y en la empresa misma, el consejo de Administración aprobó un plan de descentralización de la Administración, a fin de que las decisiones se tomen con un conocimiento cercano a los problemas reales. Los estudios están a punto de concluir, y, en breve, se pondrá en práctica”¹³².

Como se notará en la anterior cita, no se dice una sola palabra acerca de la situación denunciada por Víctor Manuel Villaseñor sobre el boicot de los Ferrocarriles Nacionales de México y la complicidad de algunos sectores del gobierno mexicano; tampoco se menciona nada acerca de las propuestas y denuncias que el Comité de Fábrica realizó sobre ciertas situaciones administrativas que entorpecían la organización productiva (ver capítulo 5); por otra parte, la propuesta de unificar la dirección de las tres empresas del CIS y convertirlo en un Combinado, fue precisamente con el objetivo de que las decisiones en materia productiva contemplaran la situación real de cada empresa y vincular así, mediante una buena planeación, los esfuerzos productivos de cada una de ellas.

En otro sentido, a pesar de errática situación financiera, la característica más interesante de este periodo radica en el hecho de que las tres empresas tuvieron un crecimiento extraordinario, que se reflejó en la ampliación de sus líneas de producción, en el incremento de su planta laboral (principalmente en DINA), así como en el volumen de sus ventas, sin embargo el deterioro de su situación financiera también fue en aumento. De acuerdo con dos testigos del momento, en 1975

¹³² *Ibíd.*

el Ing. Gonzalo Martínez Corbalá, como primera acción al frente del CIS, pidió la inyección de recursos por 1000 millones de pesos,¹³³ con el objeto de sanear las finanzas de las empresas del CIS; a pesar de este hecho aunque pareciera contradictorio, en este periodo el CIS alcanzó su máxima dimensión.

Existe una situación muy poco abordada por quienes han estudiado el funcionamiento productivo del CIS durante estos años, me refiero al surgimiento de un número significativo de nuevas empresas, en su mayoría pequeñas, alrededor de la órbita financiera y productiva del "Combinado". Al parecer, la mayoría de ellas surgió como pequeño proveedor de algún insumo necesario para la producción en las tres grandes empresas: DINA, CNCF y Siden. Otro tanto es resultado directo de la política de integración al CIS, de ciertas empresas estatales que se encontraban en crisis, llevada a cabo por la dirección general. Un caso completamente diferente a los dos mencionados, fue el de la instalación dentro del CIS de una fábrica, de capital japonés, productora de maquinaria pesada. De entrada, estos acontecimientos configuran un panorama totalmente diferente al de años anteriores a la década de los setenta; por principio de cuentas el CIS se convierte en el núcleo de un intrincado sistema de empresas estatales, de participación privada nacional y extranjera, así como de cooperativas de tipo industrial. A su vez las instalaciones del Combinado Industrial Sahagún se convierten en un activo más, el principal por supuesto, dentro del gran número de activos industriales en los que llegó a tener participación la directiva del CIS, los cuáles se extienden a plantas industriales en Monterrey y la Ciudad de México. Evidentemente que esta transformación sufrida impactó en las dimensiones financieras, laborales y productivas del otrora CIS conformado por tan sólo tres empresas.

En mayo de 1974, las páginas de la revista SAHAGÚN anunciaban el primer aniversario de la "Cooperativa Arneses", empresa productora de partes automotrices eléctricas. La constitución de dicha empresa presentaba un rasgo muy particular, casi la totalidad de su personal obrero, administrativo y directivo eran mujeres. Esta cooperativa inició funciones en 1973 bajo la iniciativa de un grupo de hombres y mujeres ex empleados de DINA, que ante el creciente

¹³³ Para 1975: DINA había acumulado perdidas por 264.1 millones de pesos (a partir de 1971)/ SIDENA por 122.2 millones de pesos (a partir de 1973)/ CNCF por 142.4 millones de pesos (a partir de 1974). En total el CIS presentaba perdidas por 528.7 millones pesos. Novelo Victoria y Augusto Urteaga (1979) pp. 63

desempleo y, la cada vez más, solicitud de trabajo por parte de la mujer decidieron, con base en sus habilidades técnicas, solicitar ante la gerencia general de DINA el apoyo financiero y el permiso para fabricar el conjunto de cables que conforma el sistema eléctrico de los automóviles y camiones. Para mayo de 1974, esta cooperativa elaboraba los arneses del autobús D-300 y el de los camiones D-500, D-631, D-600, D-761 y D-861¹³⁴

En este mismo sentido, el 11 de marzo de 1974 se puso en marcha el funcionamiento de una empresa productora de instrumental médico quirúrgico. Como se recordará el proyecto industrial de la extinta TOYODA contempló la instalación de un laboratorio químico, para el tratamiento térmico de los aceros y láminas conformadores de la proyectada construcción de maquinaria textil; al desaparecer TOYODA se conservó dicho laboratorio, con el objeto de perfeccionar la fundición de acero y la fabricación de partes utilizadas por la industria automotriz y de equipo de transporte, de esta manera Sidená se especializó en la fundición y elaboración de piezas mecánicas. Con base en esta experiencia en manejo de metales templados a base de tratamientos térmicos Sidená, junto a inversionistas mexicanos y alemanes, decidió conformar una empresa productora de toda clase de material clínico quirúrgico, tales como: pinzas de disección, hemostáticas, anatómicas, intestinales, de campo, porta-agujas, tijeras, mesas instrumentales, etc. La pequeña empresa fue instalada en la localidad de Emiliano Zapata, a diez kilómetros de Sahagún, y durante sus primeros meses de vida daba empleo a 150 personas.¹³⁵

Y como prueba del boom de pequeñas y medianas empresas que crecieron alrededor del funcionamiento del CIS, se encuentran estas otras tres cooperativas creadas en el mismo año de 1974. La primera de ellas, Sociedad Cooperativa de Carrocerías, Productos Metálicos y de Madera S. C. L., se encargó de la fabricación e instalación de las carrocerías de redilas metálicas y de madera en los chasis de camiones y camionetas DINA, se ubicó en el poblado cercano de Santiago Tulantepec Hgo. Por otra parte, en Tlanalapa Hgo., se instaló la Cooperativa de Confección y Limpieza Sahagún” así como la “Cooperativa de Costura Tlanalapa”, las cuales

¹³⁴ “Primer Aniversario de la Cooperativa de ArneseS” Revista SAHAGÚN. pp.11-12. Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 3. Mayo de 1974.

¹³⁵ “ENIMSA está produciendo instrumental quirúrgico en una planta piloto” Revista SAHAGÚN. pp.4 Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 3. Mayo de 1974.

iniciaron sus actividades confeccionando la distinta ropa utilizada por el personal obrero de las empresas instaladas en Ciudad Sahagún.¹³⁶

Por otra parte, en octubre de 1974 Diesel Nacional anunció la compra de las instalaciones de la otrora fabricante de automóviles y camiones “Maquiladora Automotriz Nacional” (MAN), cuya sede se ubicó en Monterrey, Nuevo León. La compra de estas instalaciones obedeció a la política de ampliación y diversificación industrial y comercial, emprendida en esos años por la dirección general del CIS; pero también se llevó a cabo por efecto de una muy particular interpretación del momento económico, por parte de algunos actores sociales dentro del “Combinado” quienes, como el Director General Emilio Krieger, consideraban que la función económica del CIS tenía alcances y responsabilidades nacionales:

“El Combinado Industrial Sahagún está plenamente conciente de la responsabilidad que compete a las empresas del Estado de realizar una tarea de promoción e impulso de las ramas industriales en donde operan...faltaría a sus deberes esenciales para con México, la empresa estatal que consagrará sus esfuerzos solamente a montar una estructura comercial y administrativa que le llevar a obtener pingües utilidades, olvidando su tarea social de promoción...nunca podemos olvidar que México es un país aún pobre de recursos financieros e industriales y que, por ello lo que en otros países puede calificarse de desperdicio o dispendio entre nosotros, frente a una población hambrienta de empleos y de satisfactores, tener recursos industriales ociosos, no es sólo un desperdicio, sino que sume la gravedad de un crimen social...”¹³⁷

Respecto al desarrollo de las empresas originales del CIS, en 1976, DINA inició un proceso de reestructuración administrativa que dio como resultado la creación de 5 divisiones dentro de la empresa: Motores, Camiones, Autobuses, Plásticos y Automóviles, asimismo, a cada división se le dotó de una administración propia, no obstante seguían subordinadas a la dirección general de DINA y a su vez a la de la dirección general del CIS¹³⁸. En 1974 la CNCF abrió una línea de producción especial para los requerimientos del Sistema de Transporte Colectivo Metro de la Ciudad de México y amplió el envío de pedidos a DINA. Al mismo tiempo su producción de

¹³⁶ “Nuevas Fuentes de Trabajo” Revista SAHAGÚN. pp.4. Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 8 Octubre de 1974.

¹³⁷ Palabras pertenecientes al discurso de Emilio Krieger Vázquez con motivo de la inauguración de Maquiladora Automotriz Nacional-DINA, Monterrey Nuevo León, 6 Noviembre de 1974. Revista SAHAGÚN. pp.10, Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 9, Noviembre de 1974.

¹³⁸ “DINA S. A., 1951-1988 Crónica de una gran Empresa”. (1989) Núm. 24. DINAcaminoticias

carros de ferrocarril y piezas para el mismo se mantuvo en aumento. El crecimiento de la CNCF arrastró implícitamente el crecimiento de Sidena, ya que tal empresa era su cliente más grande. A partir de este periodo Sidena abrió una línea de producción para los requerimientos de DINA, la cual se mostraba como una empresa en expansión; tal como se mencionó, en este periodo DINA participó en la constitución de algunas empresas, dentro de las que destaca Dina Komatsu Nacional quien, en asociación con capital japonés, se encargó de fabricar maquinaria pesada, para lo cual se necesitó de piezas forjadas en Sidena. El cuadro 2.6.5, que se presenta a continuación, nos da una idea acerca de este proceso de vinculación productiva entre las empresas del CIS; destaca principalmente el hecho de que fue la más pequeña de las tres empresas, Sidena, la única que realizó un considerable número de ventas hacia el interior del "Combinado". En las columnas que se encuentran en posición vertical, Sidena, CNCF y DINA aparecen bajo la figura de proveedores, el monto que se encuentra debajo del nombre de la empresa corresponde al total de ventas realizadas. De manera horizontal se encuentran otra vez Sidena, DINA y la CNCF, pero ahora bajo la figura de clientes, el monto que aparece frente a ellas es la cantidad comprada a alguna empresa del "Combinado"(o vendida, si se mira de forma vertical); entre paréntesis aparece el porcentaje que representa de las ventas totales de la empresa mirada en forma vertical.

CUADRO 2.6.5
VENTAS Y COMPRAS INTERNAS DE LAS EMPRESAS DEL CIS, 1975
TOTALES Y PORCENTAJES

PROVEEDOR Y VENTAS TOTALES →	Siderúrgica Nacional S. A. \$ 62 963 000 ⁰⁰	Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S. A. \$ 958 379 000 ⁰⁰	Diesel Nacional S. A.
CLIENTES ↓			
Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S. A.	\$ 24 794 000 ⁰⁰ (39.4%) ⁰		
Diesel Nacional S. A.	\$ 7 567 000 ⁰⁰ (12.0%) ¹	\$ 89 331 000 ⁰⁰ (9.3%) ²	
Siderúrgica Nacional S. A.		\$ 6 558 000 ⁰⁰ (0.7%) ³	

Fuente: Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, "La industria en los Magueyales" (1979) pp. 61

⁰ Constituía el 82.2% de la fundición de acero y el 6.6% de la hierro.

¹ Constituía el 13.5% de la fundición de acero, el 29.4% de la hierro y el 100% de la fundición de aluminio.

² Partes de chasis para Autobuses y Camiones

³ Partes para el tractor Ford

No obstante, a pesar de este crecimiento extraordinario reflejado en la apertura de nuevas líneas productivas así como en el impulso multiplicador de pequeñas y medianas empresas, pero sobre todo en la ampliación de los activos industriales, esta década es también el periodo en el cual el gobierno federal ejerció un mayor control presupuestal sobre el Complejo Industrial visto en su conjunto. Específicamente es a partir de 1976 cuando el gasto realizado, como parte del presupuesto federal, en las empresas que conformaron el CIS se incrementó de tal manera que en un periodo de 5 años (1976-1981) éste, visto en términos nominales, casi se cuadruplica pasando de aproximadamente diez mil millones de pesos en 1976 a poco más de treinta y siete mil millones de pesos. Esto se puede ver en el cuadro siguiente (2.6.6):

CUADRO 2.6.6
ORGANISMOS Y EMPRESAS SUJETOS A CONTROL PRESUPUESTAL
GASTO TOTAL EN MILLONES DE PESOS Y PORCENTAJES RESPECTO DEL MISMO

ORGANISMO Ó EMPRESA	1965	1970	1976	1978	1979	1980	1981
PEMEX	9 239 (33.8%)	20 030 (31.5%)	72 440 (26.5%)	193 232 (35.2%)	269 760 (39.0%)	512 825 (44.8%)	605 975 (43.5%)
SISTEMA ELECTRICO	5 289 (19.4%)	13 707 (21.6%)	56 029 (20.4%)	104 096 (19.0%)	105 275 (15.3%)	189 442 (16.6%)	202 457 (14.5%)
SEGURIDAD SOCIAL Y VIVIENDA	5 643 (20.7%)	13 991 (22.0%)	54 943 (20.0%)	92 347 (16.8%)	117 275 (17.0%)	165 897 (14.5%)	185 662 (13.2%)
SISTEMA FERROVIARIO	2 957 (10.8%)	6 368 (10.0%)	18 606 (6.8%)	27 930 (5.1%)	35 917 (5.2%)	50 867 (4.4%)	56 997 (4.1%)
CONSUMO	4 905 (7%)	4 583 (7.2%)	22 504 (8.2%)	53 339 (9.7%)	53 612 (7.8%)	76 309 (6.7%)	138 663 (9.9%)
COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN	---	---	10 912 (4.0)	14 521 (2.7%)	29 304 (4.2%)	30 416 (2.7%)	37 362 (2.7%)
TERMITEX	---	---	8 510 (3.1%)	18 112 (3.3%)	23 749 (3.5%)	33 944 (3.0%)	58 725 (4.2%)
SACARTSA	---	---	4 004 (1.5%)	5 013 (0.9%)	8 727 (1.3%)	10 850 (0.9%)	12 921 (0.9%)
OTROS	2 271 (8%)	4 868 (7.7%)	26 299 (9.5%)	39 260 (7.3%)	16 925 (6.8%)	73 312 (6.4%)	96 652 (7.1%)
TOTAL	27 204 (100%)	63 547 (100%)	274 237 (100%)	548 850 (100%)	690 544 (100%)	1 143 862 (100%)	1 397 434 (100%)

Fuente: "Planeamiento y Control del Sector de Empresas Estatales. Casos Nacionales" Instituto de Planeación Económica y Social, CEPAL. ONU. Vol. 1, Brasilia 1983. pp. 259

Después de la compra, hecha por el Estado, de los activos financieros de Fiat y Toyoda en 1959, así como la refundación administrativa y productiva de DINA y Sidena, el gobierno mexicano no había vuelto a intervenir, financieramente hablando, en las empresas del CIS; éstas

funcionaron a lo largo de toda la década de los sesenta con recursos propios. Sin embargo a partir de 1976, como se observa en el cuadro 2.6.6, el Complejo Industrial Sahagún se convierte en parte de los organismos y empresas sujetos a control presupuestal, ocupando el sexto lugar en importancia dentro de ese rubro. Si bien su participación relativa dentro del gasto total ejercido va disminuyendo, de 4 por ciento en 1976 a 2.7 por ciento en 1981, ésta ya nunca desaparecerá sino hasta la privatización de sus empresas.

2.7 CAMBIOS ESTRUCTURALES TRAS BAMBALINAS: 1980-1988

EL PARTE AGUAS HISTÓRICO DE LA PRIVATIZACIÓN

En 1979 ocurrió un acontecimiento de gran trascendencia para el CIS, ya que es el año en el cual fue declarada su desconcentración total (con lo cual culmina oficialmente la década del Combinado), y a partir de entonces cada empresa comenzó a tomar decisiones de manera autónoma; por lo tanto, la dirección general de CIS desapareció de manera real debido a que cada empresa, y su respectiva dirección general, obedeció a intereses propios y objetivos particulares.

Esta etapa se caracteriza por ser la etapa en donde los cambios estructurales que la economía mexicana sufre, son operados por las direcciones del CIS de una manera tal, que el CIS comienza un periodo de transformación estructural paulatino y, al mismo tiempo de manera exterior, se afirma que las empresas del CIS seguirán siendo propiedad de la nación. El caso más emblemático es el de la CNCF (ver capítulo 4) y el de DINA.

En 1979, la dirección general de DINA devolvió 40% de las acciones a Renault Francia. En 1981 Plásticos Automotrices DINA se transformó en una empresa independiente (aún de capital estatal). Para 1982 DINA decidió descentralizar sus cinco divisiones, con lo cual dejó abierta la posibilidad a que estas admitieran inversiones privadas si así lo determinaban. En 1983, el gobierno federal decidió que DINA vendiera el restante 60% de sus acciones a Renault Francia con lo que el experimento de fabricar automóviles 100% nacionales quedó totalmente frustrado, tres años después Renault cerró sus operaciones en México como resultado de la apertura comercial. En 1986 DINA autobuses presentó el prototipo "Avante" y "Dorado" realizado bajo la

asesoría de técnicos estadounidenses y que vino a ser un proyecto realizado bajo el marco de la política de actualización tecnológica de la empresa, la cual hasta esa fecha dejó de producir los prototipos y actualizaciones correspondientes al modelo de autobús “olímpico” iniciado en 1968. De acuerdo con una fuente de la época las razones para la privatización de DINA obedecen a lo siguiente¹³⁹:

“La información proporcionada por el vocero oficial de la empresa y datos provenientes de los Informes del Consejo de Administración 1981-1987, las Cuentas de la Hacienda Publica Federal y de la Dirección de Finanzas de SPP, revelaban que el nivel de venta de las ocho entidades que conforman el grupo Dina se ha reducido 82 por ciento en los últimos seis años, en tanto que su producción ha caído en 93 por ciento en el mismo periodo. En esas condiciones, la empresa depende ahora más de los apoyos económicos que le brinda el gobierno federal que de ingresos propios generados por sus ventas”¹⁴⁰

Con estos argumentos, el 17 de marzo de 1987 se anunció la venta definitiva de la empresa o en su defecto, la participación financiera y administrativa en todas las divisiones y otras empresas que conformaron DINA; Para octubre de 1988 sólo se había vendido Mexicana de Autobuses, Maquiladora Automotriz y Dina Motores Cummings, no obstante, el 27 octubre de 1989 se firma el contrato de compra-venta con el Consorcio G, S. A. de C. V. (empresarios jaliscienses) y de esta manera se vendieron todas las filiales restantes: Dina-camiones, Dina-autobuses, Dina-motores, Dina-plásticos por un monto de \$213, 096 millones, por las cuatro entidades.¹⁴¹ pp. 45

Para el caso de la CNCF, su producción comienza a descender drásticamente, a partir de 1982 (ver capítulo 4) como producto del ajuste financiero que el Estado emprende para con el total de organismos y empresas bajo control presupuestario directo. Como resultado de ello, su principal cliente, los Ferrocarriles Nacionales de México cancelan casi la totalidad de sus compras para con la CNCF, en ese sentido las utilidades de esta empresa descienden bruscamente. En 1985, de acuerdo con el cuadro 5, se declaran utilidades por un millón de pesos (devaluados) que más bien corresponden al ejercicio productivo del año de 1984. 5 años después la cantidad por este

¹³⁹ La cronología de este periodo fue obtenida de dos revistas: DINAcaminoticias (1989) No. 24. pp.3-7. DINA S. A 1951-1988 Crónica de Una gran Empresa. y Luchas y reivindicaciones de los trabajadores de DINA. (1989) pp. 17-18

¹⁴⁰ El Financiero, 09 de diciembre de 1987. Citado en: Montañó Ferreira, Elvia Scherezada (2002) pp. 41 Privatización de la Empresa Diesel Nacional en Ciudad Sahagún y sus Consecuencias Sociales. Tesis de Licenciatura, Ciencias de la Comunicación. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. 2002

¹⁴¹ *Ibíd.* Pp. 44-45

concepto se incrementa, así como la depreciación del peso, no obstante es el último año que registra utilidades. Para 1992, la empresa es privatizada.

Por lo tanto, el complejo industrial Sahagún, producto histórico de la amplia transformación económica que emprendió el Estado mexicano desde mediados de los años '30, empezó a sufrir directamente transformaciones en su forma organizativa (que comienzan claramente en DINA), y que inauguran una nueva etapa en su evolución histórica a partir de 1988: la etapa de las privatizaciones.

No obstante queda para la reflexión la conveniencia o no de privatizar ciertas empresas estatales, debido a su importancia de arrastre y encadenamientos provocados en otros sectores de la economía, así como por su importancia estratégica para la consecución soberana de objetivos claros de política y desarrollo económico. De acuerdo con un estudio regional de carácter oficial, para 1981:

“Los organismos descentralizados ascendían a 78, las empresas de participación estatal mayoritaria a 505, minoritarias a 51 y los fideicomisos a 206...la tasa de crecimiento del PIB del sector paraestatal fue de 26.0% de 1970 a 1975, que resulta superior al 18.6% de la economía en su conjunto. Ante el mayor dinamismo de las empresas públicas, su contribución a la generación del PIB pasó del 8.3% en 1970 al 11.2% en 1975. Actualmente se estima que esta participación es de alrededor del 20%. En 1970 se proporcionó empleo al 3.1% de la población económicamente activa y en 1981 se estima en más de 5%. Por otra parte, en el mismo año de 1982 el sector paraestatal participó con el 30.1% del los ingresos tributarios del Gobierno Federal, 84.9% en las exportaciones totales de mercancías y servicios y 31.5 en las importaciones. El sector paraestatal en México generaba en 1972 el 9.4% del PIB que comparado a nivel internacional, es menor al que generaban los sectores paraestatales en USA (15%) en 1960, Reino Unido (25%) en 1962, Francia (17%) en 1954 y Japón (10%) en 1960. Sin embargo, dado que la participación del sector paraestatal en México se ha orientado principalmente a la industria, su contribución al PIB industrial en 1972 fue de 10.4%, que es superior al de USA (1.0%), Reino Unido (9.0%), Francia (8.0%) y Japón 6.0%.”¹⁴²

En este sentido, tomando como referencia la cita anterior, la pregunta es insistente: ¿por qué se privatizaron las empresas del Complejo Industrial Sahagún?, ¿acaso por el errático comportamiento financiero presentado a partir de 1976? ¿O, debido a qué otras razones? En los próximos tres capítulos se analizará el caso particular de la Constructora Nacional de Carros

¹⁴² “Planeamiento y Control del Sector de Empresas Estatales. Casos Nacionales” Instituto de Planeación Económica y Social, CEPAL. ONU. vol. 1, Brasilia 1983. pp. 211-212

de Ferrocarril, quedando pendiente para futuros estudios los casos de las demás empresas que conformaron el Complejo Industrial Sahagún.

En conclusión a este capítulo, ¿qué fue Sahagún? , ¿Un experimento, un sueño, un proceso, una experiencia, un proyecto mal planeado, ó un proyecto inconcluso? Aunque parezca paradójico e inextricable, fue todo eso. Sahagún, y me refiero al Complejo Industrial y a la Ciudad, es, para la Historia Económica de México, una experiencia de enormes e insospechadas lecciones acerca de lo que aconteció en las entrañas de la participación del Estado en el proceso de industrialización. Sahagún fue un proyecto que careció de bases firmes en cuanto a su planeación inicial, pero no por ello su marcha fue inexorable, a pesar del incontable número de obstáculos que propios y extraños pusieron en su contra, las empresas del CIS dieron innumerables muestras de ser rentables y exitosas, sin embargo, la marcha de su éxito quedo inconclusa cuando, ante la disyuntiva de apoyarlas o venderlas, se opto por esta última acción. Al mismo tiempo, el proyecto de Sahagún, es también un experimento, debido a que en nuestro país se carecía de un precedente de este tipo de entidades industriales. A su vez, la perspectiva histórica permite observar que Sahagún fue un proceso dentro de la amplia transformación de la economía Mexicana en el siglo XX, el inicio de la ISI, su desarrollo, su agotamiento y su reemplazo por una nueva estrategia económica, son los momentos en que aparecen las diversas etapas que componen al CIS. Finalmente, por qué no decirlo, Sahagún fue, en la esperanza de muchos mexicanos, un sueño, el sueño de justicia social emanado de la Revolución Mexicana, el de una nación más justa, más próspera y soberana. La independencia económica de México halló en Sahagún hombres para defenderla.

3. NATURALEZA, ORIGEN E INICIOS DE LA CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL, S. A. (CNCF), 1954-1960.

“¡Es por México, Adelante!”
-Lema del Hombre de la CNCF-

3.1 LA NATURALEZA DE LA CNCF: UNA BATALLA MÁS POR LA INDEPENDENCIA ECONÓMICA DE NUESTRO PAÍS.

El objetivo de este capítulo es analizar la naturaleza, el origen y la evolución de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril durante sus primeros 5 años de vida productiva, destacando la sorprendente y exitosa marcha económica de la empresa ocurrida en estos años, así como las razones que fundamentan ese hecho, apoyado en fuentes orales, documentos primarios, estadísticas oficiales y diversos estudios realizados por brillantes investigadores.

La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CNCF), fue el símbolo nacional de la producción de equipo de transporte ferroviario durante aproximadamente 37 años. Una empresa mexicana, en donde la participación estatal fue mayoritaria, de cuyas instalaciones salieron más de 50 000 unidades de transporte, algunas de las cuales hasta la fecha, a más de 15 años de su privatización, aún se siguen viendo rodar en los caminos de hierro de nuestro país y dentro de los túneles del llamado “metro”. Es por eso que el primer atisbo que se tiene -casi como un impulso repentino- es el de ubicar a la historia de la CNCF dentro de una historia más amplia, que es la del transporte en México, en especial la del ferrocarril.

Sin embargo para la economía de un país, la historia del ferrocarril se encuentra estrechamente ligada al desarrollo del mercado interno. Como es sabido, el contacto entre regiones productoras y las de consumo es fundamental para cualquier intento de integración económica, sobre todo, si en el caso de un país como el nuestro la orografía desborda a la imaginación más audaz. En ese sentido, cuando en la historia económica de nuestro país se habla de procesos de integración económica y fortalecimiento del mercado interno, es imposible pensarlos sin el desarrollo de los sistemas de transporte, pero en especial el Ferrocarril.

Por su parte, el sistema ferroviario se puede dividir para su estudio en dos partes, la organización de las líneas del ferrocarril y la manufactura del equipo de transporte necesario. Para el caso de México, la historia de la organización de las líneas del ferrocarril ha oscilado entre la dirección privada extranjera y la nacionalización recurrente. Para el caso de la producción del equipo de transporte (locomotoras, carros de pasajeros y carros de transporte de mercancías) basta decir que para 1950 no existía en nuestro país ninguna empresa constructora del mismo. Al margen de la abultada importación y renta de este equipo, en los talleres de reparación de las distintas líneas ferroviarias de nuestro país (Orizaba, Apizaco y Aguascalientes, principalmente) se hicieron algunas unidades con materiales y destreza mexicanos, sin embargo, no con el suficiente volumen y frecuencia como para configurar un sector manufacturero nacional de equipo de transporte ferroviario. Dado lo anterior, el nacimiento de la CNCF es un acontecimiento importante dentro de la historia del ferrocarril en México, ya que es la creación de la primera empresa nacional constructora de equipo de transporte ferroviario. De ahí que surja un primer indicio sobre su importancia y grandeza para el país. Pero esto va más allá.

El nacimiento de la CNCF se puede ubicar directamente en un marco temporal dentro de la historia económica del siglo XX en nuestro país (1935-1970, tal como se menciona en el capítulo 1), ya que éste se caracteriza por ser un periodo de “crecimiento económico hacia adentro”, dada la importancia que la estrategia económica y política le dio a la sustitución de importaciones y al mercado interno; en ese sentido, de acuerdo a la relación que existe entre el mercado interno y el ferrocarril, se puede decir que el mejor contexto para entender la historia de la CNCF es el del proceso amplio de transformación económica de nuestro país ocurrido a mediados del siglo pasado. Por eso es que la historia de la CNCF es la historia de una empresa que formó parte de los esfuerzos que nuestra nación realizó a mediados del siglo pasado, para alcanzar una economía fuerte, independiente y con justicia social. De ahí es de donde proviene su razón de ser y su grandeza, pero vayamos a los hechos. A partir de este momento la historia contada por los hombres de Sahagún se entrelaza a la historia contenida en datos, citas y análisis de observadores “imparciales”. Importante es para mí, destacar la historia contada por los hombres no ya para presentarla como la “historia que vale” sino para tener una aproximación al calor de sus circunstancias

“...en la década comprendida entre los años '40 y '49, el volumen de carga transportado aumentó en un 38%, mientras que el de los carros disponibles se incrementó en sólo un 5.41%. Las repercusiones en nuestra balanza de pagos, a través de esta fuga de divisas, exigían una acción inmediata...”¹ Así reza la parte central de la explicación que la Constructora Industrial Irolo da sobre el origen de la CNCF, el de ésta, como una respuesta “inmediata” al incremento de la renta e importación de equipo de transporte ferroviario.

De acuerdo con esta fuente, para 1951, la cantidad de equipo de carga con el que contaban las redes ferroviarias del país ascendía a 21 000 unidades de distintos tipos, de los cuales alrededor de 40% eran las únicas en condiciones reales de buen funcionamiento. Debido a esto es que se incrementó la compra y el arrendamiento al extranjero de diferentes carros de ferrocarril, por parte de las distintas líneas del sistema ferroviario nacional: “...para 1951 los Ferrocarriles Nacionales de México estaban rentando 7 140 carros, entre furgones, góndolas, refrigeradoras, plataformas...”² Más aún, este análisis refiere que la base del buen funcionamiento del sistema ferroviario nacional estaría en razón de la existencia de 1.5 vagones por cada kilómetro de vía, es decir contar con un número aproximado de 33 500 carros –en buen estado, claro- lo que significaría de acuerdo con dicha fuente, para el caso de los Ferrocarriles Nacionales de México, una erogación diaria de aproximadamente 20 000 dólares, “...y se puede pronosticar una tendencia ascendente”, concluye el análisis.

Y en efecto, de acuerdo con el análisis realizado por Oscar R. Cruz Oliva sobre el funcionamiento de la CNCF en sus primeros años de vida³, y para el cual obtuvo datos

¹“Hombres e Industrias”. Constructora Industrial Irolo S., A. Servicios Técnicos de Ediciones. México D. F. (Tomo II, Junio de 1958) pp.76. Este es el segundo tomo de un libro conmemorativo realizado por la empresa constructora de la ciudad, la Constructora Industrial Irolo. Se puede decir que este material refleja gran parte de la visión oficial sobre el CIS y sus empresas. Es (junto con su tomo precedente) el primer documento en el que se fija una postura acerca de los pormenores de la instalación de las tres empresas originales del Complejo Industrial Sahagún, así como de su funcionamiento en sus primeros años de vida. Por lo tanto, se puede considerar que dentro de la historiografía sobre Sahagún, este libro es la fuente y referencia, por muchos años, de la mayoría de las explicaciones sobre los orígenes del CIS y sus empresas. Portavoz oficial pues, sin embargo de ahí su peculiaridad como fuente. ¿Qué debía contener y qué no la primera explicación oficial sobre el CIS y sus empresas? Explicación hecha por la empresa constructora de la ciudad, cuyo director era el Sr. Ángel Carrillo Flores hermano del Secretario de Hacienda don Antonio Carrillo Flores.

² *Ibid.*, pp.76

³ “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado” Tesis de Licenciatura. Oscar René Cruz Oliva. Facultad de Economía UNAM. México 1964. El autor hace explícita su relación con el Ing. Gonzalo Robles, el cuál es todo un personaje para la CNCF, entro muchas otras cosas, es padre del proyecto que dio vida a la CNCF además de ser su primer presidente del consejo de

directamente de la administración de los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), se obtiene que la proporción de carros alquilados así como su pago efectuado se encontraba dentro de una tendencia relativamente ascendente⁴: Para el periodo 1939-1949, menciona Cruz Oliva, "...el pago por uso de carros extranjeros ascendió a la cantidad de \$ 163 530 148.10..."⁵, siendo el quinquenio 1946-1950 el de mayor volumen de carros alquilados, tendencia que, según el autor, continúa en la siguiente década:

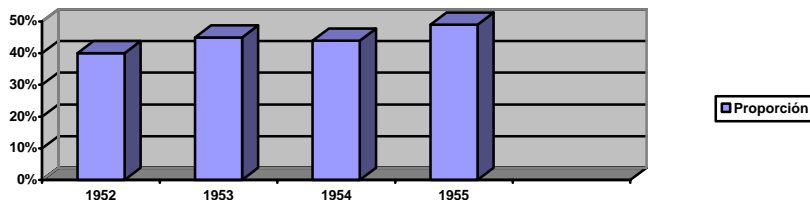
CUADRO 3.1.1
CANTIDAD DE CARROS DE FERROCARRIL ALQUILADOS
Y SU COSTO EN DÓLARES. 1946-1950

	1946	1947	1948	1949	1950	TOTAL
Carros alquilados	5 505	3 672	4 104	4 872	4 964	23 117
Pagos en dólares	3 013 309.47	2 219 150.52	3 078 934.28	3 645 408.72	3 714 059.07	15 670 862.06

Fuente: Estadísticas oficiales de los FNM 1940-1960, en Cruz Oliva Oscar R. "CNCF. Una experiencia industrial de Estado" pp. 3

CUADRO 3.1.2 Y GRÁFICA 3.1.1
PROPORCIÓN DE CARROS EXTRANJEROS DENTRO DEL PARQUE
DE OS FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO

Proporción de carros extranjeros	1952	1953	1954	1955
Dentro del parque de los FNM.	40%	45%	44%	49%



Fuente: Estadísticas oficiales de los FNM 1940-1960, en Cruz Oliva Oscar R. "CNCF. Una experiencia industrial de Estado" pp. 2-3

"...Tales cantidades representaron una fuerte salida de divisas en un periodo en el cual la balanza de pagos del país arrojaba saldos negativos...así nació la idea de fabricar en México carros de ferrocarril que sustituyeran a los extranjeros."⁶ De esta manera es como

administración. Cruz Oliva presenta en su trabajo una buena cantidad de informes oficiales de la CNCF y de muchas otras instituciones y empresas dependientes de gobierno.

⁴ Durante estos años, los FNM establecieron la práctica de retener las unidades de empresas norteamericanas y canadienses que penetraban en México con mercancías, de tal manera que una vez descargadas, se utilizaban en el transporte de bienes dentro del territorio nacional. No obstante, esta práctica estaba sancionada económicamente por "Las reglas de intercambio de la Asociación Americana de Ferrocarriles", de la que las compañías mexicanas formaban parte. Esta reglas establecían que a cada empresa ferroviaria le correspondía cobrara el flete por el movimiento de mercancías dentro de sus líneas, pero, cuando sus carros entraban a las líneas de otro ferrocarril, éste debía cubrir al dueño del carro una cuota diaria, cuyo monto lo fijaba un organismo del gobierno de los Estados Unidos, la Interstate Commerce Commission (I. C. C) *Ibíd.*, pp. 2

⁵ *Ibíd.* Pp. 3, la cifra esta expresada en precios corrientes.

⁶ *Ibíd.*, pp3

concluye el autor su análisis respecto a los orígenes de la CNCF; se observa claramente que el factor fundamental hasta este momento es la tendencia creciente en el alquiler del equipo de transporte y costo del mismo, es decir, la variable externa. Sin embargo, esta situación no estaba exenta de vericuetos. Durante 1952 el sistema ferroviario mexicano sufre una serie de acontecimientos que desde mi punto de vista son claves para comprender a partir de entonces la vulnerabilidad en que nació y se desarrollo la CNCF.

Justo en el año en que se constituye la CNCF, 1952, el gerente general de los FNM (En ese entonces Manuel R. Palacio) realizó una visita a la Ciudad de Washington para afinar los últimos detalles relativos al crédito de 51 millones de dólares que el Eximbank otorgó a los FNM, para la rehabilitación de sus líneas y equipo de transporte⁷. Es de destacarse dos puntos que se establecieron en el acuerdo definitorio de Washington:

- a) “Se ampliará el suministro de furgones rentados especialmente para el movimiento de trigo, maíz y otros artículos de primera necesidad”
- b) “El gobierno norteamericano concederá a México mayores prioridades para obtener maquinaria, partes para reparaciones y materiales de acero para acelerar la rehabilitación de los Ferrocarriles Nacionales”⁸

Es evidente, entonces, que las implicaciones reales del financiamiento externo se traducen en una mayor dependencia de las importaciones de maquinaria y equipo. En ese sentido, ¿Qué posibilidades de éxito podría tener una empresa nacional constructora de equipo de transporte ferroviario ante esta renovada dependencia del exterior del que se suponía era su principal cliente, los FNM?

No obstante, paralelo a esta situación, el proyecto para la construcción de dicha planta constructora de equipo de transporte avanzaba, de manera incierta, pero avanzaba:

⁷ La historia de este crédito se puede rastrear en “Mercado de Valores”: En agosto de 1951, el Eximbank realizó la aprobación de una línea de crédito para el gobierno mexicano dentro de la cual se especificaba que la mayor parte del mismo se destinaría a la rehabilitación del sistema ferroviario en México. Con una tasa de interés de 3.5% anual, el cual se comenzaría a amortizar en 20 bonos semestrales a partir de junio de 1954, es decir, un crédito a 10 años. (Mercado de Valores. Lunes 20 de Agosto 1951). En enero del año siguiente ambas partes (Eximbank- Gobierno mexicano y FNM) realizan la contratación del crédito, especificando los montos y su destino, entre otros detalles. (Mercado de Valores. Lunes 4 de Enero 1952). Pero no es sino hasta Abril del mismo año en que los FNM hacen efectivo dicho empréstito. (Mercado de Valores. Lunes 7 de Abril de 1952)

⁸ “Préstamo Ferrocarrilero” en Mercado de Valores No. 14, Lunes 7 de Abril 1952

“...Como medida de primer orden para lograr la completa rehabilitación de las líneas ferroviarias de México, la Nacional Financiera realizará próximamente una inversión de cerca de 60 millones de pesos en la construcción de una fábrica de furgones que se localizará en algún lugar aún no determinado en el norte del país...se espera que en un corto plazo nuestro país pueda abastecerse por si mismo de carros de ferrocarril, en virtud de que caí todas las partes que los componen pueden fabricarse ya en México...como se sabe, los ferrocarriles tienen en servicio un gran número de carros alquilados en el extranjero, lo que aparte de que constantemente son requeridos en devolución, implican el pago de una fuerte renta en dólares...”⁹

Y es justo el jueves 17 de abril de 1952, cuando queda legalmente constituida la compañía Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S., A. con un capital social de 25 millones de pesos, figurando dentro de la escritura constitutiva del primer consejo de administración el Ing. Gonzalo Robles, Antonio Sacristán Colás, Juan M. Ramírez Caraza, Luís Latapí Frank Meyer, Carlos Prieto, Práxedes Reyna Hermosillo, entre otros. Siendo designado director general de la misma el Lic. Víctor Manuel Villaseñor¹⁰

Es de llamar la atención, lo que a mi parecer resulta una contradicción entre los movimientos financieros de los FNM y los planes industriales del gobierno mexicano. ¿Si por un lado, se buscaba crear una planta productora de equipo de transporte ferroviario, por qué por otro, se firman acuerdos que en términos reales representan un obstáculo para el éxito futuro de tal empresa? Obstáculo en el sentido de la mayor dependencia hacia la importación de maquinaria y equipo de transporte ferroviario.

Para complicar más el asunto, un acontecimiento extraordinario removi6 esta aparente disociación. El primero de mayo de 1952 la Interstate Commerce Commission (I. C. C.) anunció un incremento en el costo del alquiler de carros de carga norteamericanos internados en territorio mexicano, de 2.05 dólares diarios a 2.75 dólares diarios. Aún así, a pesar de la magnitud de este problema, el Gerente General de los FNM, Manuel R. Palacio, en una serie de declaraciones que realizó después del acontecimiento de este incremento, no realizó comentario alguno sobre las medidas para contrarrestar este efecto negativo en los FNM y en la economía nacional en general, que no fuera el de un “incremento en las tarifas del transporte ferroviario”.¹¹

⁹ “Nuevas plantas Industriales” en Mercado de Valores No. 8 Lunes 25 de Febrero de 1952

¹⁰ “Fábrica de Carros de Ferrocarril” en Mercado de Valores No. 16 Lunes 21 de Abril de 1952

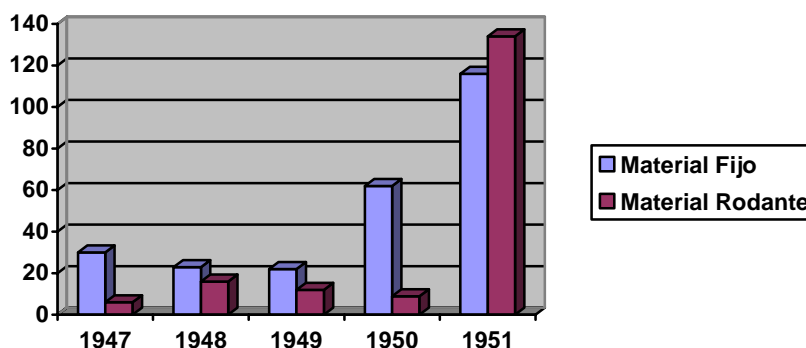
¹¹ “Problemas Ferrocarrileros” en Mercado de Valores No. 20 Lunes 19 de Mayo de 1952

No es sino Víctor M. Villaseñor (recién nombrado director general de la CNCF) quien en declaraciones sobre el mismo tema, sale al paso diciendo que "...la planta no será únicamente ensambladora, sino que se irá procurando, conforme las circunstancias lo permitan que los elementos que use sean del país...con la elevación de las cuotas de alquiler de carros extranjeros, el problema se ha agravado, pero es de esperarse su pronta resolución, *cuando la citada planta entre en producción...*"¹²

Tanto es el efecto de este incremento en las cuotas de alquiler, que la misma fuente - "Mercado de Valores"- me parece que entra al juego de la toma de posición sobre la conveniencia o no de apoyar una empresa nacional constructora de equipo de transporte ferroviario. En una nota del 26 de Mayo de 1952, se presentan una serie de datos sobre la adquisición de equipo ferrocarrilero basados en información de la Dirección General de Estadística, en donde se menciona que durante el quinquenio 1947-1951 la rehabilitación de "Ferrocarriles Nacionales de México" ha determinado cuantiosas importaciones de material fijo y rodante, especialmente en los últimos dos años. Destacando el hecho, de que la importación de equipo rodante se ha centrado principalmente en carros y coches, más que en locomotoras: 121 y 54 millones de pesos respectivamente.¹³

CUADRO 3.1.3 Y GRÁFICA 3.1.2
IMPORTACIONES DE MATERIAL FERROVIARIO 1947-1951
(Millones de pesos corrientes)

	1947	1948	1949	1950	1951
Material Fijo*	30	23	22	62	116
Material Rodante*	6	16	12	9	134



Fuente: Mercado de Valores. No. 21. Lunes 26 de mayo de 1952

¹² Ibíd.

¹³ "Adquisición de equipo ferrocarrilero" en Mercado de Valores No. 21, Lunes 26 de Mayo de 1952

Cabe aclarar, que esta nota adquiere una total trascendencia por el hecho, de que escasos 2 meses antes en la misma revista se presenta un informe de los FNM acerca de la rehabilitación de los ferrocarriles en México durante “1947-1951”, en dónde se habla de “inversiones” más no de “gastos” y donde se hace un desglose de las unidades compradas, pero no se dice el monto de estas compras, ni se hace diferencia entre el monto de las inversiones en materiales fijo y materiales rodantes¹⁴

Me queda claro entonces, que de la comparación de estos dos artículos lo que se obtiene son dos visiones, al parecer contradictorias, sobre un mismo proceso. Por un lado se le da un énfasis positivo a la importación de equipo de transporte, como parte fundamental de la rehabilitación del sistema ferroviario en México, y por otro, se resalta el efecto negativo de esta importación de equipo de transporte.

Como sea, en estos momentos no es posible averiguar quienes y hasta que punto presentaron una rotunda oposición a la idea de instalar en México una planta constructora de equipo de transporte ferroviario. Pero lo que sí es claro, es que su instalación afectaba intereses económicos y políticos, principalmente del extranjero, pero parece ser que también nacionales. Esta es la vulnerabilidad con la que nació la CNCF. Vulnerabilidad de la cual nunca se pudo emancipar.

La visita que hicieron en Julio de 1952 dos funcionarios del eximbank, con motivo de observar el programa de rehabilitación de los FNM puesto en marcha con el crédito otorgado por este banco, no puede ser más reveladora. En esa ocasión, Herbert E. Gaston presidente del Eximbank le refiere al gerente general de los FNM, don Manuel R. Palacio:

“...Los señores Moorman y Lynch a su regreso de México han informado sobre el resultado de la inspección y nuevo estudio de los Ferrocarriles Nacionales...le manifiesto que a los comisionados **les sorprendió el progreso de las plantas del ferrocarril** y las condiciones en que operan en general bajo la dirección suya...”¹⁵

¿Por qué había de sorprenderles que bajo la dirección de Manuel R. Palacio las plantas del ferrocarril progresaran? Y este progreso ¿caso no era de esperarse dado el cuantioso

¹⁴ “Rehabilitación de los Ferrocarriles” en Mercado de Valores No. 13, Lunes 31 de Marzo de 1952

¹⁵ “Desarrollo de los ferrocarriles” en Mercado de Valores No. 28, Lunes 14 de Julio de 1952

préstamo otorgado? Desafortunadamente, la historia seguirá manteniendo el anonimato de estas respuestas, pero ya no su pertinencia.

Pero saliéndonos un poco de estos vericuetos, si algo se puede extraer de todo lo anteriormente dicho, para efecto de entender la naturaleza de la CNCF, es que esta se halla incubada en los esfuerzos realizados por algunos hombres de gobierno que supieron en su momento que la lucha por la soberanía económica de nuestro país no sólo se enfrentaba a las anónimas presiones de la balanza comercial, sino que se daba frente a un enemigo que podía tener nombre y apellido.

Pero hay algo más. Años más tarde, el propio director general de Nacional Financiera expondría en un artículo muy ilustrativo, una serie de ideas y cifras sobre la relación entre Nafinsa y la CNCF, resultando que "...Desde 1948 se empezó a estudiar la conveniencia de producir carros de ferrocarril en México, en virtud de que la adquisición y arrendamiento de los mismos a Estados Unidos significaba considerables fugas de divisas, además de implicar una situación inconveniente en el sistema ferroviario nacional..."¹⁶

En ese sentido, es de llamar la atención que, parece ser que la naturaleza de la CNCF, ya apuntaba hacia la independencia económica en el sistema ferroviario nacional desde antes de los vericuetos de 1952. Según una revista de la época, el incremento de los furgones rentados y del costo de alquiler del mismo, planteaba una disyuntiva:

"...ampliar los renglones presupuestales de arrendamiento de carros de carga, o construirlos en México...se pensó entonces, como era lógico que fuese, en que nuestro país los fabricara. Y fue así como en 1948, se plantea cabalmente el problema. Piénsese, ante la situación entonces imperante en crear una planta autónoma, para ir satisfaciendo poco apoco las exigencias al respecto, insuperables de otro modo, y en el Departamento de Estudios Económicos del Banco de México, a cargo del ingeniero don Gonzalo Robles, se inicia el estudio para la institución de la empresa..."¹⁷

Por lo tanto si la construcción de una fábrica de equipo de transporte ferroviario ya se planeaba desde 1948, ¿porque la constitución de esta se dio hasta 1952? La explicación más plausible, puede basarse en el hecho de que la elaboración concienzuda del estudio sobre

¹⁶ "La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril" Artículo realizado por el Lic. José Hernández Delgado para la Revista SAHAGÚN. Mayo de 1957.pp. 8

¹⁷ "Revista Industrial".Numero especial dedicado al análisis del funcionamiento de la CNCF. Noviembre de 1958 pp. 62

la factibilidad de una empresa nacional constructora de equipo de transporte ferroviario, realizado por iniciativa del Banco de México, entregó sus resultados hacia junio de 1950. Hecho que dio pie posteriormente, a una fuerte discusión y análisis sobre cuestiones como la capitalización y localización de la planta. Es decir, pues, no es sino hasta principios de 1952 con que se cuenta con un proyecto razonado para la instalación de la que después sería la CNCF.

No obstante, más allá de las razones técnicas, me parece que las razones políticas influyeron en el aletargamiento del proyecto, razones como la falta de un consenso político hacia el interior del país para la instalación de esta fábrica, proveniente, por ejemplo, de la principal línea ferroviaria de nuestro país, los FNM, y que quedaría clara con los acontecimientos de 1952, aunado a las presiones extranjeras que se hacían por mantener el estatus quo de la renta e importación de equipo ferroviario. Por todo esto, es que considero que la naturaleza de la CNCF esta determinada por la búsqueda de la independencia económica de México. Es algo así como una pequeña batalla de una titánica lucha.

3.2. EL ORIGEN DE LA CNCF. LA HISTORIA DE UN INCIERTO PROYECTO CONSTITUTIVO.

“Una labor bien lograda, es aquella que llena una necesidad sentida...pero toda labor cumplida engendra nuevas labores por cumplir, en un proceso nunca estimado de superación” Así es como reza la frase introductoria del celebre artículo del Ing. Gonzalo Robles, escrito para que los hombre de la CNCF conocieran sus orígenes¹⁸. Quién mejor que él para contar esta parte de la historia. No obstante, poco después de que sus palabras se convirtieran en la primera referencia de los hombres de la CNCF sobre su origen, la Constructora Industrial Irolo (a cuya publicación ya me he referido) estableció a través de una pequeña explicación lo que se convertiría para la región, en el canon indiscutible sobre el origen de la CNCF¹⁹; y después del referido artículo, Oscar R. Cruz Oliva (el que

¹⁸ Ing. Gonzalo Robles. Palabras con las que el Ingeniero inicia su artículo “La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”. Gonzalo Robles, es entre otros, uno de los técnicos del Banco de México que se encargó de realizar el estudio y el proyecto sobre la factibilidad de una empresa nacional constructora de carros de ferrocarril. El artículo se encuentra en el número inaugural de la revista SAHAGÚN. Abril de 1957. pp. 2-4

¹⁹ Esto lo pude comprobar con la mayoría de mis entrevistados, quienes como respuesta a la pregunta sobre los orígenes de la CNCF, repetían de manera frecuente los argumentos contenidos en la

se acepta como alumno, al referirse en su tesis al Ing. Robles como Maestro) presenta una versión todavía más detallosa del trabajo del Ing. Robles. Por último, ya a finales de los setentas, Víctor Manuel Villaseñor y Victoria Novelo por su parte, remueven la memoria de la CNCF con nuevas revelaciones, que dan pie a la tentación de ajustar algunos detalles de esta parte de la historia de la CNCF y sus hombres. No obstante, lo más interesante de este asunto, que parece más bien un rompecabezas, es que de la suma de todas las versiones es posible arrojar luz sobre problemas que en una sola de ellas sería imposible encontrar; y adelanto, la elaboración del proyecto que dio vida “a la CNCF en el valle de Irolo” se enfrentó a la fuerza del imperialismo estadounidense y a la no menos feroz corrupción de nuestro país, entre otras cosas. Ahora entiendo que en la Historia todos tienen algo que decir, y por qué decir.

¿Por qué se creyó factible realizar la construcción de equipo de transporte ferroviario en México, aparte de la evidente presión que la renta e importación del mismo realizaba sobre nuestra balanza comercial? ¿Existía algún factor productivo interno que hiciera factible esta idea? ¿Cuáles fueron los criterios para la constitución, realización y localización de la empresa constructora? ¿Cuáles fueron sus dificultades? ¿Cuáles fueron sus resultados?

Estas son algunas de las preguntas para las que busque respuesta al momento de analizar esta parte de la historia, sin embargo, como decía, lo sorprendente es que algunas respuestas que hallé no corresponden a estas preguntas. Vayamos a los hechos:

“...con lo que se refiere a los carros de carga (furgones) las líneas en su conjunto han contado en los últimos años con unas 25 000 unidades. Gran porción de ellas obsoleta, muchas de particulares compradas en extranjero y más de una ¼ parte de carros rentados a una cuota diaria que llegó a la cifra de 2.75 dólares por unidad...”²⁰ De acuerdo con el Ingeniero Robles, esta falta crónica de carros para atender las necesidades de las líneas ferroviarias, fueron la razón por la que nació la CNCF, aunado al hecho de que se aseguraba que existían las condiciones en nuestro país para hacer exitosa una empresa de

publicación de la CII. La razón de ello, me parece, pude estar en que esta publicación de dos tomos se dio como obsequio a todos los trabajadores del Complejo Industrial Sahagún en 1959. Es raro que de entre los viejos –como se les llama en Sahagún a los primeros trabajadores del CIS- alguien no conozca este libro.

²⁰ “La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”. Ing. Gonzalo Robles. Revista SAHAGÜN. Abril de 1957. pp. 2

este tipo, aunque no se dan detalles; "...el proyecto se gestó en la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México como **derivación de una investigación más amplia que se había realizado sobre el conjunto de la industria mecánica...**pero en el nuevo estudio de la fábrica de carros se usaron los servicios de especialistas en la materia y se continuó la política de incorporar técnicos mexicanos..."²¹ Dentro de los cuales estaba por supuesto él.

Antes de entrar en detalles sobre este nuevo estudio "especializado", el Ing. Robles da cuenta de tres estudios previos realizados por gente de la iniciativa privada, que al tiempo de llegar a distintas conclusiones, dejan entrever lo que ya se mencionaba anteriormente: el juego de intereses políticos que había detrás de la instalación o no de una fábrica de este tipo:

1. Un estudio de los grandes capitanes de la industria norteamericana, el cuál llegó a la conclusión de que "no era económicamente factible establecer una fábrica de furgones en México"
2. El de un ingeniero del grupo de españoles exiliados, una especie de memorando con "proposiciones ambiguas (como el de otros ingenieros y consultores europeos)"
3. El de la misión de rehabilitación de los Ferrocarriles Nacionales de México que presidía el Sr. Stevens, y el cual concluía establecer en los propios talleres de Aguascalientes una planta "únicamente ensambladora". Para ello se importaron partes para 1000 carros completos y casi la mitad se empleó en reparaciones. Esta planta nunca llegó a funcionar.²²

No obstante, el proyecto que cristalizó fue el realizado por la Oficina de Investigaciones Industriales (OII) del Banco de México, "...se puso en manos de Nacional Financiera y se encargó, por orden del secretario de hacienda, a la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial cooperar. A su personal técnico se incorporó los ingenieros del Banco de México que trabajaban en el proyecto general...se creó con carácter transitorio una Comisión Mixta formada por un representante de cada institución participante..."²³ Como es de notarse, no se hace referencia a las características y dificultades del proyecto, dando por sentado tal

²¹Ibíd. Pp. 3

²²Ibíd. Pp. 3

²³Ibíd. Pp. 3

vez, que no era relevante dar esa clase de detalles a la población en general. Sin embargo, como más adelante se verá, no fue posible ocultar por mucho tiempo las dificultades iniciales del proyecto²⁴. No obstante, es de llamar la atención el esfuerzo que se hace por explicar las razones de la localización del proyecto en el valle de Irolo: "...esta comisión estudió, entre otras cosas, la localización de la planta. Se examinaron dentro de un criterio de descentralización de la actividad económica diversas ubicaciones: Saltillo, Aguascalientes, El bajío, Pachuca y otro lugar del Estado de Hidalgo. Se optó finalmente por Irolo, muy bien comunicad con el centro, el golfo y el norte; por ser confluencia de ferrocarriles y caminos, estar cercano a la línea de energía eléctrica, petróleo y gas pero no contaba con ninguna base de urbanización, había problemas con las aguas subterráneas, lo que provocó dudas...pero DINA ya había escogido Irolo como su sede por lo que se pensó en la colaboración de esfuerzos y división de gastos de acondicionamiento..."²⁵

Resuelto así el problema, mencionando si detallar la existencia de un proyecto en el cuál se basó la instalación de la nueva fábrica y justificando la localización de la planta, el Ing. Robles procede a dar los pormenores restantes de su instalación: "...La CNCF se constituyó el 8 de abril de 1952 como sociedad anónima, con un capital de 25 millones de pesos, suscrito casi totalmente por Nacional Financiera...su instalación se llevó a cabo rigurosamente de acuerdo con los programas y planes elaborados, sin contratiempos...sólo se contó con la asesoría técnica de un experto extranjero de gran experiencia, que antes de terminar su contrato dejó el timón en manos de los ingenieros mexicanos..." y en un destello esclarecedor, termina esta parte del análisis con las siguientes palabras: "...Desde un principio se pensó en la CNCF no como una simple ensambladora, sino como una de las unidades iniciales de nuestra verdadera industria pesada."²⁶

Poco después de dos años, es la Constructora Industrial Irolo (CII) –la empresa dirigida por el hermano del Secretario de Hacienda- quien retomando las escuetas explicaciones sobre el proyecto original de la CNCF dadas por el Ing. Robles, emprende la campaña de consolidar entre los hombres de Sahagún el discurso oficial sobre la fundación de Sahagún, sus hombres y sus empresas.

²⁴ Incluso al momento de realizar este artículo, la empresa presentaba algunas dificultades, las cuales fueron explicadas por el Ing. Robles cuidando de no relacionarlas con la proyecto original de instalación de la CNCF.

²⁵ *Ibid.* Pp. 3-4

²⁶ *Ibid.* Pp. 4

“...todos los elementos analizados anteriormente, (se refiere al incremento en el alquiler y la importación de furgones. Nota mía) agregados a la **evolución evidente de la tecnología en el país**, hicieron aceptar la necesidad de fabricar en México las unidades...”²⁷ La CII se refiere por evolución de la tecnología en el país a la experiencia adquirida por los FNM, quienes años atrás, en sus talleres de reparación en Aguascalientes habían intentado armar furgones. Objetivo que no pudo cumplirse del todo, –la misma fuente lo menciona– pero que de todos modos sentaba un precedente para la industria manufacturera nacional. En base a este precedente, la idea de un proyecto real para la instalación en México de una planta constructora de este tipo de bienes comenzó a adquirir fuerza. “...fue creada además con carácter transitorio, una Comisión Mixta integrada por un representante...del Banco de México, Nacional Financiera, Ferrocarriles Nacionales de México y Sociedad Mexicana de Crédito Industrial. Este organismo se encargó de dar vida a los proyectos finales, promoviendo la constitución de una nueva empresa...correspondió también a esta comisión la tarea de localizar el punto geográfico más adecuado para la instalación de la fábrica, atendiendo al criterio de descentralizar la actividad económica...”²⁸ Los resultados de esta comisión, según la fuente, fueron Saltillo, en primer lugar, Aguascalientes y Pachuca, entre otros. ¿Por qué entonces se eligió el Valle de Irolo?: “...el empeño a colaborar con el Estado a impulsar el desarrollo económico de alguna región y el hecho de que la reciente localización en el Valle de Irolo de Diesel Nacional, permitieron resolver la decisión a favor de esta zona con el objeto de integrar un núcleo industrial...”²⁹

Justificada entonces su existencia y resueltos sus problemas de organización y localización se llegó a la parte final del proyecto. ¿Quién pondría el dinero para tal empresa? ¿Quién la dirigiría? ¿Quién y bajo que especificaciones construiría la planta?

Dice la CII a través de su publicación: “...El día 8 de abril de 1952 el proyecto inicial obtuvo vida jurídica, constituyéndose la CNCF, S., A. con un capital de \$25 000 000. °° suscrito casi totalmente por el gobierno federal...”, más adelante menciona, “...antes de la creación de la empresa y durante los trabajos preparatorios, en la Comisión Mixta se contó con la participación del Lic. Víctor Manuel Villaseñor, quien al constituirse la sociedad

²⁷ Constructora Industrial Irolo (Tomo II, Junio de 1958) pp.77.

²⁸ *Ibid.* Pp. 77

²⁹ *Ibid.* Pp. 77-78

ocupó el cargo de Director General; cargo que hasta la fecha desempeña..."³⁰ El primer consejo de administración quedó establecido de la siguiente manera –titulares no están los suplentes-:

Presidente: Ing. Gonzalo Robles
 Consejeros: Lic. José Hernández Delgado
 Lic. Roberto Amorós
 Lic. Carlos Prieto
 Dr. Antonio Sacristán Colas
 Lic. Raúl Martínez Ostos
 Lic. Práxedes Reyna Hermosillo
 Sr. Luís Latapí
 Ing. Juan Manuel Ramírez Caraza
 Secretario: Lic. Rafael Mancera Jr.

Por otra parte, la construcción de la planta "...siguió las direcciones previstas en el proyecto industrial; siendo oportuno mencionar que en él participó un solo técnico extranjero con carácter de asesor. Al él, se le agradece un acto que implica el reconocimiento de la calidad del técnico mexicano y que consistió en renunciar por anticipado a la fecha de terminación de su contrato, por considerar que el personal técnico de la empresa estaba en condiciones de trabajar sin su concurso y en aptitud..."³¹

Todo lo anteriormente dicho, son las primeras aproximaciones a la historia del proyecto que dio vida a la CNCF. Es importante notar que estas aproximaciones tomadas en conjunto nos acercan al discurso oficial y en general, a la explicación comúnmente aceptada por los hombres de la CNCF sobre esta parte de su historia. Es el primer contacto que se tiene con esta parte de la Historia. Sin embargo detrás de las apariencias siempre hay cosas diferentes. En este caso, el estudio mencionado de Oscar R. Cruz Oliva, las memorias de Víctor Manuel Villaseñor y el trabajo de Victoria Novelo revelan cuestiones trascendentales sobre el proyecto original de la CNCF que pueden complementar o complejizar la situación inicial según se guste.

De acuerdo con Oscar René Cruz Oliva, desde 1948 se emprendió el examen de dicho proyecto en las entrañas del Banco de México, "...más adelante, ya iniciado el estudio, se contrataron los servicios de Ford, Bacon & Davis, empresa de ingenieros consultores norteamericanos...el Banco becó, además, a uno de sus técnicos, para estudiar los

³⁰ Ibíd. Pp. 78

³¹ Ibíd. Pp. 78-79

problemas de la fabricación de carros de ferrocarril en la American Car & Foundry y posteriormente envió a este y a otro ingeniero a continuar el estudio en las oficinas de Ford, Bacon & Davis, en Nueva Cork...”³² El resultado de esta investigación está contenido en el informe presentado al Banco de México el 15 de Junio de 1950. Dicho estudio, que desembocó en la aprobación para la instalación en México de una planta constructora de carros de ferrocarril comprendió los siguientes aspectos:

- a) El examen de las patentes en vigor
- b) La disponibilidad de materiales necesarios
- c) La localización óptima del proyecto
- d) Las instalaciones necesarias
- e) Los requerimientos de capital
- f) El análisis de los costos de producción

Aunque es de destacar “...que todo el estudio se formuló teniendo en mente la producción de furgones, cuyas dimensiones y especificaciones se apegarán a las normas de la A. A. R.,...”³³. Esto significó que prácticamente el furgón hecho en México se hiciera bajo la lógica y necesidades de los furgones estadounidenses. Así es, este hecho se hace alarmante por el pequeño detalle de que muchas veces el diseño de un producto determina la especificidad de las piezas que lo conforman, lo cual le da cierta exclusividad a algunos proveedores. Esto queda claro, a mi parecer, por lo siguiente: “...Los cálculos relativos a las instalaciones, a la inversión necesaria y a los costos de operación, se desarrollaron sobre la base de fabricar el furgón bajo cada uno de los siguientes supuestos:

1. Manufacturar en México todos los materiales y partes (excepto los frenos de aire) y ensamblar el carro
2. Integrar el carro con las partes que se producían en México en 1950 e importar de Estados Unidos el resto.

³² “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado” Tesis de Licenciatura. Oscar René Cruz Oliva. Facultad de Economía UNAM. México 1964. pp. 4. Cabe recordar que el autor tiene una relación cercana con el Ing. Gonzalo Robles. Por lo tanto fuera de los archivos del Banco de México, Cruz Oliva parece ser la persona con más información sobre este punto.

³³ *Ibíd.* Pp. 5; La Asociación Americana de Ferrocarriles (A. A. R.) es el organismo que se encarga de regular el intercambio, pesos y medidas del equipo de transporte de las líneas ferroviarias en los Estados Unidos, y a la cual se encontraban adscritas las líneas mexicanas.

3. Comprar todas las partes en EE. UU., con la excepción del maderaje. Hacer en México únicamente el ensamble..."³⁴

El autor mismo aclara más adelante, que el primer punto se encontraba condicionado por las limitantes de la industria mexicana para satisfacer las necesidades del proyecto. Esta es la razón de ser del punto 3. En el caso de los frenos de aire, estos se exceptuaron de antemano, "...debido a que el relativo bajo consumo de los mismos no justificaría la inversión en equipo..."³⁵

Una vez definida de esta manera la parte más técnica del proyecto, el Banco de México lo turno a la Nacional Financiera quien a su vez sugirió a la Secretaría de Hacienda se diera vida a dicho proyecto. La Secretaría de Hacienda por su parte encomendó a la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex) hacer las gestiones necesarias para la constitución de dicha empresa, para lo cual verificó y profundizó en los resultados del estudio concluyendo que "...el mismo permitiría una buena rentabilidad, la cual podría ser sensiblemente mayor al mejorar los costos de fabricación"³⁶. Justo en este momento ocurre algo que llama mucho la atención, y que irrumpe como una estruendosa voz, discordante en el aparejado coro de lo dicho hasta este momento respecto a este punto. Como por casualidad, escribe Cruz Oliva: "...No es posible conocer las causas por las que la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial no asumió el riesgo de la inversión...", y es que, la primera acción de la Somex después de recibir y evaluar el citado proyecto, fue la de buscar entre la iniciativa privada a alguien que quisiera hacerse cargo de la realización del proyecto, "...y fue esta la que decidió no realizarlo por su cuenta..."³⁷ En ese sentido, ¿Qué poderosas razones habrán ahuyentado a la iniciativa privada de un negocio en donde por principio de cuentas se contaría con una oferta casi monopólica?

Es el mismo Cruz Oliva quien apunta que probablemente fueron problemas de demanda: "...se puede suponer que la especial naturaleza del mercado de los productos del proyecto, compuesto por el lado de la demanda por instituciones sin suficientes recursos propios, con resultados deficitarios en su operación y con una poderosa fuerza contractual,

³⁴ *Ibíd.* Pp. 6

³⁵ *Ibíd.* Pp. 6

³⁶ *Ibíd.* Pp. 7

³⁷ *Ibíd.* Pp. 7

desalentara a la iniciativa privada...³⁸ y si aunamos a esto la aparente disociación entre los objetivos de la dirección de FNM y un sector del gobierno (que trate de mostrar en el anterior apartado) sobre los destinos del sistema ferroviario en México, podremos tener un panorama de la difícil situación a la que se enfrentaba una fábrica que apenas estaba en simple proyecto. Finalmente fue el Estado a través de Nacional Financiera quien le dio vida al proyecto, pero aún faltaba más. Dentro del mencionado informe preparado por los investigadores del Banco de México y los de Ford, Bacon & Davis, los factores básicos a considerar para la localización de planta, fueran los siguientes:

1. Costos de transporte y de materias primas
2. Costos de transporte de los propios carros de ferrocarril
3. Disponibilidad y costo de la mano de obra
4. Disponibilidad y costo de energía, agua y terrenos
5. Impuestos y condiciones climatológicas

Con base en esto, se seleccionaron las áreas en donde podría estar enclavada la nueva fábrica, "...las áreas que incluían las ciudades de Monterrey, Monclava, Saltillo, Ramos Arizpe, Torreón y la Ciudad de México...suponiendo un monto de producción de 1000 furgones por año y teniendo en cuenta la comparación de los costos...se llegó a la conclusión que el área de Saltillo era la más favorable para localizar la fábrica, con Monterrey en segundo lugar..."³⁹

A pesar de las apreciaciones del referido estudio, la decisión final parece ser que buscó otras razones para sustentarse. Como el mismo Cruz Oliva lo dice: "...por decisión de los más altos niveles gubernamentales, la empresa fue instalada en el valle de Apan, estado de Hidalgo...fue así como los edificios de la empresa debieron alzarse en terrenos antes sembrados de magueyes..."⁴⁰ Entonces ¿Para qué la realización de esta clase de proyectos, si finalmente las cosas se deciden por otro tipo razones?

³⁸ *Ibíd.* Pp. 7

³⁹ *Ibíd.* Pp. 8-9

⁴⁰ *Ibíd.* Pp. 9

Precisamente, es en este sentido que las reflexiones que hace Víctor Manuel Villaseñor en sus memorias adquieren una enorme relevancia.⁴¹ De entrada, son polémicas las reflexiones que el autor de dichas memorias hace sobre sí mismo, pero que sirven para develar una cruda realidad que es la carne viva de la que esta hecha esta historia. De regreso de Europa, en 1951, y con la plena determinación de hacerse cargo de las riendas de alguna empresa paraestatal, Villaseñor –el otrora opositor al régimen de Miguel Alemán- se entrevista con el mismísimo presidente de la república, el cual sin más preámbulos, dándole su autorización, lo refiere al director de Nacional Financiera, el Lic. Antonio Carrillo Flores. Compañeros todos de aulas, –como gusta repetirlo Villaseñor- el autor narra la confianza con la que solían tratarse, hecho que llevó al Lic. Carrillo Flores a mostrarle tres proyectos que se encontraban en ese entonces apunto de parir, “para darle a escoger”. “...Me di, pues, a leerlos y releerlos con detenimiento, en lo que invertí varios días, pues desconocía, insisto, hasta el a b c de cuestiones industriales.”⁴²

La pregunta salta a la vista. ¿Cómo interpretar este hecho? ¿Qué posibilidades de éxito podría tener una empresa –que en medio de tantas adversidades- que sería dirigida por alguien que hasta hace poco desconocía lo más elemental de las cuestiones industriales? ¿Pero también, hasta qué punto un Estado como el nuestro, dadas sus circunstancias, contaba con cuadros políticos que fueran excelentes administradores empresariales? No obstante, Villaseñor, al exponer sus motivos por la inclinación hacia la dirección del último de los tres proyectos, el de la construcción de una fábrica de carros de ferrocarril, revela cuestiones muy interesantes:

“...-este- armonizaba en todas sus líneas con el grado de desarrollo alcanzado por la industria nacional y ajustaba particularmente con algunas de sus ramas básicas que podrían cooperar con la nueva empresa, en lo concerniente, en especial a láminas, placas y perfiles -que producían Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey y Altos hornos- y a piezas de fundición que podrían proporcionar algunas de las instalaciones existentes en el país...circulaban por entonces de modo permanente en el país más de 10 000 mil carros de carga alquilados a las empresas ferroviarias de los Estados Unidos

⁴¹ "Memorias de un hombre de izquierda". Víctor Manuel Villaseñor. ED. Grijalbo. México 1978. Tomo II: De Ávila Camacho a Echeverría. Víctor M. Villaseñor fue director de la CNCF de 1952 a 1959, año en el que paso a ser director general del Complejo Industrial Sahagún hasta 1969. En este libro Villaseñor narra su experiencia como director de la CNCF y el CIS, destacando en muchos aspectos situaciones inimaginables para los lectores que olvidan que la historia no sólo esta hecha por hombres virtuosos, sino que también por hombres sin escrúpulos. Al mismo tiempo por ser actor directo en esta historia se puede considerar como un testigo de primera mano, lo cuál nos da una visión cercana a las entrañas de la CNCF y el CIS, claro, sin olvidar los riesgos que eso implica, como el hecho de soslayar su particular apreciación y explicación de los hechos que habría que evaluar y confrontar con otras interpretaciones.

⁴² *Ibíd.* Pp. 195

por los cuales pagaban los Ferrocarriles Nacionales de México un alquiler de 2.40 dólares diarios por unidad...en consecuencia, sentí que el tantas veces mencionado proyecto me planteaba un desafío de orden esencialmente político: el de contribuir a liberar a mi país de la carga que significaba el permanente y oneroso alquiler de furgones yanquis..."⁴³

Salta a la vista la vinculación que Villaseñor hace de este proyecto con la industria pesada, industria que cabe recordar, para estos años, poseía cierta experiencia y desarrollo en nuestro país, al mismo tiempo su lectura política de los hechos, que se traduce en un lenguaje nacionalista. Esto junto a todo lo que ya se ha dicho en este apartado, me hace pensar, que el proyecto constitutivo de la CNCF se discutió más en el terreno político, que en el de la rentabilidad económica. Terreno que incluyó el espacio de la lucha internacional por hacer de México un país menos dependiente de productos manufacturados extranjeros. Y a mi parecer, así lo dejan claro los dos acontecimientos siguientes:

"Corría el primer trimestre de 1952. Antonio Carrillo consideraba conveniente que la empresa contase con el apoyo del Eximbank...las gestiones promovidas al respecto no tuvieron éxito. Los dos representantes enviados por la institución norteamericana se manifestaron en contra del proyecto. Según ellos, el plan carecía de cimientos firmes y era conveniente, por lo tanto, continuar con el alquiler de unidades ferroviarias...e iniciar, simultáneamente...un proceso debidamente meditado, de compra de carros nuevos y usados... Estas opiniones fueron para mí nítida expresión de lo que del imperialismo yanqui no podía menos de esperarse..."⁴⁴

Y es que, en efecto, ¿Quiénes serían los principales afectados con la instalación de una planta nacional productora de equipo de transporte ferroviario? Respuesta un tanto obvia ahora que sabemos quienes eran los beneficiados de la situación inversa. Sin embargo, este desafío "...no se planteaba frontalmente contra los yanquis, sino contra el coyotaje, las maniobras de intermediarios, e infinidad de 'movidas chuecas' que se efectuaban dentro de los mismos ferrocarriles y donde se manifestó desde entonces la oposición a comprar carros de ferrocarril en México"⁴⁵, resumen de manera contundente Victoria Novelo y Augusto Urteaga .

⁴³Ibíd. Pp. 196-197

⁴⁴ Ibíd. Pp. 199

⁴⁵ "La Industria en los Maguayales. Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún". Victoria Novelo y Augusto Urteaga. CIS-INAH. ED. Nueva Imagen. México 1979 Pp. 52. Los autores, antropólogos sociales de formación, realizaron un estudio sobre la evolución política y social de la fuerza de trabajo de las empresas del CIS, aunque en su investigación descubrieron muchas otras cosas –como ellos mismo reconocen-, entre ellas, las profundas incógnitas que rodearon la instalación del CIS y sus empresas. La valía de esta fuente radica en el hecho de ser uno de los estudios más completos que se han realizado sobre el CIS, al haberse realizado por un lado de manera directa –para realizar esta investigación, los autores vivieron alrededor de de 1 año en Ciudad Sahagún- y por otro con el uso de muchas fuentes hasta ese momento inéditas.

Por otra parte, en lo referente a la localización de la planta, es claro hasta ahora que las razones técnicas fueron dejadas de lado. Entonces, ¿Cuáles fueron las verdaderas razones de peso para la localización de la CNCF en el valle de Irolo? Creo que las vicisitudes políticas que describe Villaseñor son contundentes para obtener la respuesta.

“...el Gerente General de los Ferrocarriles Nacionales, Manuel R. Palacio y el propio Beteta, me informaron que a instancias del secretario general del sindicato ferroviario y del gobernador de Aguascalientes, el Presidente se había decidido ya a favor de esa entidad federativa...me traslade a la capital de Aguascalientes y regresé convencido de que dicha resolución significaría el fracaso del proyecto...en la plática que tuve con Alemán, refute semejante tesis, aduciendo que los trabajos de reparación de carros, que en Aguascalientes se efectuaban, correspondían a una labor diferente en todos sus aspectos a la que implicaba el proceso de fabricación en serie...por ultimo señale las consecuencias negativas que se producirían al formar parte del sindicato ferrocarrilero los trabajadores de la nueva empresa ya que les serian aplicadas de inmediato las cláusulas del contrato colectivo correspondiente...”⁴⁶

Y en efecto, el presidente Alemán hizo un cambio de opinión y determinó que la planta se estableciera en el estado de Hidalgo. No obstante, para sorpresa de muchos, incluido el propio Villaseñor, el sitio preciso donde se instaló la planta fue una gran sorpresa, por decir lo menos. En las memorias de Víctor Manuel, a pesar de los años transcurridos, todavía es posible apreciar la incredulidad que ocasiono esta decisión:

“...pensé que el sitio obligado habría de ser Pachuca, como era lógico suponer...fue para mí motivo de sorpresa enterarme de que la planta no debía quedar instalada en Pachuca, sino en los llanos de Irolo...al visitar aquel lugar, no hallé razones que pudiera justificar en modo alguno tal decisión...resultaba obvio que seria necesario emprender la construcción de las habitaciones, locales comerciales, servicios públicos...la única materia prima que por ahí abundaba y que era la de copiosos magueyales, nada tenía que ver, como es obvio, ni con la fabricación de vehículos automotrices, ni con la construcción de carros de ferrocarril...procedía, por lo tanto, formular, con la festinación posible, un estudio acerca del problema de la ubicación de la planta, señalando las ventajas que brindaba Pachuca frente a Irolo, estudio que presente en la sesión del Consejo de Administración de la compañía el 10 de mayo...no obstante, se acordó dejar el problema a la decisión del gobierno. Traté de obtener el apoyo del entonces gobernador de Hidalgo, Quintín Rueda Villagrán, a favor de la capital de su estado, pero con gran sorpresa supe que había ya tomado resueltamente partido por los magueyales de Irolo. Meses más tarde habría de enterarme, pues era versión generalizada de la región, que el gobernador, a través, de interpósita persona, había adquirido importantes extensiones de los terrenos colindantes...”⁴⁷

⁴⁶ Memorias de un hombre de Izquierda”. Víctor Manuel Villaseñor. ED. Grijalbo. México 1978. Tomo II: Pp. 199-200

⁴⁷ Ibíd. Pp. 202-203

3.3 LOS PRIMEROS AÑOS DE VIDA DE LA CNCF, 1954-1960. UN PERIODO DE NOTABLES RESULTADOS

“...Pondré mi cuello sobre el riel donde pase un furgón hecho por los tlachiqueros de Irolo, algo así dijo...” Recuerda seriamente Manuel Cabrera, al hacer memoria de los primeros años de la CNCF, justo cuando hablamos acerca de las dificultades que tuvo que enfrentar la empresa⁴⁸. Bien, pues el día de tal insólito reto llegó:

“Al finalizar el año de 1954, a mediados del mes de diciembre, tuvo lugar un acontecimiento que a todos nos llenó de júbilo. Nació de las flamantes naves el primer furgón. En una ceremonia sencilla en la que participamos informal y fraternalmente obreros, empleados y funcionarios...fue bautizada por mi hija Martita, con un simbólico y mexicanísimo jarro de pulque...aquella unidad de color anaranjado que sería precursora de muchos miles de vagones...con el orgulloso sello: Hecho en México...”⁴⁹

Quien se imaginaria que a partir de ese momento se comenzaba a escribir una historia que, en diversos periodos, se encuentra llena de éxitos, tanto más, a pesar de las enormes dificultades a las que se enfrentaron los hombres de la CNCF. Y sin que fuera necesario que rodara una sola cabeza.

Con base en el cuadro 3.3.1, que se presenta en la siguiente página, el cual contiene las cifras relativas a la producción de equipo de transporte ferroviario realizada por la CNCF de 1955 a 1991, es decir la producción total de su existencia, es posible desde estos momentos realizar una serie de preguntas, que al mismo tiempo servirán como hilo conductor para estudiar el comportamiento económico de la CNCF durante su existencia como empresa paraestatal.

El cuadro presenta, de manera desglosada, el tipo específico de carro producido cada año y, a su vez, se hace la suma total de cada uno de estos productos. La panorámica que ofrece este cuadro es contundente, algo así como una mirada abarcadora de todo, cuanto se nos ha dicho, es posible ver. Pero como toda panorámica, ésta es injusta con los detalles, los cuales conllevan a muchas preguntas. Preguntas que este estudio pretende responder.

⁴⁸ El Ingeniero Buenabad de los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM) es el autor de dicha frase, según las memorias de Víctor M. Villaseñor, quien también saca a colación la anécdota para comenzar su explicación sobre la constante hostilidad de la que fue objeto la CNCF por parte de cierto personal técnico y administrativo de los FNM. Problema, que parece acompañó durante toda su existencia a la CNCF. “Memorias de un Hombre de Izquierda”... pp. 209

⁴⁹ *Ibíd.* Pp. 212

Lo primero que salta a la vista, es lo voluble de su producción total, lo cual hace que no sea posible establecer un patrón de comportamiento uniforme en su producción total. A lo más, se puede destacar la marcha ascendente de la empresa desde sus inicios, hasta 1961 año que precede una caída dramática en la producción, de la cual no será posible recuperarse sino hasta 1974, para después entrar en un camino de sube y baja que encuentra su declive total hacia mediados de los ochenta, a partir de entonces no será posible recuperarse jamás. Por lo tanto, ¿Qué circunstancias produjeron tal comportamiento en la producción total?

Por otra parte, es de destacarse el grado de diversificación que alcanzó la empresa, llegando a producir hasta 10 equipos de transporte diferentes. No obstante, esta producción diversificada fue muy irregular. De pronto aparece un nuevo producto y de pronto este deja de producirse. Solo en 1979, es cuando se realiza la mayor producción diversificada, con 7 distintos productos, aunque bueno, el séptimo más que nada es simbólico. Entonces, ¿Cuáles fueron las razones por las que la diversificación productiva en la CNCF fue tan irregular? Y en general, ¿Qué hay detrás de estos resultados? ¿Pérdidas? ¿Ganancias? ¿Para quién o quienes? ¿Cómo se llegó a ellas?

A su vez, detrás de estas preguntas subyacen acontecimientos que conllevan a más preguntas y así seguido, en un proceso envolvente, hasta tejer una historia. En el caso de la CNCF y de acuerdo con lo hasta ahora dicho respecto a su naturaleza y origen: ¿Contribuyó la CNCF al objetivo de la independencia económica de México? ¿Logró acaso superar las dificultades políticas que la envolvieron desde su nacimiento? ¿Cómo influyó la extraña elección del Valle de Irolo, como lugar de su instalación? Finalmente, ¿Cómo interpretar los resultados económicos que tuvo CNCF a lo largo de toda su vida? Es decir, sin ser parciales y juzgándolos bajo la luz de sus circunstancias: ¿éxito o fracaso? Con base en estas preguntas, pasemos ahora a analizar su producción por periodos.

Algunas de estas preguntas se atienden en el capítulo siguiente, que analiza el funcionamiento económico de la empresa de 1960 a 1991. En lo que resta de este capítulo tratare de establecer cuáles fueron las razones y motivos del crecimiento sostenido en la producción durante los primeros 5 años de su funcionamiento.

CUADRO 3.3.1
PRODUCCIÓN FERROVIARIA TOTAL DE LA CNCF, 1955-1991

AÑO	TOTAL	FURGONES	GÓNDOLAS	TOLVAS	PLATA-FORMAS	CARROS DEL METRO	TANQUES	JAULAS	CABÚS	CARROS EXPRESS Y CORREO	COCHES DE PASAJEROS
1955	858	858									
1956	1 133	1 133									
1957	1 515	1 515									
1958	1 785	1 785									
1959	1 761	1 755							6		
1960	1 689	1 517							172		
1961	2 275	1 711						518	46		
1962	787	83	301	315						88	
1963	744	432			264					48	
1964	1 001	200	738	49						14	
1965	1 225	817	387	20							1
1966	924	405	240	25				233	7		14
1967	877	384	223	148	51				49	22	
1968	1 321	503	272	229	277					40	
1969	1 747	1 300	246		194				7		
1970	1 271	819	219	55	178						
1971	1 008	840	168								
1972	1 058	651	348						59		
1973	1 615	310	1 255						50		
1974	2 928	2 928									
1975	2 666	705	1 652	300		9					
1976	2 729		2 255			90	384				
1977	1 763		1 376			117	270				
1978	1 736		930	320	35	108	205		138		
1979	2 729	1 862	391	75	352	28	20		1		
1980	3 026	1 151	1 814		1				45		15
1981	3 034	1 351	1 334			153	150				46
1982	2 825	1 495	877	228		198					27
1983	2 494	688	697	972		135					2
1984	1 173	752	26		208	185					
1985*	945			500	100	131	214				
1986*	491			300		81	100				10
1987	432	260		55		117					
1988	313	218		50		45					
1989	50					50					
1990	74					74					
1991	77					77					
TOTALES	52 643	28 428	15 749	2 841	1 560	1 386	1 029	751	580	212	105

LOS CUADROS EN BLANCO SIGNIFICA QUE NO SE PRODUJO UNIDAD ALGUNA

* Para estos años la fuente fue: CNCF, Informe de labores 1985-1987. Sector Energía, Minas e Industria Paraestatal. Pp. 31

Fuente: Archivo del sindicato de trabajadores de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S., A.

A mediados de 1958 la Constructora Industrial Irolo anunciaba con mucho entusiasmo, a través de las páginas de su publicación⁵⁰, los excelentes resultados que arrojaban los primeros años de vida de la CNCF: Por principio de cuentas menciona que: "...Con objeto de cubrir los proyectos de construcción se habían presupuestado \$30 000000.º, como indispensables para la realización de la planta...los costos totales coincidieron con esa cifra, no obstante haber construido un numero de instalaciones superior a las que se habían previsto originalmente..."⁵¹.

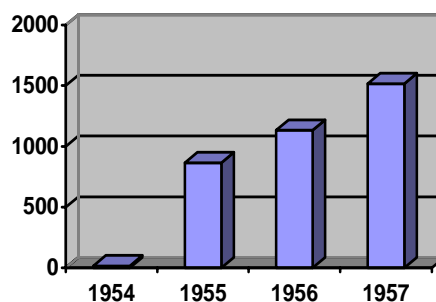
Por otra parte, la producción de la empresa, de acuerdo con esta fuente se desarrolló de manera positiva, con incrementos constantes en la producción de furgones y mostrando una clara tendencia creciente. Los resultados se muestran en el cuadro y la figura siguientes:

CUADRO 3.3.2
PRODUCCIÓN DE FURGONES (UNIDADES)

1954	1955	1956	1957
16	865	1133	1517

Fuente: Constructora Industrial Irolo (Junio de 1958) pp.79

GRÁFICA 3.3.1
PRODUCCIÓN DE FURGONES (UNIDADES)



Fuente: Elaborada con base a los datos del cuadro 3.3.2

"...lo anterior indica una superación constante de los objetivos propuestos que, para 1958 corresponde a una producción –estimada- de 1781 unidades...para realizar este propósito, los rendimientos fueron incrementados, reduciéndose en 12 minutos el tiempo necesario para producir cada furgón, o sea que diariamente se termina la fabricación de **7.2 unidades**

⁵⁰ "Hombres e Industrias". Constructora Industrial Irolo S., A. Servicios Técnicos de Ediciones. México D. F. (Tomo II, Junio de 1958)

⁵¹ *Ibíd.* Pp. 78

contra 6.2 que fue el promedio hasta 1957..."⁵² No hay que perder de vista este dato, ya que, este es un indicio para medir la productividad laboral (más adelante se analizara este punto).

Por otra parte, esta tendencia positiva de la producción, -de acuerdo a esta fuente- se vio reflejada en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales desde el momento mismo del inicio de la construcción de la planta, y en la obtención casi inmediata de dividendos, tal como lo demuestra el cuadro 3.3.3:

CUADRO 3.3.3
IMPUESTOS Y DIVIDENDOS PAGADOS POR LA CNCF. 1952-1958 (MILLONES DE PESOS)

AÑO	IMPUESTOS	DIVIDENDOS	TOTAL
1952	6259	0	6 259
1953	25687	0	25 687
1954	110513	0	110 513
1955	732831	0	732 831
1956	2935279	2 006 275	4 941 554
1957	5019412	6 000 000	11 019 413
1958*	3399514		3 399 541
	12 229 523	8 006 275	20 235 798

*Primeros 6 meses de 1958

Fuente: Constructora Industrial Irolo (Junio de 1958) pp. 95

Ahora bien, estos datos por sí solos, sólo nos dan una panorámica parcial de lo que se podría considerar como el reflejo de un excelente funcionamiento económico: el de un sano comportamiento de la empresa en términos de capital. Para tener la panorámica completa de la situación financiera de la empresa, habría que considerar por un lado las reinversiones, amortizaciones y el comportamiento de las utilidades; y por otro por supuesto, las fuentes de financiamiento.

En ese sentido, hay que recordar, que la empresa se constituyó con un capital social de 25 millones de pesos. "...La Nacional Financiera, suscribió por cuenta y orden del Gobierno Federal, 1 500 acciones de la serie "A" y 975 acciones de la serie "B", con un valor nominal de \$10 000. °° cada una, acciones que importaron un total de 24 750 000, de los 25 millones del capital social inicial..."⁵³. No obstante -durante este periodo de estudio-, en base a

⁵² *Ibíd.* Pp. 83

⁵³ "La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril" Artículo realizado por el Lic. José Hernández Delgado para la Revista SAHAGÚN. Mayo de 1957. pp. 8-10

aportaciones sucesivas de los accionistas, este capital inicial se incrementó. A continuación se presentan las sucesivas aportaciones, totales y desglosadas:

CUADRO 3.3.4
INCREMENTOS TOTALES EN EL CAPITAL SOCIAL DE LA CNCF. 1954-1958

Noviembre de 1953:	\$ 5 000 000. °°
Febrero de 1955	\$ 10 000 000. °°
Agosto de 1956	\$ 20 000 000. °°
<u>Abril de 1958</u>	<u>\$ 20 000 000. °°</u>

Fuente: Datos extraídos de Cruz Oliva Oscar R. pp.12

1r. Ampliación (30 Noviembre de 1953): 500 acciones serie "B" \$ 5 000 000.

2da. Ampliación (16 Diciembre de 1954): 1000 acciones serie "B" \$10 000 000.

3ra. Ampliación (16 Agosto de 1956): 1000 acciones serie "A" \$ 10 000 000 y 1000 acciones serie "B" \$10 000 000:

CUADRO 3.3.5
ESTRUCCTURA DESGLOSADA DEL CAPITAL SOCIAL DE LA CNCF, S., A.
(Al 31 de diciembre de 1956)

ACCIONISTAS	Número de Acciones		Importe	%
	"A"	"B"		
Gobierno Federal	3 000	2 745	\$57 450 000. °°	95.75%
Siderúrgica de Monterrey		1 112.5	1 125 000. °°	1.875%
Sociedad Mexicana de Crédito Industrial		73.5	735 000. °°	1.225%
Cía. Fundidora de Fierro y Acero De Monterrey, S., A.		52.5	525 000. °°	.875%
Lic. Rafael Mancera Jr.		15.5	150 000. °°	.250%
<u>Lic. Manuel Estévez S.</u>		1.5	15 000. °°	.025%
TOTAL	3 000	3 000	\$60 000 000. °°	100%

Fuente: La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril" Lic. José Hernández Delgado

Por lo tanto, para 1958 el capital social de la empresa ascendía a la cantidad de \$ 80 000 000. °°. Por su parte, el programa de reinversión de utilidades cuantificaba para junio de 1958 la cantidad de \$13 011 514. °°, a su vez, la depreciación total de activos fijos se calculaba para la misma fecha en \$8 256 604. °°⁵⁴. Con base en los datos de estas fuentes, y aplicando una sencilla regla de tres, se puede concluir que la suma de pago de impuestos y dividendos aunada a la de reinversión de utilidades y montos de depreciación, nos da la cantidad de \$41 503 916. °°, es decir, en términos del capital contable, la CNCF tuvo un 52% de rendimiento en sus primeros 4 años de vida.

⁵⁴ "Hombres e Industrias". Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 97

Ahora bien, este éxito contable de la CNCF supone un movimiento positivo en las utilidades, el cual efectivamente sucede en estos años, de acuerdo a la información que arroja el cuadro 3.3.6. Este cuadro extiende el periodo de análisis hasta 1963, incorporando una nueva variable: El valor de lo vendido.

CUADRO 3.3.6
UTILIDADES DESPUES DE DEDUCIR EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA,
VALOR DE LO VENDIDO Y CAPITAL SOCIAL DE LA CNCF. 1954-1963
 (Millones de pesos)

AÑOS	UTILIDADES	VALOR DE LO VENDIDO	CAPITAL SOCIAL
1955	2 401 510	70 134 000	40 000 000
1956	8 732 828	106 996 669	60 000 000
1957	11 296 322	149 299 355	60 000 000
1958	16 623 875	196 640 046	80 000 000
1959	15 616 572	195 282 106	80 000 000
1960	14 158 720	206 243 076	80 000 000
1961	19 252 063	264 174 215	80 000 000
1962	13 540 661	135 087 664	80 000 000
1963	6 784 536	148 897 300	80 000 000
TOTAL	108 407 088	1 472 754 429	80 000 000

Fuente: Cruz Oliva Oscar R. pp.89 (Informe de la CNCF a Nacional Financiera 1964)

Con base al cuadro 3.3.6, es claro el incremento de las utilidades durante los primeros cuatro años de vida de la CNCF. Por lo que llegaríamos a una primera conclusión: El incremento productivo de la CNCF que se da en el periodo 1955-1958, se encuentra acompañado de un incremento en las utilidades obtenidas por la empresa, asimismo, el rendimiento de la empresa en términos de capital contable fue superior al 50%.

Por otra parte, analizando el cuadro más allá de los primeros cuatro años de funcionamiento de la CNCF, e incorporando a su vez la variable: valor de lo vendido, llaman inmediatamente la atención dos cosas:

1. El diferente comportamiento del incremento en las utilidades y el valor de lo vendido del periodo 1959-1963 respecto al periodo 1955-1958
2. A su vez, es interesante observar la evolución que tienen las utilidades respecto al valor de lo vendido y el capital social. Con respecto al primero, por ejemplo, su incremento muchas veces no corresponde al incremento de las utilidades.

Respecto al primer punto, la tasa de crecimiento anual de las utilidades es mayor en el periodo 1955-1958 que para el periodo 1959-1961 (ver cuadro 3.3.7). Incluso, ésta es

decreciente para los años de 1959, 1960, 1962 y 1963. No obstante, en términos absolutos, para el periodo total 1955-1963 los volúmenes más altos de utilidades corresponden al sub-periodo 1959-1963 (En específico, el año 1961 presenta el volumen más alto de obtención de utilidades de todo el periodo 1955-1963. Cuadro 3.3.6).

CUADRO 3.3.7
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS UTILIDADES
Y EL VALOR DE LO VENDIDO. 1955-1963

AÑOS	Utilidades (%)	Valor de lo Vendido (%)
1955	-----	-----
1956	264	53
1957	29	40
1958	47	32
1959	-6	-.7
1960	-9	6
1961	36	28
1962	-30	-49
1963	-50	10

Fuente: Elaborado con base en datos del cuadro 3.3.6

Es interesante esta situación que presenta el incremento de las utilidades, sobre todo si tenemos en cuenta que es éste uno de los principales indicadores sobre el rendimiento de una empresa. Por lo tanto, visto este indicador de manera unilateral, podríamos pensar que a partir de 1959 la empresa deja de ser tan rentable como lo fue en sus primeros años. No obstante, es claro que algo más estaba pasando dentro de la empresa, sobre todo si observamos que las tasas de crecimiento anual del valor de lo vendido no se corresponden con las de las utilidades. Son llamativos los casos de los años de 1960 y 1963, ya que a pesar de sufrir reducciones en el nivel de utilidades respecto al año anterior, el valor de lo vendido se incrementó (ver cuadro 3.3.7). Por lo tanto, se puede establecer, que fue más regular el descenso en la tasa de crecimiento anual de las utilidades que el de la tasa de crecimiento anual del valor de lo vendido. Lo que llevaría a suponer que después de 1958 la empresa presenta rendimientos decrecientes respecto a las utilidades. Para aclarar el hecho, sería necesario atender al segundo punto arriba mencionado, y medir entonces las utilidades en términos del valor de lo vendido y el capital social, para observar de qué manera se corresponden sus respectivos incrementos. Siendo así, si dividimos las utilidades entre el valor de lo vendido y el capital social, respectivamente, y lo multiplicamos por cien, obtendremos el porcentaje de utilidades respecto al valor de lo vendido (2da. Columna) y al capital social (3ra. Columna). Los resultados se muestran en

el cuadro 3.3.8. De acuerdo a esta información, se pueden concluir dos cuestiones muy importantes:

1. La primera, es que a pesar de todo, en 1963 las utilidades ya superaban en un 35.5% al valor total del capital social invertido. (La cifra se obtiene de la suma de todos los porcentajes de utilidades respecto al capital social, dado que este es relativamente fijo). Por lo tanto, no obstante las irregularidades en las tasas de crecimiento de las utilidades y el valor de lo vendido, la empresa al cabo de 9 años de funcionamiento había sobrepasado incluso la inversión de capital social.
2. La segunda, es que, efectivamente en tres de los 5 años que componen el periodo 1959-1963 (1960, 1961, 1963) las utilidades respecto al valor de lo vendido estuvieron por debajo del promedio del periodo total 1955-1963 (7.4, cuadro 3.3.8). Siendo que, es en 1961 cuando se obtienen las mayores utilidades absolutas de la empresa (ver cuadro 3.3.6). Por lo que se vuelve a confirmar la tendencia decreciente de las utilidades respecto al valor de lo vendido. No así, el comportamiento de las utilidades respecto al capital social, puesto que sólo en 1955 y 1963 éstas estuvieron por debajo del promedio del total del periodo (16.3, cuadro 3.3.8).

CUADRO 3.3.8
UTILIDADES EN TÉRMINOS DEL VALOR DE LO VENDIDO
Y EL CAPITAL SOCIAL. 1955-196 (Porcentajes)

<u>AÑOS</u>	<u>V.V</u>	<u>C.S</u>
1955	3.4	6
1956	8.2	14.6
1957	7.6	18.8
1958	8.5	20.8
1959	8	19.5
1960	6.9	17.7
1961	7.3	24.1
1962	10	16.9
1963	4.6	8.5
	7.4 (prom.)	135.5 (sum.)
		16.3 (prom.)

Fuente: Elaborado con datos extraídos del cuadro 3.3.6

Por lo tanto, es evidente que, las utilidades de la CNCF durante el periodo 1955-1963 a pesar de que reaccionaban de manera similar a las contracciones o expansiones del valor de lo vendido, en términos relativos éstas crecieron en menor proporción que el crecimiento del valor de lo vendido durante el sub-periodo 1959-1963. ¿Este hecho se

puede interpretar como una crisis prematura del funcionamiento económico de la CNCF? Yo considero que no, ya que respecto al capital social, las utilidades obtenidas por la empresa permitieron recuperarlo y superarlo al cabo de 9 años. Por consiguiente, cabría preguntarse qué significa y cuáles son las razones que determinan este rendimiento decreciente de las utilidades respecto al valor de lo vendido, y que evidentemente son más complejas que una prematura crisis.

Por principio, habría que tomar en cuenta cuál es el impacto que tienen los movimientos de la producción total sobre las utilidades respecto al valor de lo vendido, sobre todo si observamos la reducción que sufre la producción total de equipo de transporte en los años 1959, 1960, 1962 y 1963 con relación a su respectivo año anterior (Ver cuadro 3.3.1). La hipótesis sería que: las modificaciones en la producción total tienen, en algunos años, un diferente impacto proporcional sobre el valor de lo vendido y a su vez, las utilidades tenderían a modificarse, también, en diferente proporción cada año. Estamos hablando de diferentes reacciones marginales ante cambios dentro del proceso productivo. En ese sentido la clave para entender esta situación de las utilidades, sería:

1. Medir la evolución de los cambios marginales del valor de lo vendido y las utilidades respecto a los cambios en la producción. Para saber a cuál de las dos variables afectaron más los cambios en la producción. Es decir, cuál de las dos variables es más sensible.
2. Medir la relación que existe, entre los cambios en la producción y los cambios en las utilidades respecto al valor de lo vendido. De esta manera pretendo saber cuál fue impacto directo de los cambios en la producción sobre las utilidades con respecto al valor de lo vendido.

En ese sentido, para analizar la hipótesis planteada, procedamos a responder el primer punto. Para lo cual sería necesario comparar las tasas de crecimiento de la producción de equipo de transporte (con base a los datos del cuadro 3.3.1) respecto a las tasas de crecimiento del valor de lo vendido y las utilidades (con base a los datos del cuadro 3.3.6). En primer lugar, voy a construir un índice de crecimiento, cuyo año base será 1955. Los resultados se muestran a continuación en el cuadro 3.3.9:

CUADRO 3.3.9
ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN TOTAL,
EL VALOR DE LO VENDIDO Y LAS UTILIDADES DE LA CNCF.
1955-1963

AÑOS	PRODUCCIÓN	VALOR DE LO VENDIDO	UTILIDADES
1955	100	100	100
1956	132	153	364
1957	177	213	470
1958	208	280	692
1959	205	278	650
1960	197	294	590
1961	265	377	802
1962	92	193	564
1963	87	212	283

Fuente: Elaborado a partir de datos extraídos de los cuadros 3.3.1 y 3.3.6

El análisis del cuadro 3.3.9 nos indica que las utilidades son una variable mucho más sensible que el valor de lo vendido, a los cambios en la producción total. Debido a que aumentos o decrementos en la producción total provocan cambios más amplios en la cuantía de las utilidades que en la cuantía del valor de lo vendido. Sin embargo, para tener una visión más exacta comparemos el comportamiento de las tasas de crecimiento anuales:

CUADRO 3.3.10
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LA PRODUCCIÓN TOTAL,
LASS UTILIDADES Y EL VALOR DE LO VENDIDO. 1955-1963

AÑOS	Producción Total (%)	Valor de lo Vendido (%)	Utilidades (%)
1955	-----	-----	-----
1956	32	53	264
1957	34	40	29
1958	18	32	47
1959	-1.3	-.7	-6
1960	-4	6	-9
1961	35	28	36
1962	-65	-49	-30
1963	-5	10	-50

Fuente: Elaborado con base en datos del cuadro 3.3.1 y 3.3.6

Los resultados que arroja este cuadro son muy contradictorios, y de esta manera es difícil establecer un patrón de comportamiento. Para 1956 y 1961, se observa que un incremento en la producción respecto al año anterior provoca un aumento mayor en la obtención de utilidades que en el valor de lo vendido. Sin embargo, para 1957 un aumento en la producción total, respecto al año anterior, se corresponde con un aumento mayor en el valor de lo vendido que en las utilidades. Asimismo, una disminución en la producción,

respecto al año anterior (años 1958, 1959, 1960, 1962 y 1953) provoca en algunos casos un menor crecimiento en las utilidades que en el valor de lo vendido (1959, 1960, 1963) y en algunos otros una mayor disminución en el valor de lo vendido que en las utilidades (1958 y 1962).

En conclusión, sin embargo, se puede decir que las utilidades tienen una relación directa más sensible con los movimientos de la producción, que el valor de lo vendido; ya que en 5 de los 8 años que analiza el cuadro 3.3.10, éstas crecieron o disminuyeron más que el valor de lo vendido, respecto al año anterior, cuando hacia lo mismo la producción total (1956, 1959, 1960, 1961, 1963).

Curiosamente, de los últimos 5 años señalados como los años en que las utilidades fueron más sensibles a los movimientos en la producción total que el valor de lo vendido, 4 corresponden al sub-periodo 1959-1963. Por lo tanto, respondiendo a una parte de la hipótesis planteada, podemos concluir que:

- I. Los rendimientos decrecientes de las utilidades respecto al valor de lo vendido en el sub-periodo 1959-1963 tienen una relación directa con los movimientos en la producción total.

Sin embargo, cuál es el impacto específico de estos movimientos de la producción total, es decir, ya se demostró que las utilidades son sensibles a los cambios en la producción, pero falta saber qué tan sensibles son y en qué proporción. Para ello, atenderemos al segundo punto antes mencionado, para lo cual será necesario analizar la relación entre las variables: producción total y utilidades respecto al valor de lo vendido. De esta manera pretendo obtener una medida aproximada del impacto que tienen los movimientos en la producción total sobre la proporción de las utilidades en el valor de lo vendido, es decir, en qué medida los rendimientos decrecientes de las utilidades respecto al valor de lo vendido se deben a cambios en la producción. Los resultados se muestran en el cuadro 3.3.11:

CUADRO 3.3.11
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LA PRODUCCIÓN TOTAL
Y LAS UTILIDADES RESPECTO AL VALOR DE LO VENDIDO. 1955-1963

AÑOS	Producción Total (%)	Utilidades respecto al Valor de lo Vendido (%)
1955	-----	-----
1956	32	141
1957	34	-7
1958	18	12
1959	-1.3	-6
1960	-4	-14
1961	35	6
1962	-65	37
1963	-5	-54

Fuente: Elaborado con datos extraídos de los cuadros 3.3.1 y 3.3.8

Con base en los resultados presentados en el cuadro 3.3.11, se puede observar que, el impacto que tienen los cambios en la producción sobre las utilidades respecto al valor de lo vendido, son en dos sentidos: primero, cuando es positiva la tasa de crecimiento de la producción total, el aumento que se da en las utilidades, es de menor proporción respecto al de la producción total (ver años: 1957, 1958 y 1961), excepto para 1956. Por otra parte, cuando es negativa la tasa de crecimiento de la producción total, la disminución que se da en la tasa de crecimiento de las utilidades, es de mayor proporción respecto al de la producción total (ver años: 1959, 1960, y 1963), excepto para 1962. Por lo tanto, respondiendo a la segunda parte de la hipótesis planteada, podemos concluir que:

- II. Las utilidades aumentan débilmente cuando se incrementa la producción, pero decrecen fuertemente cuando ésta se contrae. Por lo tanto, siendo el sub-periodo 1959-1963 en su mayor parte de crecimiento negativo en la producción, el descenso en las utilidades obedece principalmente a las caídas en la producción, es decir, los rendimientos decrecientes de las utilidades se deben principalmente a los cambios sufridos en la producción total.

De acuerdo a todo el análisis precedente, resumido en las conclusiones I y II, me encuentro en condiciones de avanzar hacia el esclarecimiento del significado y las razones del rendimiento decreciente de las utilidades respecto al valor de lo vendido, en el sub-periodo 1959-1963.

Con base a los resultados obtenidos, son los cambios en la producción total el factor determinante de dichos rendimientos decrecientes, lo cual significa, desde mi punto de vista, que no se puede hablar de una crisis prematura en la CNCF hasta no analizar los cambios en la producción total. Por lo tanto, la nueva pregunta que surge tiene que ver con cuáles fueron y en qué consistieron las transformaciones dentro del proceso productivo de la CNCF que afectaron la producción total de la empresa a partir del sub-periodo 1959-1963.

No obstante, esta pregunta, me parece que tiene que responderse bajo el contexto amplio de las características propias de la evolución del proceso productivo de la CNCF en estos años. Porque, si observamos con detenimiento el cuadro 3.3.1, es claro que: las modificaciones en la producción de la CNCF en estos años, en específico su descenso, comienzan justo en el año en que la producción se comienza a diversificar, pasando de construir sólo furgones a construir carros cabús (6 en 1959 y 172 al año siguiente), carros jaula (518 en 1961), carros Express (88 en 1962), entre otros productos.

Por lo tanto, si los cambios en la producción total de la empresa, y su consecuente rendimiento decreciente en las utilidades, se relacionan con el inicio de un proceso de diversificación en la producción; a su vez, si las utilidades en términos relativos descienden en la segunda parte del periodo 1955-1963 pero son más que suficientes para compensar en más de un 35% la inversión de capital social:

¿Podemos hablar de éxito o fracaso de la CNCF en su primera década de vida?, la marcha ascendente que muestra la empresa en el sub-periodo 1955-1958 ¿se trunca en el periodo sub-siguiente?

Es por esta situación, que considero que habría que analizar de manera más amplia este periodo, atendiendo al conjunto de características de la evolución de la CNCF en esta su primera década de vida. Así, el éxito o el fracaso me parece que dependen de tantas circunstancias, que estos se vuelven relativos. Por lo tanto, ¿Cuáles son las razones de este relativo éxito productivo en los primeros años de funcionamiento de la CNCF y, al mismo tiempo, cuáles las de su relativo declive a inicios de los sesenta?

3.3.1. LAS CLAVES DEL FUNCIONAMIENTO ECONÓMICO DE LA CNCF, 1954-1960

— El silencio en su casa es estremecedor. Mientras sus pequeños y apagados ojos se pasean por la pared en la que se encuentran los retratos de sus hijos y su difunta esposa (“Mi Eloísa” –mencionó alguna vez-), se puede sentir que cada cosa habla, algo así como un lejano rumor que desaparece en el instante mismo en que se le pone atención a la silla desgastada, al sillón decolorado, a la puerta entreabierta., al pasillo sin sombras. Afuera, la tarde nos regala sus últimos colores y el viento de Sahagún extrañamente se encuentra tranquilo, tal parece que también acudió a escuchar las palabras de su viejo conocido. Yo lo veo que respira junto a la ventana abierta, los suaves movimientos de una sucia cortina lo delatan.

Entonces, sin dejar de mirar la pared, don Fausto suspira antes de hacer la conclusión de la memoria: “todo fue muy bonito”. “A mi me tocó ser de los primeros que llegaron aquí...luego, luego entre a la constructora y fui de los primeros a los que les tocó casa, bueno nos daban todo, no, si te digo, al principio, bueno casi siempre, pero más al principio nos daban todo, comida, ropa, despensas, bueno, hasta me dieron una bicicleta...”⁵⁵ -Es impresionante como la fábrica, la ciudad y la casa se van llenando de personajes con las palabras de don Fausto-. ¿Y cuál cree usted que fue la mejor época de la constructora? –Le pregunté- A lo cual, sus ojos se vuelven a posar en la pared de la memoria: “...yo creo que la primera...siempre había trabajo y seguido decían que ganábamos concursos. Además Villaseñor fue un buen director, hasta comía con nosotros...yo me acuerdo que mientras él fue director de la constructora siempre había ganancias porque después nomás oíamos de pérdidas y ya había mucho desempleado...no se, pero yo como que siento que al principio como diez quince años había progreso y la constructora tenía ganancias, y pues nosotros nos fue siempre bien...”⁵⁶

Don Fausto, es la voz de la impresión generalizada entre “los viejos” (como suelen referirse, la mayoría de los obreros, a los primeros trabajadores de las fábricas del CIS) acerca de que la mejor época de la Constructora fue precisamente la de sus primeros 15

⁵⁵ Entrevista con Fausto Cuevas Santillán ex-trabajador de la CNCF. Laboró en el taller de carpintería de 1954 a 1980. Actualmente sigue viviendo en la casa marcada con el número 4, de la calle B. Díaz del Castillo en la colonia Carros, que obtuvo gracias al apoyo de la CNCF. Casa que es un verdadero monumento de la historia obrera en Sahagún, ya que es de las pocas casas en la ciudad que mantienen su diseño original.

⁵⁶ *Ibíd.*

años de vida, 15 años que coinciden con el tiempo en el que Víctor Manuel Villaseñor fue director general del Complejo Industrial Sahagún.

Esta impresión generalizada alcanza, actualmente, su máxima expresión en la conformación de un grupo ciudadano de trabajo compuesto por ex-trabajadores de la CNCF, que desde hace aproximadamente 5 años impulsan en Ciudad Sahagún el homenaje continuo a Víctor Manuel Villaseñor, como el referente principal de los años más gloriosos de la Ciudad.⁵⁷ Incluso, dentro de las memorias que algunos de los ex-trabajadores del CIS han decidido llevar al papel esta tendencia se mantiene. Como en las palabras que el señor Marcos Lechuga escribe:

“... En sus primeros cuatro años de producción, (1955 a 1958) Carros produjo 5275 carros caja que eran los que más urgían a los ferrocarriles, con un valor de \$ 515 000 000. Quinientos quince, millones de pesos, que a la vez significaban utilidades, antes de impuestos, por \$ 39 000 000. Treinta y nueve millones de pesos. Ante ese éxito, en las altas esferas, la gente que manejaba los destinos del país en ese entonces (PRI) tomaron buena nota de lo que acontecía en Sahagún y empezaron a poner obstáculos en el camino del Lic. Víctor Manuel Villaseñor...Bajo la honesta administración de Villaseñor desde 1955 y hasta 1970, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril reintegró al Estado mexicano mucho más del total que éste había invertido en su creación...”⁵⁸

Así es el sentir de los hombres de la CNCF, quienes recuerdan los inicios de la empresa, como un acontecimiento inmaculable. Todo ello en medio de una profunda nostalgia que, ante crítica alguna, inmediatamente se transforma en una defensa encarnizada, tanto más, en la medida en que nuestro presente es cada vez más incierto para la Industria y la calidad de vida de la clase obrera. Incluso esa defensa histórica se ha filtrado en las concepciones políticas de algunos miembros de las subsecuentes generaciones de obreros (me refiero a las que recuerdan más los acontecimientos de los años setenta y ochenta) quienes, como Manuel Cabrera llegan a platear la hipótesis acerca de que: “Si Villaseñor viviera, sería enemigo del Régimen Neoliberal”⁵⁹ Por lo tanto, junto a la tarea de descifrar

⁵⁷ Desde hace 5 años este grupo de ex-trabajadores conmemora, con una serie de actividades, cada 12 de diciembre el aniversario luctuoso de Víctor Manuel Villaseñor. Entre sus logros, destaca el haber logrado que el ayuntamiento nombrara de manera oficial al denominado Corredor Industrial de Sahagún (o lo que queda de él) como “Corredor Industrial Víctor Manuel Villaseñor”. Entre los principales participantes se encuentran los señores: Alberto González Osorio, Gaspar Ocaña Vargas, Rodolfo López Ruiz y Sergio Ramos Ochoa.

⁵⁸ Memorias de Marcos Lechuga, ex-trabajador de la CNCF. Este trabajo es, como muchos otros, un pequeño tesoro clandestino. Fruto del esfuerzo de un empleado, que decidió plasmar en papel sus recuerdos sobre la CNCF y el CIS, para que “futuras generaciones sepan lo que paso” –como gusta decir don Marcos-. En dicho trabajo (que son como 20 cuartillas de reflexiones y anécdotas sobre la CNCF) no se hace referencia a la fuente que se consultó para obtener las cifras presentadas.

⁵⁹ Entrevistas con Manuel Cabrera Pérez, ex-trabajador de la CNCF

el funcionamiento económico de la CNCF en los primeros años de vida, se suma la de entender por qué este funcionamiento es al mismo tiempo fuente, que da vida a una particular concepción histórica de los hombres de la CNCF, que hacen presentar a estos años como los mejores para la “constructora”. En este sentido, ¿cuál es la clave para descifrar estos acontecimientos?

Para hombres como don Fausto, la clave se revela con tan sólo voltear a una pared, y es entonces cuando uno se estremece ante la súbita sospecha de que en el silencio de una casa pueden hallarse los secretos más preciados de una ciudad y una fábrica. Pero es sólo eso, una sospecha. Mientras tanto, me enfocare a las fuentes documentales.

Para el análisis de esta sección, parto del hecho de que la CNCF tuvo en sus primeros años de vida un éxito relativo (por todo lo que se ha dicho anteriormente respecto a producción, utilidades y ventas). Lo hago también, porque el enfoque que predomina, en la literatura y la memoria que existe sobre la CNCF en estos años, es el de un éxito, en todos los sentidos, en el funcionamiento de la empresa. A su vez, trato de contrastar esta visión positiva sobre el periodo, con algunas fuentes que, en su momento, señalaron los puntos débiles y características particulares de dicho funcionamiento relativamente exitoso. De esta manera incorporo el análisis objetivo a un hecho histórico incuestionable para los hombres de la CNCF.

De acuerdo al legendario libro de la Constructora Industrial Irolo las razones del mencionado éxito se deben a los siguientes factores, evaluemos cada uno de ellos:

1. “...Aumento incesante en la producción de la planta: en la actualidad sale totalmente terminado de las naves de fabricación un carro cada 72 minutos.
2. Política y control adecuados de las compras, que han hecho posible obtener las materias primas y partes, en las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad de entrega.
3. Eficiente control administrativo y contable de los costos y gastos de la empresa, limitándolos a lo estrictamente necesario para que funcionen correctamente los distintos departamentos.

4. Planeación y vigilancia constante de los asuntos financieros, que en la constructora tienen gran importancia por la magnitud de la misma y por las fuertes inversiones que requieren la producción y venta de los carros-furgones.
5. Por último, es muy importante hacer notar que la CNCF, S., A., vende los carros-furgones que produce, a precios muy inferiores a los que se cotizan en los mercados internacionales..."⁶⁰

La productividad de los factores

La importancia de la motivación:

"...El año de 1955 se inició con una producción de 1.6 furgones diarios. Ya en Agosto de ese año pasó a ser de 3.6 carros al día. En 1956 se llegaron a producir 5.2; en 1957 6.2 furgones. Finalmente la cifra ascendió a 7.2 furgones diariamente. El tiempo necesario para concluir un furgón llegó a ser de 72 minutos"⁶¹

CUADRO 3.3.12
TIEMPO DE PRODUCCIÓN DE UN FURGÓN EN LA CNCF. 1955-1958

AÑO	Producción de Furgones al Día	Tiempo de producción en minutos (jornada laboral de 8hrs. 38 mints.)
De Enero a Agosto 1955	1.6	324
De Agosto a Diciembre 1955	3.6	144
1956	5.2	100
1957	6.2	84
Julio de 1958	7.2	72

Fuente: Cuadro elaborado con base en datos extraídos de: Cruz Oliva René, pp. 20

El cuadro 3.3.12 muestra los cambios en minutos, que sufrió la producción de furgones durante el periodo 1955-1958. Se toma como base una jornada laboral de 8 horas y 38 minutos. Esto es así porque de los datos obtenidos, se hizo una estimación sobre la base de 1958, es decir, con una producción de 7.2 furgones cada 72 minutos. De la multiplicación de estas dos cifras se obtiene el total de la jornada laboral.

Con base en dicho cuadro, podemos observar que el tiempo para producir furgones en Julio de 1958 se redujo a tal grado, que éste era de casi 3/10 (tres decimos) del empleado en la primera mitad del año de 1955. Indudablemente que un aumento de esta magnitud, en la productividad de los factores, es un símbolo de éxito para cualquier empresa. Sin embargo, qué hay detrás de este incremento en bruto de la productividad. Sobre qué

⁶⁰ "Hombres e Industrias". Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 97

⁶¹ "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva (1964) pp. 20

factores de la producción esta apoyado esta disminución en el tiempo necesario para producir furgones.

1) Por principio, examinaré la evolución del factor capital que, en este caso, adopta la figura de transformaciones extensivas en la producción. Es decir, en qué medida las disminuciones en el tiempo de producción de furgones se deben a una ampliación en la capacidad productiva de la planta:

La construcción de las instalaciones de la CNCF, se inició en diciembre de 1952. "...durante 1953 se construyeron los edificios y en los siguientes 10 meses de 1954 se instaló el equipo de fabricación y montaje, el taller de carpintería y el de pintura. El estudio del Banco de México dio los planos de los edificios y la lista de la maquinaria y herramientas necesarias, pero no incluyó el estudio de ingeniería de la construcción de la planta ni de la instalación del equipo. Esto se llevó a cabo ya en el terreno mismo, por los ingenieros mexicanos que trabajaban para la nueva empresa..."⁶²

Dicho acontecimiento no puede pasar desapercibido, ya que la planeación, y diseño completo, del proceso productivo estuvo a cargo de ingenieros mexicanos, quienes en colaboración con un asesor extranjero fueron los responsables de concretar un proyecto del que se esperaba mucho, a favor o en contra. Es decir, el conocimiento técnico en México se enfrentaba a una difícil prueba.

Fueron los Ingenieros: Gonzalo Robles, Enrique Ollivier, Manuel Nápoles (Quienes participaron en la elaboración del proyecto en el Banco de México), Félix Gaos y Antonio Villanueva (estos últimos provenientes de la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial) junto con Norman Shipley (Estadounidense ex-gerente, jubilado, de la American Car & Foundry); los encargados de realizar tal proeza. En las memorias de Villaseñor este hecho se señala con insistencia, de la siguiente manera:

"...El pequeño grupo de ingenieros que formaba parte del equipo técnico de la Constructora, se mostró, desde el primer momento, en una posición correspondiente a la segunda tendencia, o sea, de absoluta e ilimitada confianza para cumplir por sí mismos, sin ayuda, la tarea. Ciertamente me agradaba esa actitud entusiasta, pero no podía yo

⁶² *Ibíd.* Pp. 11

cerrar los ojos al hecho de que ninguno de ellos había tenido nunca a su cargo la construcción de un furgón. Adopté, en consecuencia, una actitud intermedia. Fue rechazada la propuesta que la American Car & Foundry me hiciera para concertar un contrato de asistencia técnica que yo juzgaba, por demás, oneroso, y resolví contratar a un técnico norteamericano que no hubiera estado dedicado toda su vida sino a la tarea de construir carros de ferrocarril. Éste habría de impartir sus conocimientos y experiencias en Sahagún, que bien pronto serían absorbidos por nuestros ingenieros...”⁶³

Cabe insistir en el hecho de que, aunque en la documentación recabada, no fue posible encontrar referencia alguna sobre contratos de licencias y asesoría extranjera para la instalación de la planta y diseño del proceso producido de la CNCF, al aceptarse las especificaciones de la Asociación Americana de Ferrocarriles en cuanto al tipo de furgón que debía producirse en México, de alguna manera la planta productiva quedó determinada bajo una lógica específica. De cualquier manera, cabe reconocer la audacia de este grupo de técnicos mexicanos. Este acontecimiento, sin embargo, sólo se puede juzgar bajo la luz del paso del tiempo, es decir, hasta determinar qué tan eficientes resultaron ser la planeación y el diseño original de la CNCF, ante las exigencias productivas. En su estado original, las instalaciones fueron las siguientes:⁶⁴

- Nave de fabricación de partes metálicas y montaje (10 800 m²)
- Nave de carpintería (3 200 m²)
- Nave de pintura interior (300 m²)
- Nave de decapado (300 m²)⁵⁸⁰
- Nave de pintura exterior (800 m²)
- Almacén general (300 m²)
- Oficinas (1 000 m²)
- Comedor (580 m²)
- Guardarropa y baños (497 m²)
- Control y servicios médicos (240 m²)
- Casa del administrador (165 m²)

En suma, estamos hablando de 18 182 m², que fueron el espacio total que ocuparon las instalaciones originales de la CNCF. Dichas instalaciones, no sufrieron modificación sustancial alguna durante los primeros cuatro años de existencia de la CNCF. Esto es posible de comprobar, directamente de las palabras de su entonces director general, Víctor Manuel Villaseñor, quien en referencia al proyecto de ampliación de la planta recuerda lo siguiente:

⁶³ "Memorias de un hombre de Izquierda". Víctor Manuel Villaseñor. Pp. 207

⁶⁴ La lista de las instalaciones originales se encuentra en: "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva (1964) pp. 11

“...la ampliación de la planta que sería necesario llevar a cabo coincidía con los propósitos que abrigábamos de acrecer nuestras instalaciones a fin de incrementar la fabricación de piezas importantes del furgón, tales como techos, puertas, y frentes corrugados, en sustitución de las de origen extranjero...el proyecto fue aprobado en 1957, ascendiendo, de acuerdo con el presupuesto, el monto de la ampliación de la planta y de la compra e instalación de la nueva maquinaria, a 45 millones de pesos. Se logró dar cima al proyecto en 1959, con un costo de 39 millones, o sea una cifra inferior en 6 millones con respecto al presupuesto aprobado por el Consejo de Administración. El financiamiento del proyecto fue posible gracias al aumento del capital social de la empresa, que de 40 millones se elevó al doble...”⁶⁵

Por lo tanto, desde estos momentos es posible deducir que las modificaciones en el factor capital no influyeron en gran medida sobre la producción diaria de furgones, por el hecho de que estas modificaciones se ven reflejadas hasta 1959, fecha en que, de acuerdo con Villaseñor, se finaliza la ampliación de la planta y con ello la disponibilidad de una mayor capacidad técnica para la producción. Asimismo, a mediados de 1957, se anunciaba en las páginas de la revista *SAHAGÚN* una sustancial modificación en la planta productiva. En agosto de 1957, como parte de la sección, *Proyectos de la Empresa*, se publicó un artículo titulado: “Ampliación de la planta”. En dicho artículo se plantea lo siguiente:

“La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S., A., a pesar de ser una compañía realmente joven con escasos tres años de actividad de producción, inicia una “etapa de consolidación” y aumento de actividades dentro de la fabricación de carros de carga...la parte que pudiera llamarse de consolidación se refiere principalmente al esfuerzo iniciado casi desde el inicio de sus actividades para mexicanizar el carro caja producido...desde el aspecto del aumento de actividades puede mencionarse la futura fabricación en México por la Constructora, de nuevos tipos de carros carga, tales como: plataformas, góndolas, carros tanque, refrigeradores, carros tolva, cabuses, y probablemente carros de pasajeros...además un aumento en edificios e instalaciones para lograr un aumento de la capacidad actual de producción de carros caja...”⁶⁶

En ese sentido, con base en las dos citas arriba presentadas, la ampliación de la planta obedece a factores de oferta provenientes de una política de dirección tendiente a “mexicanizar” la producción de equipo de transporte ferroviario. Por lo tanto, el diseño original de las instalaciones así como del proceso productivo, me parece, se salva de fallas en su concepción, ya que resultaba un tanto obvio tener un proceso productivo basado en una gran cantidad de piezas importadas, debido a que el diseño de los furgones estaba especificado por una asociación extranjera. La consistencia de dichas ampliaciones en la planta se estudiará a detalle más adelante. Por el momento y atendiendo a la pregunta antes formulada sobre la productividad de los factores, hay que decir que la sorprendente

⁶⁵ “Memorias de un hombre de Izquierda”. Víctor Manuel Villaseñor. Pp. 232

⁶⁶ “Ampliación de la Planta” Revista *SAHAGÚN*, Agosto de 1957, pp. 12-13

disminución en el tiempo de fabricación de un furgón en nada tiene que ver con alguna extensión de la planta productiva, ya que los trabajos de ampliación de la planta que se anunciaron en agosto de 1957 culminaron hasta febrero de 1959, con la instalación de la "Prensa Verson", que fue precisamente la maquina encargada de troquelar lo frentes, techos y puertas, antes importados⁶⁷.

2) Siendo así, pasaré a examinar el factor trabajo. Es decir, en qué medida las disminuciones en el tiempo de la producción de furgones se deben a incrementos en la extensión ó la intensidad del trabajo. Por principio de cuentas, será necesario analizar la evolución del número de trabajadores así como el de sus sueldos y salarios. Para ello, cuento con la información que me proporcionan dos fuentes, sin embargo, los datos que arrojan ambas son un tanto distintos entre si.

La primera de ellas, forma parte de los informes rendidos a Nafinsa y a distintas dependencias gubernamentales por parte de la CNCF, y que, se encuentran citados en el trabajo de Oscar René Cruz Oliva⁶⁸. La otra fuente, es una revista conmemorativa editada por la CNCF y distribuida a todos los trabajadores del CIS, con motivo de la fabricación del carro número 10 000.⁶⁹ A continuación se presentan los resultados de ambas fuentes en un cuadro comparativo:

CUADRO 3.3.13
NÚMERO DE OBREROS Y EMPLEADOS EN LA CNCF: 1954-1963

AÑOS	Obreros* (Número)		Empleados y Funcionarios* (Número)		Importe Total* (Miles de pesos)	
1954		340		114		3 595
1955	434	366	128	149	4 466	4 252
1956	500	474	148	168	5 231	5 280
1957	461	540	164	176	7 697	6 725
1958	513	555	174	205	11 262	8 694
1959	593	622	194	247	12 817	9 799
1960	701	810	249	276	15 626	13 211
1961	769		271		20 282	
1962	957		296		27 713	
1963	1 076		455		30 985	

Fuente: Elaborado con datos extraídos de: "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva, pp. 45; y de "La Unidad 10 000 en la Industria y la Economía de México" Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, pp. 10

* Los datos presentados en la segunda columna de cada variable de análisis, corresponden a las cifras contenidas en la revista conmemorativa que editó la CNCF en 1961.

⁶⁷ "Sahagún presenta a la Prensa Verson" Revista SAHAGÚN, Febrero-Marzo de 1959, pp. 3-6

⁶⁸ "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva (1964)

⁶⁹ "La Unidad 10 000 en la Industria y la Economía de México" Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Revista Conmemorativa, Agosto de 1961

Se observa que, en el caso de los datos publicados en la revista conmemorativa de 1961, el monto de éstos es menor en lo referente al importe total pagado de sueldos y salarios, lo cual contrasta con el hecho, de que, en general los datos presentados para el número de obreros y empleados son mayores. Es decir, comparando los datos que publicó dicha revista conmemorativa, frente a los de los informes oficiales citados en el trabajo de Oscar R, Cruz Oliva, se obtiene que en los primeros, a pesar de contar con una masa mayor de trabajadores el importe total de sueldos y salarios fue menor en todos los años (con excepción de 1956, donde, además, curiosamente el número de obreros fue menor).

Sería comprensible, que para efectos del análisis que me dispongo a realizar, utilice los datos que pertenecen al informe oficial que la CNCF presentara ante Nafinsa. Debido esto, a que es de sospechar que la información que la CNCF presenta a sus trabajadores, contenga cierto sesgo. Sesgo que se pensaría, debiera estar ausente de un informe de carácter oficial y hasta cierto punto estratégico y confidencial (o, por lo menos, no sujeto a discusión y polémica)

No obstante, para efectos de medir la productividad del factor trabajo, es más ilustrativa la presentación de los datos en sus cambios marginales, que la presentación de estos mismos en términos absolutos. Por lo tanto, antes de descartar relativamente alguna fuente, procedo a analizar las tasas de crecimiento de las tres variables:

CUADRO 3.3.14
TASAS DE CRECIMIENTO ANUALES
DEL NÚMERO DE OBREROS Y EMPLEADOS DE LA CNCF: 1954-1963
(%)

AÑOS	Obreros (Número)		Empleados y Funcionarios (Número)		Importe Total (Miles de pesos)	
1954		----		----		----
1955	----	7.6	----	30.7	----	18.3
1956	15.2	29.5	15.6	12.8	17.1	24.2
1957	-7.8	13.9	10.8	4.8	47.1	27.4
1958	11.3	2.8	6	16.5	46.3	29.3
1959	15.6	12	11.5	20.5	13.8	12.7
1960	18.2	30.2	28.4	11.7	21.9	34.8
1961	9.7		8.8		29.8	
1962	24.4		9.2		36.6	
1963	14.4		53.7		11.8	

Fuente: Elaborado con datos extraídos del cuadro 3.3.13.

Como se notara, los resultados que el cuadro 3.3.14 arroja, no permiten establecer tan fácilmente ciertas semejanzas entre las fuentes, a lo más, se puede decir que las tasas de crecimiento de ambas columnas coinciden en el hecho de que en la mayoría de los años los incrementos porcentuales en el importe total pagado estuvieron por encima de los incrementos en la cantidad de obreros y empleados ocupados, y que, en el caso de los años en que estos incrementos del total pagado fueron inferiores a los incrementos en empleados y obreros, se presenta la característica de que la variable empleados y funcionarios fue la que más creció (salvo 1959 para la primera columna y 1956 para la segunda).

En conclusión, se puede decir que para el periodo 1955-1958 (que es el periodo de productividad que estamos analizando) ambas fuentes coinciden en que en la mayoría de los años, a determinados aumentos en la contratación de obreros y empleados, el importe total pagado por su trabajo crecía en mayor proporción, siendo esta última variable más sensible a los movimientos en la contratación de obreros, lo cual resulta interesante, sobre todo, después de observar que se mantiene cierta proporción entre las tasas de crecimiento del número de obreros y la de empleados y funcionarios. De todos modos, este es un indicio de que los sueldos y salarios en el sub-periodo 1955-1958 crecían en mayor proporción que el personal contratado.

Más allá de estas inferencias, es casi imposible encontrar coincidencias entre estas dos fuentes, por lo que se hace inevitable tomar una deducción de corte historiográfico. Teniendo esto en mente, analicemos el impacto que sufrió la producción de furgones ante los movimientos en el número de obreros y empleados contratados. Para ello, sólo utilizaré los datos que presentan los informes oficiales de la CNCF citados en la tesis de Cruz Oliva, considero que éstos, debido al sujeto al que están informando (una dependencia gubernamental), carecen relativamente de cualquier tipo de sesgo (político o económico).

En este sentido, ¿hasta qué punto la disminución en el tiempo de producción de furgones, se debe a incrementos en la masa de trabajadores? Para tratar de resolver esta cuestión, utilizare la información que me proporcionan los cuadros 3.3.1, 3.3.12 y 3.3.13, es decir, utilizaré las variables producción total, tiempo de producción y el número de obreros y empleados:

CUADRO 3.3.15
TIEMPO DE PRODUCCIÓN DE FURGONES CONSTRUIDOS POR
OBREROS Y EMPLEADOS DE LA CNCF: 1955-1958

AÑO	Obreros y Empleados (Número)	Furgones Producidos en el año	Producción de Furgones al Día	Tiempo de producción en minutos (Jornada laboral de 8hrs. 38 mints.)
1955*	562	858	2.6	199
1956	648	1133	5.2	100
1957	625	1515	6.2	84
1958**	687	1758	7.2	72

Fuente: Elaborado con datos extraídos de los cuadros 3.3.1, 3.3.12 y 3.3.13.

* Las cifras de este año son un promedio, resultante de: El tiempo en minutos de la producción de furgones y su correspondiente producción diaria en Enero de este año, y los respectivos a agosto del mismo año (Ver cuadro 4.11)

** Se considera todo el año de 1958, incluso para las variables tiempo de producción en minutos y su respectiva producción diaria de furgones, ya que sus respectivas magnitudes se mantuvieron a lo largo de todo el año de 1958

Cabe señalar que el dato que se presenta para el año de 1955 es un promedio, de la producción de furgones al día y su tiempo en minutos de producción, debido a que en agosto de este año ocurre una disminución en el tiempo en minutos de la producción de furgones, aumentando la producción diaria de furgones de 1.6 en Enero a 3.6 en agosto del mismo año. De acuerdo a los datos presentados en el cuadro 3.3.15, las cifras absolutas tienen una correspondencia positiva respecto a los cambios en el número de obreros y empleados, inversa en el caso del tiempo de producción en minutos, es decir, a medida que aumenta el número de obreros y empleados contratados disminuye el tiempo de producción en minutos de un furgón, y con ello, la producción total de estos se incrementa (al día y al año).

No obstante, esta información no es muy clara respecto a la posibilidad de poder determinar hasta qué punto los cambios en la masa de trabajadores influyeron en la disminución del tiempo de producción en minutos, de los furgones. Para ello será necesario construir un cuadro que nos acerque a los cambios marginales. En el cuadro 3.3.16 se presentan las tasas de crecimiento anuales de los obreros y empleados, los furgones producidos en el año y por día, así como del tiempo de producción en minutos. En el cuadro 3.3.17 se construyó un índice de crecimiento con estas mismas variables:

CUADRO 3.3.16
TASA DE CRECIMIENTO, DEL TIEMPO DE PRODUCCIÓN DE FURGONES
CONSTRUIDOS POR OBREROS Y EMPLEADOS DE LA CNCF: 1955-1958
(Porcentajes)

AÑO	Obreros y Empleados (Número)	Furgones Producidos en el año	Producción de Furgones al Día	Tiempo de producción en minutos (Jornada laboral de 8hrs. 38 mints.)
1955*	----	----	----	----
1956	21.7	32	100	-49.7
1957	-3.5	33.7	19.2	-16
1958**	9.9	16	16.1	-14.3

Fuente: Elaborado con datos extraídos del cuadro 3.3.15

CUADRO 3.3.17
INDICE DE CRECIMIENTO, DEL TIEMPO DE PRODUCCIÓN DE FURGONES
CONSTRUIDOS POR OBREROS Y EMPLEADOS DE LA CNCF: 1955-1958
(Porcentajes)

AÑO	Obreros y Empleados (Número)	Furgones Producidos en el año	Producción de Furgones al Día	Tiempo de producción en minutos (Jornada laboral de 8hrs. 38 mints.)
1955*	100	100	1	100
1956	115.3	132	2	50.3
1957	111.2	176.6	2.385	42.2
1958**	122.2	204.9	2.769	36.1

Fuente: Elaborado con datos extraídos del cuadro 3.3.15.

Con base en los resultados arrojados por el cuadro 3.3.16, llama mucho la atención el hecho, de que un crecimiento del 21.7% en el número de obreros y empleados se corresponde con un incremento al doble en la producción diaria de furgones, sin embargo este crecimiento no se refleja en la misma proporción para el caso de la producción anual de furgones, la cuál crece sólo en un 32%. Lo que de entrada hace suponer que la producción de furgones depende más de la demanda que de la capacidad de oferta. Con el mismo cuadro, es posible establecer también, que el incesante crecimiento en la producción diaria de furgones tiene poca relación con el crecimiento relativo en el número de obreros y empleados; a pesar de que en 1957 hubo una disminución en el personal contratado, el tiempo en la producción de furgones siguió disminuyendo y con ello, la cantidad diaria de furgones producidos, aumentó. Asimismo, cuando la tasa de crecimiento del factor trabajo se recupera, en 1958, el incremento en la producción diaria de furgones es menor y por consiguiente la disminución en el tiempo necesario para crearlos es menor respecto al año anterior, cuando las tendencias indicarían lo contrario.

No obstante, este último señalamiento, tiene que ser matizado al analizar el cuadro 3.3.17. Del análisis de dicho cuadro, se desprende que la tendencia ascendente en la producción de furgones diarios es, a medida que pasan los años, decreciente en términos relativos (aumenta en 1 para 1956, .385 para 1957 y .384 para 1958). Este hecho ciertamente no se corresponde con el comportamiento de la variable del factor trabajo, la cual después de sufrir un crecimiento en 15.3 (en términos relativos) unidades respecto al año de 1955, cae a un incremento de sólo 11.2 (lo que en términos absolutos significa disminución de personal) en el siguiente año y sucesivamente pasa a 22.2 unidades respecto a 1955. Sin embargo al analizar año por año ambas variables, se observa que, un incremento de 15.3 unidades de factor trabajo que en 1955, se corresponde con 1 unidad más de producción diaria de furgones, y aunque para 1957 no se tiene la misma correspondencia, para 1958 un aumento en 22.2 unidades del factor trabajo se corresponde con un 1.769 unidades más de producción diaria de furgones, es decir, se mantienen la tendencia que se presentó en 1956.

Todo este análisis me lleva a concluir, que los aumentos en el número de obreros y empleados contratados influyen en la disminución del tiempo en minutos para la producción de furgones, es decir esta última variable es sensible a los cambios extensivos de la fuerza de trabajo. Excepto, para los años de 1955 y 1957, en los que se observa que la disminución en el tiempo para la producción de furgones obedece más, a un uso intensivo de la fuerza de trabajo, ya que para 1955 con un pequeño aumento de la fuerza de trabajo, se logra reducir en poco más de la mitad dicho tiempo de producción⁷⁰, y en lo que respecta a 1957, es más que claro este uso intensivo de la fuerza de trabajo, ya que a pesar de que hubo una disminución en la cantidad de obreros y empleados, la producción de furgones diarios siguió en ascenso. Es por esto, que resulta muy importante estudiar la utilización del factor trabajo en la CNCF. Debido a que, como se demostró en el análisis anterior, la intensificación en su uso, es un elemento importante para entender la disminución en el tiempo en minutos de la producción de furgones, por lo menos, para el

⁷⁰ Véase los cuadros 3.3.12 y 3.3.13. En el primero se muestra que de enero a agosto de 1955, la producción diaria de furgones pasó de 1.6 a 3.6 unidades. Siendo que la masa de obreros y empleados sólo aumentó en 61 unidades (de acuerdo a la Revista Conmemorativa que editó la CNCF en 1961) pasando de 454 a 515 obreros y empleados. Es decir una tasa de crecimiento de 13.4 por parte del factor trabajo produjo un incremento del 102% en la producción diaria de furgones, si comparamos este hecho con los datos del cuadro 3.3.16 para el año de 1956, se evidencia que, un cambio tan grande en la producción diaria de furgones ante un aumento pequeño en el factor trabajo sólo es posible si a la par, existen transformaciones intensivas en el uso de la fuerza de trabajo.

sub-periodo 1955-1958. Es en este sentido es por el que le dedico un capitulo especial al análisis de la evolución del factor trabajo en la CNCF ya que, por lo menos durante estos años, éste es el factor clave para entender el éxito relativo de la empresa.

Por lo tanto, en el siguiente capitulo se presentan una serie de elementos y consideraciones, que sirven para comprender en que consistió el proceso de intensificación del trabajo en la CNCF desde los primeros años de su existencia; así como la evolución de la práctica organizativa y percepción teórica de los trabajadores de la CNCF, esto debido a que la intensificación del trabajo ocurrida en los primeros años de vida de la CNCF, nace de un proceso que yo denomino con el nombre de **politización económica en el sujeto trabajador**, proceso que moldeó significativamente la acción sindical y la conducta individual del trabajador de la CNCF para los siguientes décadas, dando pie al surgimiento de diversas corrientes de pensamiento dentro del proletariado de la Constructora, algunas de las cuales, por ejemplo, plantearon públicamente el derecho de los trabajador a participar activamente en la organización productiva, financiera y comercial de la empresa⁷¹.

Tomando lo anterior en cuenta, la sorprendente disminución en el tiempo de producción de los furgones, durante el sub-periodo 1954-1958, se puede explicar en gran medida debido a los cambios ocurridos dentro del factor trabajo:

1. Por un lado, estos cambios se refieren a un incremento en el número de trabajadores (obreros y empleados). Principalmente para los años de 1956 y 1958, en donde el incremento en el número de furgones producidos diariamente es sensible a los aumentos en número de la fuerza de trabajo.
2. Y por otra parte, el cambio más importante sufrido por la fuerza de trabajo, fue el de un aumento en la intensidad de utilización. Este cambio, se refiere a un incremento neto en su productividad como factor de la producción, es decir con

⁷¹ Me refiero a un grupo de trabajadores que se presentan en la escena política a finales de los sesenta y que, aglutinados en torno a un proyecto de renovación moral y reestructuración productiva de la empresa, alcanzan en 1973 la máxima dirección dentro del sindicato de trabajadores de la CNCF. Este grupo, cuyo principal ideólogo es el Sr. Manuel Cabrera Pérez, fue en gran parte responsable de la creación del "Comité de Fábrica" de la Constructora, modelo que se hizo extensivo a las demás empresas del Complejo Industrial Sahagún, y que en esencia significaba la intervención del trabajador en la solución de los problemas que aquejaban a la empresa. Este hecho histórico se analiza en el siguiente capitulo.

relativamente menos, o igual, número de trabajadores se lograron reducciones sustanciales en el tiempo necesario para la producción de un furgón. Este hecho es especialmente notable en los años de 1955 y 1957, sobre todo en este último, en dónde, con un menor número de trabajadores respecto a 1956 se logró producir un mayor número de furgones al día. Las razones de este aumento en la productividad del factor trabajo se originan, principalmente, en un ambiente de motivación en la fuerza de trabajo que conllevó a incrementar los esfuerzos de la misma, así como a realizar una serie de acciones identificadas con el buen ejercicio de la actividad laboral: puntualidad, compromiso, responsabilidad, creatividad, etc.

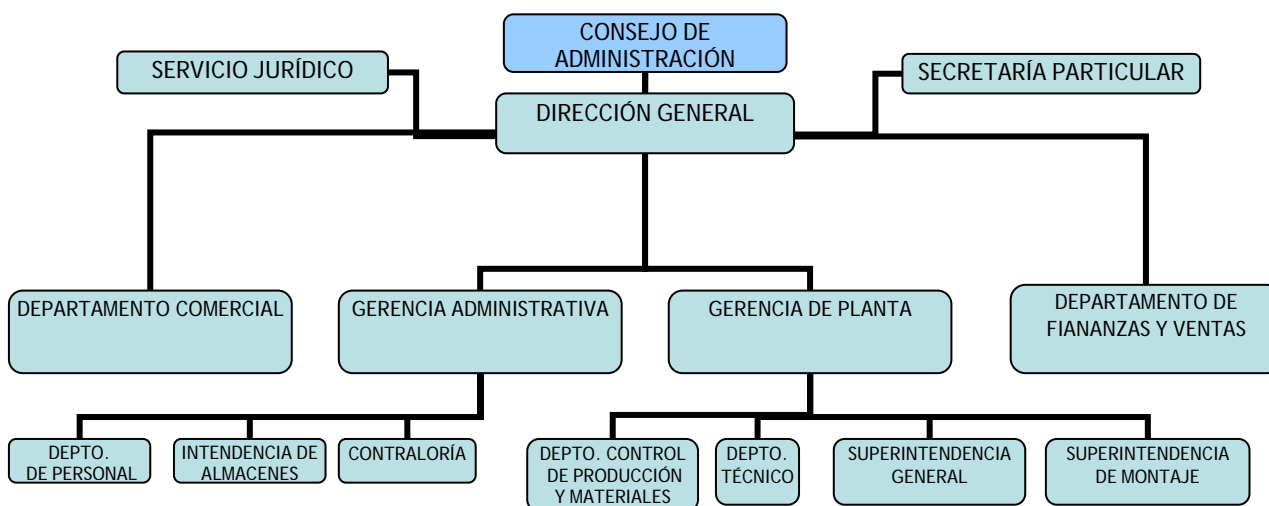
La Organización de la producción, el caso de la política de compras.

La caza del coyote:

Analicemos ahora los puntos dos y tres, anteriormente mencionados como parte de las causas del relativo éxito de la empresa, en estos sus primeros años de funcionamiento. El primero tiene que ver con la política de compras de insumos necesarios para la producción del furgón. El segundo hace referencia al adecuado funcionamiento de los distintos departamentos que comprenden la organización general de la producción. Considero que estos dos puntos se deben analizar de manera conjunta debido a que ambos hacen referencia al comportamiento económico de la dirección de la empresa, con lo cual, es posible verificar hasta que punto la eficiencia que se exigía de los trabajadores, promovida por una política de motivación y retórica de corte nacionalista, fue compartida por el personal administrativo de la Constructora.

La organización de la producción en la CNCF se puede dividir para su estudio en dos grandes apartados. El primero, es el tiene que ver con las políticas de compra de materiales, financiamiento de la producción y venta del producto final. Este apartado se puede identificar con lo que sucede fuera de la planta productiva, y que corresponde a la obtención de lo necesario para la producción del equipo de transporte ferroviario y a su posterior comercialización. El Departamento Comercial y el de Finanzas y Ventas, corresponden a esta descripción.

El segundo apartado, es el que tiene que ver con lo que sucede dentro de la planta productiva, es decir, cuando ocurre la transformación de distintas materias primas en un producto final diferente de ellas. En este apartado se encuentran contenidos todos los aspectos referentes al proceso productivo, tanto los mecánicos, como los humanos. La gerencia Administrativa y la de Producción, corresponden a esta descripción. En el siguiente diagrama se describe la organización general de la empresa⁷²:



Esta organización de la producción en la CNCF, adquiere también una división espacial. Las actividades de la empresa eran realizadas en dos grandes unidades: la principal, por supuesto, es la planta productiva, la cual se ubica en Ciudad Sahagún y la segunda fueron las oficinas generales, ubicadas en la Ciudad de México. En la segunda de ellas funcionaba el Departamento de Finanzas y Ventas, el Departamento Comercial, así como el servicio jurídico de la empresa, dejando la gerencia Administrativa y la de Producción funcionar dentro de las instalaciones físicas de la empresa. La importancia, dentro del proceso productivo, del funcionamiento del Departamento Comercial y el de Finanzas fue la siguiente:

⁷² Elaborado con base en la información presentada en: "Hombres e Industrias". Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 79; Editorial, Revista **SAHAGÚN**, Mayo de 1957, pp. 1-3

Todo arranca en la mente de alguien, quien antes de darle existencia real a los furgones le ha dado existencia ideal, mediante un diseño. Éste, es el inicio del proceso de producción del equipo de transporte ferroviario, al que la CNCF dio vida y viene a ser la expresión en dibujos y especificaciones, de las características físicas y químicas de lo que se va a construir.

En el caso de la producción de furgones, el diseño consistía en una serie de planos que contenían las características específicas de las partes componentes del producto a construir, así como el armado del mismo, el cual era realizado por la Oficina de Diseño. De este acto, se desprende un documento muy importante: “La Lista General de Partes y Materiales”, la cual contiene todos los insumos necesarios que se deberán adquirir para echar a andar el proceso productivo, así como las características específicas de los mismos. Esta lista se enviaba a tanto al Departamento de Control de Producción y Materiales, así como a la oficina de Ingeniería Industrial, perteneciente al Departamento Técnico. En esta última, se realizaban los estudios necesarios del proceso que se debería llevar a cabo para trabajar las partes y materiales de dicha lista, a fin de obtener el producto. De esta acción, se formulaban otros dos documentos fundamentales: “La Hoja de Procesos de Pieza” y “La Hoja de Ensamble”, el primer documento se convertía en una especie de guía de trabajo para la Nave de Fabricación y el segundo lo era para la Nave de Montaje.

Por su parte, el Departamento de Control de Producción y Materiales estudiaba “La Lista General de Partes y Materiales”, con el objetivo de establecer criterios racionales en la obtención de las partes y materiales necesarios, así como de satisfacer las políticas que, en este aspecto, inducía la Dirección General. En resumen, la actividad del Departamento de Control de Producción y Materiales se realizaba bajo el marco de dos grandes objetivos:

1. Obtener el mayor número posible de partes y materiales en empresas establecidas en México.
2. Realizar dentro de la planta productiva, en la medida de lo posible, las piezas, materiales, o en su caso, alguna parte del proceso de fabricación de las mismas, siempre y cuando, esta actividad permitiera disminuir costos. Por ejemplo: si se requerían techos o frentes de lámina estampada, Control de Producción

únicamente solicitaba lámina, ya que el estampado se realizaba en la planta productiva.

Después de ser analizada y especificada bajo estos criterios “La lista General de Partes y Materiales”, se procedía a formular las órdenes de compra de partes y materiales (nacionales y de importación), en las cuales se indicaba el tiempo máximo que podía transcurrir para que éstos se encontraran en la fábrica. Es justamente aquí, donde inicia la función del Departamento Comercial, quien se encargaba de obtener las cotizaciones de diferentes proveedores, los plazos de entrega, los descuentos y reducciones, los créditos ofrecidos, etc. Cabe mencionar, que dentro de las funciones que este departamento tenía se encontraba la de fomentar la fabricación en México de materiales importados, mediante criterios de preferencia y el pago por adelantado del pedido de compra en cuestión, siempre y cuando la calidad de los materiales cumpliera con las exigencias contenidas en las “La lista General de Partes y Materiales”.

Realizadas ya las cotizaciones, y discutidos los procesos de compra y entrega, los proveedores enviaban muestras de los materiales en cuestión, para llevar a cabo su estudio en el Departamento de Control de Producción y Materiales, así como en el Departamento Técnico, paso seguido, autoridades de la CNCF visitaban las instalaciones de los proveedores potenciales con el objetivo de verificar el funcionamiento de sus procesos productivos. Finalmente, se establecía un pedido de compra con el proveedor que mejor satisficiera todas estas exigencias.⁷³

Todo este proceso, que arrancaba en el diseño y culminaba con la entrega del material en la fábrica, transcurría durante un lapso aproximado de 9 meses, de la manera siguiente⁷⁴:

- | | |
|-----------------------------|-------|
| a. Diseño y lista de partes | 1 mes |
| b. Ordenes de compra | 1 mes |
| c. Cotizaciones y pedidos | 1 mes |

⁷³ La descripción de esta parte del proceso productivo es una síntesis de la información contenida en: “Hombres e Industrias”. Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 79; Editorial, Revista **SAHAGÚN**, Mayo de 1957, pp. 1-3; “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado” Oscar Rene Cruz Oliva pp. 14-17

⁷⁴ “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado” Oscar Rene Cruz Oliva. Pp. 34-35

- d. Plazo para la recepción del material 6 meses

Hay que especificar que este periodo es único para la producción de furgones, ya que la producción de otra clase de equipo de transporte ferroviario implicaba un lapso de tiempo distinto.

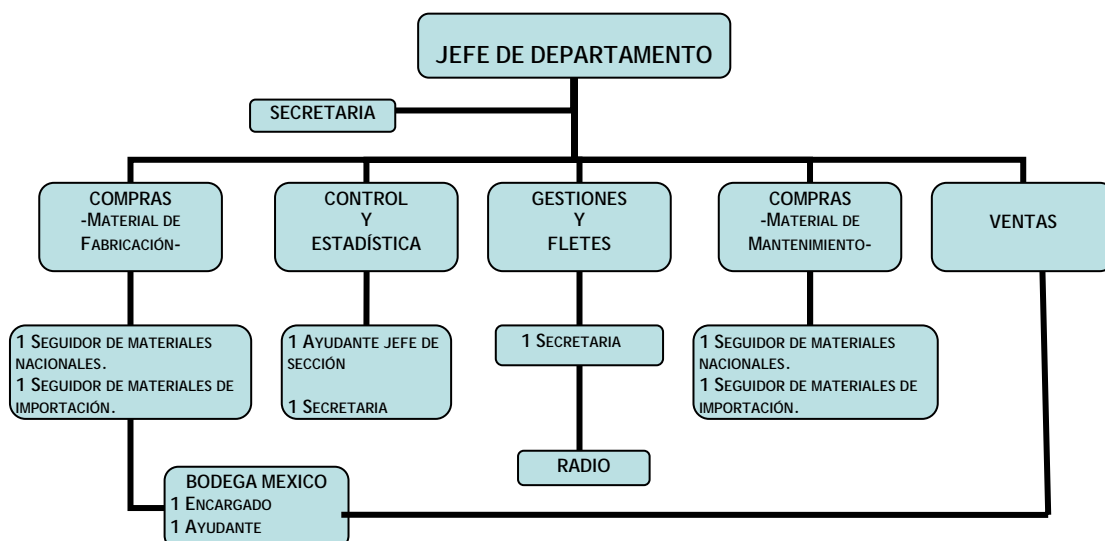
Como se podrá deducir desde estos momentos, la función del Departamento Comercial era crucial para la fluidez y eficiencia del proceso productor de furgones. Por un lado, su función en la compra de materiales le hacía responsable directo de una buena parte del costo total de la producción y por otra, debido al lapso de tiempo que transcurría entre las ordenes de compra y la recepción del material, le hacía participar directo en la planeación del programa productivo anual de la empresa. Tal vez sea por esto, que se consideraba como fundamental la actuación de este departamento en el relativo éxito que mostraba la empresa. Como se desprende del análisis de la organización del proceso productivo, la sincronización entre los distintos departamentos involucrados en la fase inicial del proceso es fundamental para hacer las especificaciones necesarias a la “La Lista General de Partes y Materiales” y con ello eliminar las erogaciones innecesarias que se tengan que hacer, así como disminuir al máximo la compra de materiales de origen extranjero. Sin embargo, era el Departamento Comercial el encargado de llevar a la práctica, en el menor tiempo posible, estos requerimientos contenidos en planos, catálogos y listas de especificaciones, por lo que el menor descuido e incumplimiento en alguna norma de calidad conllevaba no sólo a un deterioro en la calidad y funcionamiento del bien producido, sino también a retrasos en la disponibilidad de los materiales y con ello, a la entrega inoportuna de los furgones. En palabras de la Constructora, la importancia del Departamento Comercial se puede entender de la siguiente manera:

“...En el Departamento de Ingeniería se hacen los diseños de las distintas piezas del carro, buscando el mejor aprovechamiento de materiales y la sustitución de las partes de importación por materiales de origen nacional, y se estudia también la adaptación de dados y matricería de las diferentes máquinas para obtener la mayor eficiencia en los departamentos de producción. De nada servirían los estudios y proyectos de Ingeniería si su ejecución en fabricación, sub ensamble y montaje estuviese en manos de un personal irresponsable e incompetente. Asimismo, el desarrollo ininterrumpido de las actividades de fabricación, sub ensamble y montaje exige la cuidadosa conservación del equipo, a cargo de Mantenimiento, así como la fluidez en la entrega de los materiales que tiene a su cargo Almacenes. Pero el esfuerzo conjunto de esas ramas de la empresa, caerían por tierra si el Departamento Comercial no funcionase con la necesaria eficacia para lograr

que todos los materiales que intervienen en la fabricación del carro se encuentren en planta en el momento oportuno...⁷⁵

Veamos un poco más a fondo el funcionamiento de este departamento, para ello utilizaré un artículo elaborado por su entonces responsable principal, el Lic. Eduardo de la Torre quien, a petición de la Revista SAHAGÚN, elaboró en 1957 una extensa exposición sobre las responsabilidades y funciones del Departamento Comercial.⁷⁶

La actuación de este departamento resulta ser trascendental para la empresa, ya que por su conducto se ejercía alrededor del 75% del presupuesto total de la CNCF, el cual, era destinado a la compra de materiales. La organización y composición del Departamento Comercial era la siguiente:⁷⁷



Las oficinas de Compras realizaban la parte central del trabajo de todo el departamento, estableciendo el contacto directo con los proveedores de materiales y partes. La oficina de control y estadística llevaba a cabo la supervisión de facturas así como el registro de la evolución de los precios de los diversos insumos. Por su parte, la sección de gestiones y fletes se encargaba de realizar toda la serie de trámites aduanales y permisos de importación, así como la vigilancia y organización del traslado de los materiales a la planta

⁷⁵ "Editorial", Revista SAHAGÚN, Mayo de 1957, pp. 2

⁷⁶ "El Departamento Comercial" Lic. Eduardo de la Torre. Revista SAHAGÚN. Julio de 1957. pp. 2-6

⁷⁷ *Ibíd.* pp. 4

productiva. Por último, la oficina de ventas tenía la función exclusiva de comercializar los desperdicios o subproductos ocasionales que arrojaba el proceso productivo⁷⁸.

En lo que se refiere a sus funciones generales, este departamento tenía bajo su cargo procurar la calidad del furgón, debiendo encargarse: "...de interpretar las normas establecidas, estudiarlas cuidadosamente y tratar de mantenerlas a pesar de las numerosas dificultades que frecuentemente presenta la adquisición de ciertos materiales... para que la producción de carros siga su curso normal, es necesario situar en la planta los materiales solicitados, si es posible, con anticipación a su fecha de uso..."⁷⁹

Por su parte, hubo grandes dificultades a las que se enfrentó el funcionamiento de este departamento. Unas tenían que ver con el cumplimiento de los objetivos de la política de mexicanización del furgón, y algunas otras más importantes, por su significado económico para la empresa, se desprendían del proceso de adquisición de los materiales, situación que despertó una lucha frontal entre los tradicionales agentes intermediarios, coyotes en términos coloquiales, y los directivos de la CNCF

Respecto a los objetivos que planteaban las políticas de mexicanización, es decir, la creciente adquisición de las partes y materiales necesarios para la producción de furgones en empresas establecidas dentro del territorio nacional, estos chocaron con la realidad económica del país, y de paso, pusieron en serios aprietos al Departamento Comercial, esta situación se trató de resolver de la siguiente manera:

"Debido a las características de industrialización de nuestro país, por su desarrollo, el departamento, por lo que se refiere a gran cantidad de artículos, se encara al difícil problema de mercados reducidos. Esta dificultad en las compras de material mexicano, se trata de resolver estimulando a nuestros proveedores con pedidos diversos de gran importancia, asegurándoles la compra de su producción en ese ramo y pagándosela en las fechas estipuladas..."⁸⁰

No obstante, la principal dificultad a la que tuvo que enfrentarse el referido departamento se desprende del acto mismo de la compra de materiales. Aquí, ya no intervienen factores exógenos que limiten las políticas de compras de la empresa, sino la pura y simple

⁷⁸ *Ibíd.* pp. 4-6

⁷⁹ *Ibíd.* pp. 2-3

⁸⁰ *Ibíd.* pp. 2-3

honestidad por parte de quienes tienen la responsabilidad de comprar los diversos materiales y partes.

Una práctica muy extendida entre la administración de los Ferrocarriles Nacionales, respecto a su política de compras, era la de obtener los materiales utilizados en la reparación y equipamiento del equipo de transporte ferroviario a través de agentes intermediarios, quienes se encargaban de comprar en E. U. A., las partes y materiales necesarios.⁸¹ Esta práctica, se pretendió seguir aplicando en la CNCF, cuando los mismos intermediarios que trabajaban para los Ferrocarriles Nacionales quisieron hacerlo para la Constructora. No obstante, fue política de la Dirección General de la empresa el terminar con esta práctica, que lastimaba la economía nacional y de paso acarrea grandes pérdidas para la empresa, debido a que el precio de las partes y materiales comprado a través del intermediario se encontraba muy por encima del precio original de los mismos.⁸²

De esta manera, la CNCF pudo ahorrarse una importante suma de dinero, que a final de cuentas se reflejaría en el costo total del furgón producido. En este sentido, llama mucho la atención el procedimiento empleado, por la Dirección General a través del Departamento Comercial, para enfrentarse al coyotaje que merodeaba a la naciente empresa, sobre todo por el hecho de que las acciones tomadas son el claro ejemplo de que uno de los principales enemigos de la industrialización en México fueron algunos intereses particulares nacionales coludidos con empresas extranjeras.

Esto queda al descubierto cuando una empresa como la CNCF emprende acciones tan simples, como ejercer su derecho a regirse bajo una política de compras que más satisfaga sus intereses y los del país. En la cita que continuación presento, se puede apreciar este proceso de autonomía en el ejercicio de la política de compras, y que, a la postre se convirtió en una de las claves del relativo éxito de la CNCF en estos años:

“Para los efectos de la adquisición de materiales de origen norteamericano tomé una decisión...eliminar intermediarios de toda operación de compra...suprimir de una vez por todas, mediante transacciones directas, esos turbios caminos de la concusión. Pedí a Norman Shipley que se trasladase a los Estados Unidos, para hablar en mi nombre con

⁸¹ “Memorias de un hombre de Izquierda” Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, PP. 219-221

“...El ‘coyote’ organiza en los E. U. A. una compañía de paja que por oficinas no cuenta sino con un cuartucho, pero que ostenta pomposa razón social...esta compañía de paja compra los materiales a la empresa fabricante y factura la venta a Ferrocarriles a un precio muy superior...” *Ibíd.* pp. 219

los directivos de las principales empresas fabricantes de material ferroviario, a quienes él conocía de tiempo atrás, a fin de que se estableciese una relación directa entre ellas y la Constructora, para la adquisición de esos elementos cuyo precio no debería exceder al que pagaban las compañías fabricantes de furgones en aquel país. Como yo lo esperaba, Shipley obtuvo éxito en su gestión...no sin resistencias en algunos casos, originadas por las amistosas relaciones existentes entre aquellas empresas y los inveterados intermediarios designados por los Ferrocarriles Nacionales, apelando Shipley en veces a la amenaza de que la Constructora haría sus pedidos a fabricantes rivales, la nueva línea de conducta quedó firmemente establecida..."⁸³

En conclusión a este punto, se puede decir que la política de compras aplicada por la CNCF en sus primeros años de vida tuvo como principales criterios: el impulso a la industria nacional de partes y materiales de equipo de transporte así como el abandono de prácticas nocivas en la compra de material extranjero.

En ese sentido, sus principales obstáculos fueron por un lado, la incipiente estructura productiva de proveedores nacionales de partes y materiales, y por otro, la intrincada red de agentes intermediarios que elevaban el costo de los insumos necesarios. Debido a que la solución del primer problema era mucho más compleja y de largo plazo, es que sobresalen las medidas emprendidas para combatir el intermediarismo, cuyos resultados, aparte de verse reflejados rápidamente en la reducción de los costos de producción totales, evidencian las complicidades, que algunos agentes económicos nacionales tenían con firmas extranjeras productoras de partes y materiales, para vender en México a un precio muy elevado los insumos necesarios en la reparación y fabricación de equipo de transporte ferroviario. Por lo tanto, se puede decir que la política de compras aplicada en la CNCF durante los primeros años de su existencia es un factor positivo clave para entender su relativo éxito, y al mismo tiempo, un ejemplo de compromiso con el desarrollo industrial del país.

Por otra parte, para verificar el eficiente control administrativo y en general de toda la organización productiva de la CNCF en estos años, no me fue posible encontrar alguna fuente que ilustrara el punto de forma específica; sin embargo considero que la evidencia que recabé sobre sus lotes de producción, así como de los plazos de entrega de los mismos, son un fuerte indicio sobre un eficiente control administrativo. A continuación presentó la cantidad en furgones que contenían los primeros lotes de producción de la CNCF, así como sus fechas de entrega, para estos años de estudio:

⁸³ *Ibíd.* pp. 219

CUADRO 3.3.18
LOTES DE PRODUCCIÓN Y FECHAS DE ENTREGA DE FURGONES 1955-1958

# LOTE	CANTIDAD DE FURGOONES	PLAZOS DE ENTREGA	FECHAS DE ENTREGA	CLIENTES
1	650	Del 7 Diciembre de 1954 al 31 Octubre de 1955	325 el 15 de Mayo de 1955 325 el 13 de Octubre de 1955	Ferrocarriles Nacionales de México
2	500	Del 1 de Noviembre de 1955 al 30 de Abril de 1956	23 de Marzo de 1956	Ferrocarriles Nacionales de México
3	1250	Del 2 de Mayo 1956 al 30 de Abril de 1957	9 de Abril de 1957	790 a Ferrocarriles Nacionales de México 460 al Ferrocarril del Pacífico
4	1600	2 de Mayo de 1957 al 30 de Abril de 1958	17 de Abril de 1958	1250 a Ferrocarriles Nacionales de México 250 al Ferrocarril del Pacífico 100 a la Secretaria de Comunicaciones y Obras Públicas

FUENTE: Elaborado con datos extraídos de: Editorial de la Revista **SAHAGÚN, Abril, Mayo, Julio y Septiembre de 1957; y de: "Memorias de un hombre de Izquierda" Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO ii, PP. 217-242**

Con base en los datos presentados en el cuadro 3.3.18, es posible decir que la CNCF fue una empresa altamente eficiente en estos primeros años, debido a que las fechas de entrega de sus lotes se presentan con cierta anticipación al vencimiento de los plazos de entrega de los mismos, lo que hace sospechar que la organización del proceso productivo se desarrollaba con cierta fluidez y eficiencia cada vez mayor, en la medida en que los lotes de producción eran cada vez más grandes.

Tratando de encontrar las causas de esta obsesiva puntualidad, en las fechas de entrega de los lotes de producción, me tope con que el factor político que rodeó a la construcción de la CNCF, y que se traducía en la oposición de ciertos sectores de los Ferrocarriles Nacionales (situación que se explica en el punto 2 de este capítulo), hacía nuevamente su aparición. Como ejemplo de lo anterior, rescato un poco los acontecimientos ocurridos en 1955, entre la dirección general de la CNCF y los Ferrocarriles Nacionales de México. Este último anunciaba a finales de 1954 la compra de 500 furgones en los E. U. A., debido a que el apalabrado contrato con la CNCF se encontraba inconcluso, por la razón de que se dudaba de la calidad del material rodante mexicano. Este hecho, según narra Víctor Manuel Villaseñor en sus memorias, obligó a la dirección de la Constructora a acudir directamente al auxilio del presidente de la república, ante el cual, se expusieron los acontecimientos y se demostraron las series repercusiones que la decisión tomada por los

FNM acarrearía no sólo para la economía de la CNCF, sino para la del país en general.

Según la misma fuente, así desembocó la situación:

“...Me indicó don Adolfo que tal propósito obedecía a la necesidad que Ferrocarriles Nacionales invocaba de contar con ese número de unidades, y de las dudas que el licenciado Amorós (a la sazón, Gerente General de los FNM -nota mía-) sentía acerca de la preparación técnica de Constructora para cumplir con el programa establecido para 1955. Propuse al presidente que la concertación de dicha compra a los Estados Unidos meramente se pospusiese hasta el 15 de mayo y que yo sería el primero en apoyar tal importación en el caso de que para esa fecha la Constructora no hubiese hecho entrega de la primera mitad de los furgones que se había comprometido a concluir en el mes de octubre...”⁸⁴

Como resultado de esta entrevista, y bajo este compromiso, la gerencia general de FNM fue obligada a sentarse a firmar con su contraparte, la gerencia general de la CNCF, el primer contrato de compra venta en su historia.

De esta manera, se puede concluir que: los diversos obstáculos que los Ferrocarriles Nacionales de México, el intrincable sistema de intermediarios y algunos intereses de casa productoras extranjeras de equipo de transporte ferroviario, arrojaron en la relativa marcha ascendente de la Constructora, se convirtieron en un fuerte acicate que impulsó a la dirección de la CNCF a convertir lo más rápido posible a la empresa en un símbolo de éxito industrial. Esa combinación de factores, me parece, es decisiva para deducir que fue, efectivamente, a instancias de la administración general de la empresa, que se promovió una política de eficiencia y honradez en todos los departamentos de la organización de la producción, que trajo como resultados no sólo reducciones en el costo de la producción de furgones, como fue el caso de los logros obtenidos por el Departamento Comercial, sino, la puntualidad extrema en la entrega de los distintos lotes de producción.

La planeación financiera.

Un ejemplo de subsidio indirecto:

Continuando con los acontecimientos arriba mencionados, los FNM no sólo fueron un práctico opositor al funcionamiento de la CNF, sino que además, se convirtieron, ante la irremediable derrota que significó para ellos el inicio de la ininterrumpida producción de la Constructora, en una especie de parasito que se monto al cuerpo del funcionamiento de

⁸⁴ "Memorias de un hombre de Izquierda" Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, PP. 215-216

la CNCF para aprovechar el relativo éxito de la empresa y obtener los furgones a precios y condiciones excesivamente cómodos.

Dentro de las negociaciones llevadas a cabo en 1955, bajo el marco del primer contrato de compra-venta firmado por la gerencia general de los FNM y la CNCF, destacan por sobre mucho, las referidas al precio de compra. En dichos acuerdos, se estableció, que el precio máximo de compra de los furgones por parte de los FNM sería de 10% sobre el precio de los furgones norteamericanos, procurando que en el futuro esta proporción se mantuviera siempre. De acuerdo con Villaseñor, este fue el argumento de Roberto Amorós: "...no considera ser de justicia que sobre la economía de los Ferrocarriles graviten los costos de la industrialización del país en esta rama..."⁸⁵. No obstante, el precio promedio de los furgones hechos en la Constructora hasta 1957 era de \$7, 637⁰⁰ Us. Dls., cuando el tipo de cambio recientemente se había fijado en \$12.50⁰⁰, que comparado con el precio promedio de los carros norteamericanos era inferior es más de \$550⁰⁰ Us. Dls., ya que estos últimos eran vendidos en México entre \$8 200⁰⁰ y \$8 600⁰⁰ Us. Dls.⁸⁶

En ese sentido, de acuerdo con estas fuentes, la CNCF no sólo vendía los furgones a los FNM a bajo precio, sino que además adquirió un compromiso tácito con ellos en el sentido de no sobrepasar nunca en 10% el precio de venta de los furgones producidos por ella, respecto a los producidos por empresas extranjeras.

Con este antecedente, adentrémonos en la compleja problemática financiera a la que tuvo que enfrentarse la Constructora prácticamente desde su primer día de actividades, y cuya manera de resolver, levanta no sólo admiración, sino la fuerte sospecha de que estos años, que hasta ahora irradian la sensación del éxito y el progreso en la empresa, estuvieron a punto de ser también, los de su prematura desaparición.

Existe una peculiaridad muy llamativa en el nacimiento de la CNCF, ésta se fundó sin capital alguno de trabajo. Es decir, fuera de los 25 millones con los que se constituyó como empresa, y que prácticamente se gastaron en su totalidad en la construcción de la planta productiva, la Constructora no contaba con dinero alguno para echar a andar la

⁸⁵ *Ibíd.* Pp. 216-217

⁸⁶ "Editorial", Revista SAHAGÚN, Septiembre de 1957, pp. 1-2

producción. Y encima de ello, por imposición de la Secretaría de Hacienda, el monto por la venta de los furgones, que esta haría a los FNM, no se cobraría inmediatamente, sino que la recuperación del dinero se haría a un plazo bastante largo.⁸⁷ Y para completar el terrible cuadro, la CNCF no podía echar mano de la variable precio debido a que, de alguna manera, éste era un prisionero de los factores políticos que obligaban a la CNCF a demostrar su conveniencia para el país, y por consiguiente, a respetar el acuerdo tácito adquirido con los FNM, de no gravar en sus finanzas el costo de la industrialización de México.

Así fue, en cierta forma la Constructora se hallaba en posición de iniciar la más grande aventura del pueblo mexicano en pos de adquirir la independencia económica, en cuestión de equipo de transporte ferroviario, prácticamente sin un peso en la caja.

En este sentido es que inmediatamente adquieren luminosidad las acciones llevadas a cabo por el Departamento de Finanzas y Venta: cómo fue posible partir de esta situación, y encaminar, sin embargo, a la CNCF por la ruta del éxito. Un éxito, que dicho sea de paso, se vuelve cada vez más relativo. La solución aplicada no fue uniforme, sino que se adaptó y se transformó según las necesidades financieras y los resultados inmediatos observados. En voz de su propio responsable, el Lic. Carlos Seyde, el problema financiero tenía las siguientes características:

“...Antes de la constitución de la empresa se hicieron diversos estudios, que sirvieron de base para su organización inicial. En estos se estimó que la empresa vendería su producción a los diversos ferrocarriles del país, al contado y por cuatrimestres. Bajo este supuesto, el capital circulante que necesitaría la empresa se fijó con una rotación de tres, es decir, que el volumen de dinero invertido en la producción cuatrimestral se recuperaría tres veces durante el año. Sobre la base de este stock cuatrimestral se calcularon las necesidades financieras de la empresa, llegando a determinar que para atender las necesidades de capital circulante, puesto que la producción se vendería al contado y cada cuatro meses, serían suficientes únicamente 20 millones de pesos...el hecho de que la empresa tendría que vender su producción otorgando créditos entre cinco y diez años, elevó automáticamente y en enorme cuantía sus necesidades de financiamiento...su proceso de producción no tienen una rotación cuatrimestral sino mucho más grande, lo cual aumentó considerablemente la cantidad de dinero que la empresa debería invertir en la producción del carro, resultando así que sus necesidades en capital circulante no serían de 20 millones de pesos, como se había estimado en los proyectos iniciales, sino alrededor de 90 millones de pesos. Su producción una vez terminada, no podría ser vendida al contado sino, por el contrario, a crédito, siendo éste

⁸⁷ "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva, pp.46; y, "Memorias de un hombre de Izquierda" Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, PP. 217

por un lapso que fluctuaría entre cinco y diez años. Esto elevó las necesidades de financiamiento de la empresa en la venta de sus carros a \$1 3000 000 000⁸⁸ siendo que e los estudios iniciales no se había previsto una partida para ese fin...”⁸⁸

En este sentido, las primeras acciones financieras que se tomaron consistieron en la emisión de obligaciones hipotecarias contraídas por la CNCF y cobradas mediante una renta, similar a la que pagaban los FNM por los furgones provenientes de EUA, *per-diem*. Dicha emisión de obligaciones fue por 7 millones de dólares, con una tasa de interés de 4.5%, quedando establecido un contrato de fideicomiso entre la Constructora, Ferrocarriles Nacionales y Nacional Financiera, apareciendo como fiduciaria esta última, que por consiguiente, recibiría los carros entregándolos en seguida a FNM mediante el pago de 2.40 dólares diarios por cada furgón⁸⁹. No obstante, este procedimiento solo dio resultado por un corto tiempo, debido a que no se pudieron flotar anualmente emisiones de valores semejantes, hay que recordar que estamos en un periodo de la historia económica de México en el cual, el mercado de capitales se encuentra relativamente estrecho.

Por consiguiente, la Constructora tuvo que recurrir, mediante el apoyo de Nacional Financiera, al crédito otorgado por instituciones bancarias internacionales. Se recibieron créditos tanto del Bank of America, como del Chase Manhattan Bank, del Continental Illinois y del Eximbank⁹⁰ De acuerdo con el entonces director de Nafinsa, estos fueron los créditos concedidos a la CNCF a través de dicha institución⁹¹:

CUADRO 3.3.19
CRÉDITOS INTERCEDIDOS POR NACIONAL FINANCIERA
A LA CNCF (De 1954 al 30 Marzo de 1957)

Años	Cantidad (Pesos)
1954	18 839 000.00
1955	20 027 599.40
1956	102 273 673.25
1957 (Ene.-Mzo.)	25 942 721.25
Total	167 082 993.90

Fuente: "La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril"
José Hernández Delgado, Revista SAHAGÚN. Mayo de 1957. pp. 8-10;

⁸⁸ "Funcionamiento del Departamento de Finanzas y Ventas" Lic. Carlos Seyde, Jefe del Departamento, Revista SAHAGÚN, Agosto de 1957, pp. 8-9

⁸⁹ "La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril" Artículo realizado por el Lic. José Hernández Delgado para la Revista SAHAGÚN. Mayo de 1957. pp. 8-10; y, "Memorias de un hombre de izquierda" Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, PP. 217

⁹⁰ "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva (1964), pp.48

⁹¹ "La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril" Artículo realizado por el Lic. José Hernández Delgado para la Revista SAHAGÚN. Mayo de 1957. pp. 8-10

Como se desprende del cuadro anterior, la cantidad otorgada a la Constructora, mediante créditos de largo plazo, superaba al doble el capital social de la empresa para el año de 1957, el cual constaba, como ya se había mencionado, de 80 millones de pesos, para 1958. De esta manera, la CNCF fue una empresa que, en sus primeros años de vida, arrojaba un balance contable cuya estructura no correspondía al de una empresa rentable: tenía un pasivo que rebasaba por mucho su capital social y encima de ello, sus cuentas por cobrar, a corto y largo plazo eran impresionantes, a tal grado de que gran parte de toda la producción de los primeros cuatro años de vida de la empresa se encontraba sin pagar. De alguna manera, la Constructora se había convertido en una especie de intermediaria entre el capital privado y los Ferrocarriles Nacionales, siendo estos últimos los más beneficiados, ya que, no sólo pagaba en un largo plazo furgones nuevos a un precio por debajo del acostumbrado a pagar a empresas extranjeras, sino que, se abstenía de cargar con el costo de los préstamos y emisiones de valor que la CNCF asumía como responsable.

Posteriormente, esta situación se agudizó. A principios de 1959, Nafinsa dejó de ser intermediaria en los créditos de largo plazo (por razones que no me fue posible esclarecer), sustituyendo este sistema por uno de créditos a corto plazo, a pesar, de que los créditos que la CNCF concedía a los FNM continuaba siendo de largo plazo. Ante esta situación, la Constructora tuvo que recurrir de nuevo a una emisión de valores, esta vez de 10 millones de dólares, los cuales fueron destinados a la consolidación de los créditos a corto plazo otorgados por Nafinsa⁹².

Sin embargo, esta situación no pudo mantenerse por mucho tiempo. La presión ejercida por los programas de producción y el cumplimiento inmediato de los préstamos adquiridos obligó a la Constructora a aplicar otra fórmula de financiamiento, que consistió en: el "descuento de documentos que constituían la cartera de la CNCF"⁹³. Este mecanismo en esencia buscó transformar la deuda de los FNM en dinero utilizable.

Durante los primeros 5 años de funcionamiento, la empresa acumuló cierto volumen de documentos por cobrar, algunos de los cuales se comenzaron a hacer efectivos para 1960.

⁹² "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva (1964), pp.-49

⁹³ "La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril" Artículo realizado por el Lic. José Hernández Delgado para la Revista SAHAGÚN. Mayo de 1957. pp. 8-10; y "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva, pp.51

Con el descuento de estos documentos acumulados, la Constructora pudo respaldar compromisos crediticios de corto plazo, y con ello pudo financiar la producción del año inmediato siguiente: "...así, el volumen de documentos que había acumulado Constructora le permitió saldar los créditos a corto plazo recibidos durante 1960 y financiar la producción de 1961. Con la cartera derivada de las operaciones de 1961 fue posible financiar la producción de 1962 y con la de este año las actividades de 1963"⁹⁴

Como resultado de estas operaciones de descuento, la Constructora estuvo en posibilidades de equilibrar, años más tarde, el balance de sus cuentas. No obstante, el problema financiero, al que se enfrentó prácticamente desde el inicio de su producción, hace poner en duda la viabilidad de la empresa en términos de una lógica racional de producción capitalista, es decir, tal parece que la función de la Constructora como empresa fue, más que obtener ganancias de su producción, la de satisfacer amplia y cómodamente las necesidades de equipo de transporte de los Ferrocarriles Nacionales de México, principalmente. Incluso, en alguna publicación de la Constructora, este señalamiento es reconocido: "...los resultados financieros han sido satisfactorios pero la empresa no tiene finalidades de lucro, dado que es una institución al servicio del país. Esto se demuestra al observar que mientras las ventas totales alcanzan la cifra de \$919 246 804.00, los productos obtenidos se elevan a \$95 729 103,43; es decir que éstos vienen a representar sólo el 10.41% de las ventas totales. Los cuales se dividen de la siguiente, manera"⁹⁵:

Por dividendos:	\$35 800 075.55----	37.4%
Por impuestos:	\$33 381 217.02----	34.9%
Por reservas constituidas anualmente:	\$26 547 810.86----	27.7%

En conclusión, la planeación financiera, durante la primera década de funcionamiento de la CNCF, fue un éxito. En el sentido, de que ésta no fue un impedimento para cumplir puntualmente los planes de producción de la empresa, en tiempo, costo y calidad, a pesar de no contar con un solo peso al inicio de la vida productiva. Los diversos mecanismos empleados para allegarse de recursos, reflejaron, por un lado, la capacidad administrativa de los directivos de la empresa y, por otro, el vital apoyo que fue, para las industrias nacientes, el actuar de la Nacional Financiera en estos años. Sin embargo, las razones por

⁹⁴ "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva, pp.54

⁹⁵ "La Unidad 10 000 en la Industria y la Economía de México", Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Revista Conmemorativa, Agosto de 1961. pp. 20

las cuales fue necesario llevar a cabo esta planeación financiera, implican un relativo fracaso. En el sentido de que, quien verdaderamente resultó favorecido con este hecho fueron los FNM, y no precisamente la CNCF, al recibir una especie de subsidio, compuesto por un precio de compra fijo, pagado mediante una renta diaria que se encontraba salvaguardada de una tasa de interés producto del capital necesario para realizar la producción de furgones. Del pago de esta última, se hacía cargo la Constructora. De esta manera, los beneficios que el éxito de la política financiera de la constructora arrojó, fueron disfrutados en su mayoría por su principal cliente y enemigo, los Ferrocarriles Nacionales de México.

El precio de los furgones

El mundo conoce a la Constructora:

El precio promedio de los furgones creados por la CNCF durante los primeros 5 años de vida de la empresa fue de \$95 462 pesos⁹⁶. Como se mencionó hace un momento, este precio estuvo por debajo del precio promedio de los furgones provenientes de Estados Unidos, lo que significó, de entrada, que la Constructora se encontrara en posibilidades de competir no sólo en el mercado nacional, sino también en el mercado externo. Sin duda alguna este hecho es para el presente un símbolo de éxito, sobre todo frente a la creencia de que todas las industrias de este periodo crecieron por la influencia de un mercado interno protegido, y en su momento fue una oportunidad para desatar a la Constructora de la camisa de fuerza que representaba el depender de prácticamente un solo cliente, los Ferrocarriles Nacionales de México, el cual, aparte de todo, imponía sus condiciones de compra.

El éxito de la Constructora, en este sentido, se pudo comprobar para estos años con dos acontecimientos importantes, que despuntan dentro del ambiente de optimismo y temeridad que despertó la intención de conquistar mercados lejanos. Todo comienza a finales de 1955 cuando la CNCF provoca el asombro, de propios y extraños, al anunciar su participación en un concurso para la fabricación de 460 furgones, convocado por el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF), con el objeto de rehabilitar, mediante un crédito, las líneas del Ferrocarril de Pacífico. A este concurso, recuerda Villaseñor, se

⁹⁶ *Ibíd.* pp. 21

presentaron las principales empresas estadounidenses y canadienses productoras de equipo de transporte ferroviario, las mismas que anteriormente surtían de este material a los Ferrocarriles Nacionales de México.⁹⁷ A pesar de contar con tan solo un año de experiencia, y a sabiendas de que al concurso se presentarían propuestas de empresas altamente competitivas, la Constructora presentó su propuesta, la cual se fundamentaba en el bajo costo, la calidad y la puntualidad en la entrega de su furgón.

Fue el 25 de enero de 1956, cuando el BIRF designó a la CNCF como la empresa elegida para la producción de los mencionados 460 carros. Un día después, el 26 de enero, el presidente de la república, acompañado de los secretarios de hacienda y economía así como de los directores del Banco de México y Nacional Financiera, arribó a Ciudad Sahagún con el objeto de realizar una inspección al desenvolvimiento de las tres recientes empresas allí instaladas. Justamente, en la mañana de ese día, los periódicos anunciaban la victoria alcanzada por la Constructora. Según Víctor Manuel Villaseñor, al llegar, la comitiva presidencial, frente a la nave principal de la CNCF, aconteció un hecho que desde mi punto de vista refleja la confianza que la empresa se estaba forjando en algunos sectores de la vida pública del país, y que a su vez, impregnó el ambiente de optimismo y temeridad, al infundir en el hombre de la CNCF la sensación de poder competir frete a cualquiera y en cualquier parte del mundo:

“Al llegar -¡al fin!- a la entrada de la nave de fabricación y montaje de la Constructora, tomé del brazo a don Adolfo, y, mostrándole mi reloj, le dije: “Cuento con 20 minutos, señor Presidente. Tendremos que ir de prisa”. Carrillo Flores atajó entonces: “Creo, señor, que deberíamos felicitar a Víctor Manuel por el triunfo que ha alcanzado”.

Añadió algunos breves comentarios sobre el significado que tenía el éxito que, sin ningún subsidio del gobierno, había obtenido la naciente empresa compitiendo con las muy poderosas norteamericanas y canadienses, a más de que -y esto merece recalcar-, por vez primera en su historia el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento concedía un crédito a favor de una empresa fabricante de equipo del país beneficiado con tal otorgamiento.

El Presidente, sonriendo, volviese a mí: “Olvídese, licenciado, del reloj para los efectos de esta visita; pero téngalo muy presente para cumplir con el contrato que le ha sido adjudicado a su empresa. Lo felicito...”⁹⁸

Años más tarde, las instalaciones de la Constructora alojaron la visita de una numerosa comitiva, compuesta por representantes de países latinoamericanos. “América Latina en Sahagún”, así rezaba el título de la portada, del número de Junio-Julio de 1958, de la

⁹⁷ “Memorias de un hombre de Izquierda” Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, PP. 221

⁹⁸ “Ibid. pp. 225

revista **SAHAGÚN**. Y tal vez no es exagerado este título, ya que en estas fechas se concentraron en Sahagún, a invitación de la Constructora, diversos representantes de 15 países, entre de ellos, 11 embajadores, destacando los de Argentina y Chile. El motivo de esta visita, según dicha revista, fue para conocer el funcionamiento, en general, y el proceso de producción de furgones, en particular, de la CNCF, así como para estrechar lazos comerciales en materia de equipo de transporte ferroviario⁹⁹

Es interesante escuchar las opiniones emitidas por los distintos funcionarios latinoamericanos que visitaron a la Constructora, ya que dan la impresión de constatar el relativo éxito del que ya he venido hablando. Pronunciándose a nombre de todos los miembros del comité diplomático, el profesor Gregorio Díaz Loarca, embajador de Guatemala en México, dijo lo siguiente:

"Estamos en una era en que se acabó el complejo de inferioridad de los pueblos, en los países latinoamericanos hay hombres con cerebros luminosos y obreros con voluntad de hierro capaces de transformar a sus países como son los de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril...nos llevamos de este rincón la impresión de que hemos venido a ver lo que es el México pujante de hoy...y advertir en los rasgos fuertes de su ejemplo, lo que será el México del mañana..."¹⁰⁰

A pesar de que en términos concretos la visita no se tradujo en la adquisición inmediata de compromiso alguno, por parte de los países huéspedes, para la adquisición de furgones o el establecimiento de alguna especie de acuerdo comercial, considero, que el hecho de la visita colocó a la Constructora en el plano regional latinoamericano, como una referencia del proceso de industrialización en México. Con lo cual, la CNCF no sólo se inscribe dentro de los hechos de la historia económica de México, sino también, dentro de los de la historia económica de Latinoamérica. 1961 puede cifrarse como la fecha en que la Constructora y sus hombres fueron conocidos, por sus hechos, más allá de las fronteras nacionales, al exportar 15 furgones a Panamá,¹⁰¹ inaugurando con esto, una historia de escasos destellos, los cuales fueron las pocas veces que la CNCF exportó o colaboró con la adquisición de equipo de transporte ferroviario en países latinoamericanos. Una historia marcada muchas veces por el enigma que despertó la misma inconsistencia en las relaciones de la Constructora con los pueblos de América Latina (más adelante se desarrollará esta idea). Pero no me cabe duda, que hay otro acontecimiento que por su significado, más que por

⁹⁹ "Hacia los caminos de hierro de Latinoamérica" Revista SAHAGÚN. Junio-Julio de 1958. pp. 2

¹⁰⁰ "México, orgulloso, puede enfrentarse a su destino" Revista SAHAGÚN. Junio-Julio de 1958. pp. 8-9

¹⁰¹ "Nuestros furgones a Panamá" Revista SAHAGÚN. Enero de 1962 pp. 17-19

sus resultados, deja claro que la CNCF fue una empresa cuyos productos se distinguieron no sólo por su bajo precio, sino sobre todo por su calidad, me refiero a la “aventura de Pakistán”

En estos años, el valle de Irolo se llenó no sólo de nuevas personas y nuevas cosas, sino también de nuevas palabras y significados. Pakistán fue una de ellas. El último trimestre de 1958 estuvo lleno de asombro y entusiasmo, fueron meses en los que el hombre de la CNCF descubrió la existencia de seres que vivían en el desierto, escondiendo su pesar debajo de indescifrables envueltos en la cabeza y dominando temibles animales con el indefenso soplar de una flauta.¹⁰² A finales de septiembre de 1958, la Constructora recibió una invitación para participar en un concurso convocado por el gobierno de Pakistán, para la fabricación de 3129 furgones. Se otorgó un plazo de 45 días para presentar una propuesta detallada en tiempo, costo y calidad. Dentro del plazo señalado, los emisarios de la Constructora llevaron hasta ese lejano país la propuesta de quien inmediatamente recibió con entusiasmo la invitación. Al concurso asistieron empresas de todo el mundo, pero sólo tres fueron las finalistas, entre de ellas, la Constructora. A pesar de que el contrato finalmente fue otorgado a una empresa inglesa (por una diferencia de 189 dólares, recuerdan Villaseñor y las páginas de la revista **SAHAGÚN**¹⁰³), la CNCF levantó la fuerte sospecha de ser un pequeño coloso en crecimiento.

En conclusión a este punto, estoy en posibilidades de decir que, el relativo bajo precio de los furgones de la Constructora fue una causalidad. Resultado del buen funcionamiento del departamento de finanzas y ventas, así como del comercial, pero sobre todo de los fuertes incrementos en la productividad del factor trabajo, pero, a su vez, pieza clave en el relativo éxito que la empresa obtuvo en distintos concursos de fabricación frente a empresas extranjeras, así como, en la imagen que ésta proyectó hacia América Latina.

En suma, después del análisis presentado sobre la productividad de los factores, el funcionamiento del departamento comercial, el de finanzas y ventas, así como del factor precio, y de todas aquellas variables que fueron necesarias para entender estas cuatro

¹⁰² Durante los últimos meses de 1958 y todavía, en enero de 1959, la Revista SAHAGÚN, realizó una serie de reportajes sobre el lejano país de Pakistán, con la intención, imagino, de que el habitante del Valle de Irolo conociera más acerca de este país.

¹⁰³ “La Constructora Nacional de Carros de F. C. en el mundo” Revista SAHAGÚN. Enero de 1959 pp. 29-31; y, “Memorias de un hombre de Izquierda” Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, PP. 236-238

primeras, resulta claro el hecho, de que los primeros años de funcionamiento de la constructora están marcados por la seña del éxito. Por lo tanto, lo que se puede considerar como una marcha ascendente consiste en la conjunción de estos cuatro hechos históricos:

1. Constante disminución en el tiempo necesario para la producción de furgones.
2. Disminución en el costo de la producción de furgones y puntualidad en la entrega de lotes de producción.
3. Eliminación al máximo de factores financieros que pudieran entorpecer la producción.
4. Competitividad frente a empresas extranjeras.

Aunado a ellos, y aunque no puedan ser considerados estrictamente como símbolos del éxito de una empresa capitalista, se encuentran otra clase de hechos históricos que tuvieron un efecto positivo no sólo para la CNCF, sino para el país, y son los siguientes:

1. Mejoramiento en la calidad de vida material, social y cultural, de sus trabajadores, en particular, y de la mayoría de la población del valle de Irolo, en general (ver capítulo 5).
2. Combate a prácticas nocivas dentro de la administración pública, como lo son el intermediarismo en la compra de materiales. Disminuyendo con ello, el monto de los productos importados.
3. Subsidio indirecto a los Ferrocarriles Nacionales de México.
4. Búsqueda de mercados externos, con una ligera exportación de furgones.

No hay que olvidar que detrás de estas características en el funcionamiento de la CNCF, en sus primeros años de vida, se encuentran una serie de factores que, en su momento, jugaron en contra de esta mencionada marcha ascendente: El contradictorio proyecto constitutivo de la empresa, la relativa ausencia de mano de obra capacitada, la oposición constante de los Ferrocarriles Nacionales de México, la mala planeación financiera al inicio de las actividades productivas y el coyotaje, entre otros. Teniendo esto en mente, es tanto más admirable y digno de reconocimiento el funcionamiento económico de la Constructora en estos años.

4. EL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO DE LA CNCF, 1961-1991 UNA MARCHA ASCENDENTE TRUNCADA

“Todo se derrumbaba llegando a la cima, como la roca de Sísifo, hasta el abismo donde contemplábamos nuevamente las alturas escaladas...¡para volver a empezar!”
-Víctor Manuel Villaseñor (1978) pp. 314-

4.1 UNA DÉCADA DE INCERTIDUMBRE, 1961-1970 LA OFENSIVA DE ALGUNOS SECTORES NACIONALES CONTRA LA CNCF Y LAS LIMITACIONES DE SU ESTRUCTURA PRODUCTIVA

La CNCF inició la década de 1960 convertida en la segunda empresa productora de maquinaria y equipo más importante de México, tan solo detrás del coloso transnacional: International Harvester & Co.,¹ sin duda alguna, este dato viene a ser la coronación del éxito alcanzado hacia finales de la década de los '50, tanto más sorprendente y digno de remembranza si consideramos la serie de obstáculos que se presentaron a su funcionamiento, así como su escasa vida productiva. No obstante esta situación no pudo durar por mucho tiempo, finalmente los factores internos y, principalmente, los externos terminaron por afectar la marcha económica, hasta ahora ascendente, de la Constructora, sembrando la incertidumbre en el futuro de la empresa y dejando ver que los logros alcanzados hasta 1960 no fueron suficientes para convencer a los altos funcionarios del gobierno mexicano sobre la importancia política y económica estratégica de contar con una industria nacional productora de maquinaria y equipo.

Hasta estos momentos la producción total de la CNCF presentó un comportamiento ascendente, el cual se mantiene incluso para 1961 año en el que se alcanza la cifra máxima en la producción de equipo de transporte ferroviario, por lo menos dentro del periodo que va de 1955 a 1973 (ver cuadro 3.3.1), que fue de 2275 unidades. Sin embargo un año después, en 1962, la producción total sufre una dramática caída, de la cual no será posible recuperarse sino hasta 1974, que redujo a 1/3 la producción de la empresa con respecto al

¹ El capital Monopolista y la Economía Mexicana. Ceceña Gámez José Luis (1994). Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Segunda Edición. México 1994.pp. 115. En este estudio presentado en 1963, el autor, al desglosar por actividades los ingresos en 1960 de las 400 mayores empresas de México, ubicó a la CNCF como la segunda empresa, productora de maquinaria y equipo, más importante de nuestro país con un ingreso de 225 millones de pesos, sólo debajo de la International Harvester que facturó ingresos por 250 millones de pesos.

año anterior. Por primera vez en la historia de la CNCF, incluso en la historia del Complejo Industrial Sahagún, son canceladas fuentes de trabajo y algunos de sus hombres adquieren conciencia de la posibilidad del desempleo.

Paradójicamente, por estas mismas fechas la CNCF anunciaba jubilosa en las páginas de su revista la incorporación de nuevas líneas de producción, que en términos económicos significaba la diversificación productiva de la empresa, lo cuál bien puede ser interpretado como una señal más del éxito relativo que hasta entonces había acompañado a la Constructora. Un ejemplo de ello fue la presentación del primer Cabús hecho en México, acontecimiento ocurrido el viernes 25 de septiembre de 1959, y del cual se tienen registradas las expresiones de diversas personalidades del mundo de los ferrocarriles en México, destacando por su simplicidad, y sobre todo por provenir de un alto funcionario de los Ferrocarriles Nacionales de México, la del Lic. Alejandro Díaz Cortés, Sub-gerente de Fuerza Motriz, quien dijo lo siguiente:

“El cabús construido en Ciudad Sahagún es mucho mejor que los que hemos adquirido en el exterior, y es elocuente resultado de la organización de la Constructora de Carros y fruto de su capacidad productiva...las obras de ampliación de la planta, totalmente terminadas, permitirán la construcción en Sahagún de todo tipo de equipo ferroviario que nuestro país necesita con urgencia y en cuya adquisición se gastan divisas en el extranjero...aquí se puede construir de todo...”²

No obstante, la coincidencia entre el inicio de la diversificación productiva y la debacle en la producción total de la CNCF, de inicio, llama mucho la atención. La explicación que Víctor Manuel Villaseñor ofrece en sus memorias respecto a la caída en la producción total se resume en una especie de boicot orquestado por algunas instancias superiores del gobierno y los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), quienes en complicidad con oscuros personajes de la iniciativa privada, representantes a su vez de casas matrices extranjeras (mejor conocidos como coyotes, en términos populares), desbarataron constantemente los planes de producción de la Constructora³.

Sin embargo el trabajo de Oscar René Cruz Oliva⁴ realizado en 1964 ofrece una explicación muy interesante sobre la crisis sufrida en esos años por la CNCF. En esencia, el autor

² “Ha nacido en Irolo el Cabús Mexicano” Revista SAHAGÚN. Agosto-Septiembre de 1959. pp. 1-3

³ “Memorias de un hombre de Izquierda” Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, PP. 275-297

⁴ “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado” Oscar Rene Cruz Oliva (1964). Pp.22-33

analiza el proceso de diversificación productiva emprendido en esos años por la empresa, llegando a la conclusión de que las características técnicas y organizativas de la Constructora impedían la producción simultánea de diversas líneas de producción, aún incluso, a pesar de la ampliación de las instalaciones productivas, concluidas en 1959. Hecho que no significaba la imposibilidad de producir toda clase de equipo de transporte ferroviario, ni mucho menos la mala calidad en los productos de la CNCF, sino que simplemente debido a la rigidez en la estructura física de la maquinaria y equipo, y en el proceso de producción de la empresa, era muy difícil producir más de dos diferentes tipos de equipos de transporte al mismo tiempo. Lo que significaba que al entrar la CNCF a un proceso de diversificación productiva, sus tiempos unitarios de producción se incrementaban y con ello, la disminución en la producción total era más que lógica.

Con base en estas dos explicaciones, que pertenecen a dos sujetos contemporáneos del hecho histórico, y que ofrecen distintos enfoques sobre una misma problemática, es posible adelantar desde estos momentos que probablemente ambos tengan razón, porque aunque cada uno de ellos hace un énfasis especial en el elemento que a su consideración constituye la clave para entender la caída productiva de la empresa en la década de los '60, ninguno deja de reconocer la influencia del factor político, en el caso de Cruz Oliva, y técnico-organizacional, por la memoria de Villaseñor, que, aunque menor, influyó en el comportamiento de la empresa para estos años. Pero para que esto quede claro veámoslo desde otro enfoque.

Como se mencionó líneas arriba, la necesidad de ampliar la base productiva de la CNCF provino más que nada de factores de oferta que de factores de demanda, es decir, más que del aumento en el número absoluto de la venta de furgones el incremento en la capacidad productiva obedeció a una política de mexicanización del equipo de transporte ferroviario, así como de una mayor diversificación en su oferta. Por tal motivo, con la ampliación de las instalaciones, la CNCF estuvo en condiciones de fabricar frentes, techos y puertas, que antes se importaban, así mismo, se amplió la capacidad productiva de la empresa al expandirse los diversos talleres que componían la planta productiva⁵.

⁵ Ibíd. Pp.-21-22

De esta manera la Constructora, basada más en el optimismo generado por sus intempestivos primeros años de vida que por otra cosa, estuvo en condiciones de emprender el ambicioso proyecto de fabricación de cualquier tipo de equipo de transporte ferroviario que requirieran las diversas líneas ferroviarias de nuestro país. No obstante, ¿realmente estaba preparada para tal proeza? Y a su vez ¿recibió el apoyo de los diversos sectores nacionales que se pronunciaban a favor de la industrialización del país y la independencia económica de México? Según las fuentes que pude recabar, ninguna de las dos preguntas se puede contestar positivamente. Veamos por qué. De acuerdo con diferentes versiones que consulté y que recuerdan el proceso de fabricación del furgón en la CNCF, podemos darnos una idea de cómo era el proceso de producción de furgones⁶:

Una vez que era recibida la “Hoja de proceso de piezas” (cuyo origen es mencionado en el capítulo anterior, justo cuando hablé de la organización de la producción y el caso de la política de compras), por cada uno de los diferentes talleres y secciones que componían a la Constructora y entregada la materia prima correspondiente, se comenzaba con la producción del furgón. La primera parte del proceso, una vez llegado a este punto, consistía en que las materias primas sufrían un proceso de “fabricación metálica”, es decir, de acuerdo al diseño del bien final a producir, las diversas láminas, placas, soleras y perfiles atravesaban por un proceso de corte, posteriormente por otro de punzonado, taladrado y doblado para finalizar en el taller de forja y así definir el acabado de la pieza. En el caso de la madera, necesaria para el revestimiento de los furgones, el taller de carpintería definía sus piezas al mismo tiempo que ocurría el proceso anterior. Una vez que las piezas se encontraban procesadas se iniciaba la segunda etapa, que era el proceso de ensamble. Este proceso se encontraba dividido en aproximadamente 16 momentos o posiciones, los cuales eran los siguientes:

1. Montaje de trucks, después de torneear los ejes y las ruedas
2. Remache de los bastidores
3. Colocación del bastidor, de largueros, de ángulos frontales y otras piezas pequeñas
4. Colocación de los costados y del frente “A”

⁶ Entrevistas con Fausto Cuevas Santillán y Manuel Cabrera Pérez.; “Memorias de un hombre de izquierda” Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II (1978); “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado” Oscar Rene Cruz Oliva (1964); “Hombres e Industrias”. Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958); “Crónica de Sahagún” Moirón Sara (1974); “La industria en los Magueyales. Trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún”. Novelo, Victoria y Augusto Arteaga (1979); “La vida de un furgón contada por él mismo” Revista SAHAGÚN. Octubre de 1959.

5. Colocación del frente "B" y remache de los costados y frente del bastidor
6. Colocación de los techos
7. Colocación de las correderas superiores
8. Inspección del carro por parte de los mayordomos y corrección de errores
9. Aplicación de pintura anticorrosivo en el bastidor, parte interior, costados y frente
10. Colocación del piso de madera y tableros en el carro.
11. Colocación de forros interiores en los costados y protectores de piso entre las puertas
12. Colocación de los forros interiores de las puertas
13. Limpieza del carro
14. Aplicación de pintura anticorrosivo en todo el exterior del carro
15. Primera y segunda mano de pintura del color definitivo
16. colocación de letreros y simbología correspondiente.

Lo interesante de esto es comprender que estos momentos o posiciones en que se encontraba dividida la producción de furgones, correspondían a un determinado diseño y asimismo, a un específico origen, composición y fabricación de la materia prima componente; esto significa que la elaboración de otro tipo de equipo de transporte supone una diferente combinación de diseños, materia prima y procesos, lo que por tanto modifica el orden y/o el tipo de momentos o posiciones dentro del proceso productivo.

Por poner un ejemplo sencillo, la fabricación de furgones implicaba la utilización de prensas, troqueles, cortadoras, tornos y punzadoras con el objeto de darle forma a la lamina indispensable para formar el cajón de un furgón. En el caso de una plataforma no se utiliza esta lámina y por consiguiente disminuye el uso de la maquinaria anteriormente descrita, por lo que los momentos o posiciones de la producción se modifican. Y así sucesivamente ocurría con cada uno de los productos que llegó a producir la CNCF: los carros caja contienen un 60% de madera en su fabricación; el cabús, que es una especie de coche vivienda, debe estar dotado de una serie de servicios necesarios para la tripulación, similar es el caso de los coches Express y de pasajeros, que además tiene que ser muy cómodos y funcionales; las plataformas son utilizadas para el transporte de cargas muy pesadas y excesivas en sus dimensiones por lo que sus sistema de suspensión y frenos es un tanto diferente; las góndolas y tolvas, utilizadas para el acarreo de minerales y materiales sueltos, poseen evidentemente un diseño muy diferente a los anteriores en especial respecto a la fabricación metálica; por su parte los carros tanque, son acaso los de mayor dificultad en su elaboración debido principalmente a que necesitan elaborarse con un tipo especial de soldadura que no permita la fuga de líquidos y gases que son

almacenados para su transporte así como un grado más alto en la técnica de fabricación metálica y revestimiento interior y exterior, el estudio de la fabricación de estos productos se inició en la CNCF desde mediados de 1959, debido a la gran demanda que tienen dentro de la industria química y petrolera⁷.

Con base en esta aproximación a la producción de la Constructora es de suponer que la producción de la diversa gama de artículos, que para 1964 se podía numerar en 7 (ver cuadro 3.3.1), implicó alguna consecuencia en los mecanismos productivos de la empresa y por consiguiente en la situación económica de la misma. Por principio de cuentas cabe mencionar que la demanda de equipo de transporte distinto a los furgones fue muy lenta, lo que se refleja en las pequeñas proporciones, respecto al furgón, de la cantidad producida de cabuses, carros jaula, carros Express, góndolas, tolvas y plataformas, que además era inconsistente. En este sentido, es que el estudio de Oscar René Cruz Oliva adquiere una gran importancia histórica, de acuerdo con él:

“...la producción de varios tipos de unidades significó alterar la combinación de factores que constituían un furgón y significó cambios en la disposición del proceso de fabricación y de ensamble. Ahora bien, el pequeño volumen de fabricación de cada tipo, seguido de una producción distinta, también en número pequeño, introduce verdaderos trastornos que en última instancia significan una notable reducción de la productividad de la fábrica y un aumento correlativo en los costos”⁸

Esto queda más claro si tomamos en cuenta que cuando sólo se producían furgones la etapa de diseño sufría leves modificaciones y por consiguiente el pedido de materias primas se establecía bajo los tiempos acostumbrados, así mismo, el instrumental y maquinaria necesario para elaborar las piezas y equipos mecánicos, propuestos en el diseño original y detallados en la “hoja de proceso de piezas”, era adaptado y codificado de acuerdo a las exigencias del tipo de producción a realizar. Incluso, menciona Cruz Oliva, los obreros encargados del manejo de la maquinaria así como los colocados en una fase específica dentro de los momentos o posiciones del proceso de ensamble, “después de una primera etapa de movimientos cuidadosos debido a la estandarización, elevaban su productividad a un alto grado”⁹ que, posteriormente, decaía al comenzar el proceso de estandarización de movimientos en la elaboración de un nuevo producto. Por lo tanto la

⁷ “La construcción de carros tanque” Ing. Alfredo Reyes Barrera, gerente de producción de la CNCF. Revista SAHAGÚN. Junio-Julio de 1959. pp. 1-3

⁸ “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado” Oscar Rene Cruz Oliva (1964), pp. 26

⁹ *Ibíd.* Pp. 26-27

producción anual de tres o cuatro tipos de unidades distintos, de acuerdo al tipo de maquinaria y fuerza de trabajo utilizado en la CNCF, implicaba la modificación de los dispositivos de cada maquina empleada así como la alteración en el proceso organizativo de la producción. Para tener una idea más exacta del significado de esta problemática citemos un ejemplo:

“...el cambio de dados en la prensa de 2 500 Tns., lleva ocho horas de trabajo de varios ingenieros, cuatro horas para ponerlos y cuatro para quitarlos y se ha dado el caso de que la prensa estampe lámina necesaria para la producción de un tipo de unidad en media hora...además, el ensamble de las nuevas unidades se inicia lentamente, antes de alcanzar un ritmo adecuado, el cual no se ha alcanzado en algunos casos, dada la cortedad de número de las campañas de producción”¹⁰

En conclusión a este punto se puede decir que el paso de la producción de un tipo de equipo de transporte a otro, dadas las condiciones de la planta productiva, significaba la reducción en los tiempos de aprovechamiento efectivo para la producción y por consiguiente el incremento en el tiempo de fabricación unitario. Según el autor que he venido citando hasta el momento, la capacidad de producción después de ampliada la planta, trabajando un turno en la nave de fabricación y dos turnos en la nave de montaje durante 250 días al año, sería la siguiente¹¹:

1 800 furgones ó
1 800 góndolas ó
1 800 tolvas ó
1 800 plataformas.

Y simultáneamente alguna de las siguientes cantidades:

1 000 carros jaula ó
250 cabuses ó
100 coches Express ó
25 coches de pasajeros.

Con base en esta información y apoyándose en dos supuestos simplificadores es posible obtener, aunque sea de forma intuitiva, el aprovechamiento técnico de la capacidad productiva instalada.

- Supuesto 1. La producción entre furgones, góndolas, tolvas y plataformas es indiferente. Es decir, cuesta lo mismo, en tiempo, producir una unidad

¹⁰ Ibíd. Pp. 27

¹¹ Ibíd. Pp. 29

de furgón o una unidad de plataforma, o de tolva o de góndola. Por lo tanto se puede sumar la producción de furgones con la de tolvas, la de plataformas y la de góndolas.

- Supuesto 2. Tomado como referencia la producción de carros jaulas, se puede decir que una unidad de carro jaula producida es igual a 1/4 unidades de cabuses producidos; 1/10 unidades de coches Express; y 1/40 unidades de coches de pasajeros

Apoyados por estos supuestos y tomando como referencia los datos que proporciona el cuadro 4.1.1, el grado de aprovechamiento técnico de la capacidad productiva de la CNCF a partir de 1960 y hasta 1973 fue el que se muestra en el cuadro 4.1.2. Las primera fecha que enmarca el análisis se toma debido a que es hasta 1959 cuando se termina la primera ampliación de la planta productiva de la Constructora, y la segunda fecha esta delimitada porque es hasta 1973 cuando se concluye la segunda ampliación de la planta, debido a la apertura de una gran nueva línea de producción en 1974 que fue la del “metro”.

CUADRO 4.1.1
LA PRODUCCIÓN TOTAL DE LA CNCF DESPUES DE LA PRIMERA AMPLIACIÓN DE SU
CAPACIDAD PRODUCTIVA: 1960-1973

Año	TOTAL	FURGONES	GÓNDOLAS	TOLVAS	PLATA-FORMAS	JAULAS	CABÚS	CARROS EXPRESS Y CORREO	COCHES DE PASAJEROS
1960	1 689	1 517					172		
1961	2 275	1 711				518	46		
1962	787	83	301	315				88	
1963	744	432			264			48	
1964	1 001	200	738	49				14	
1965	1 225	817	387	20					1
1966	924	405	240	25		233	7		14
1967	877	384	223	148	51		49	22	
1968	1 321	503	272	229	277			40	
1969	1 747	1 300	246		194		7		
1970	1 271	819	219	55	178				
1971	1 008	840	168						
1972	1 058	651	348				59		
1973	1 615	310	1 255				50		

Fuente: Elaborado con datos extraídos del cuadro 3.3.1 (ver capítulo anterior)

CUADRO 4.1.2
GRADO DE APROVECHAMIENTO TÉCNICO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA INSTALADA
EN LA CNCF: 1960-1973

AÑO	CAPACIDAD INSTALADA EN TÉRMINOS DE FURGONES (A)	PRODUCCIÓN REALIZADA EN TÉRMINOS DE FURGONES (B)	CAPACIDAD INSTALADA EN TÉRMINOS DE CARROS JAULA (C)	PRODUCCIÓN REALIZADA EN TÉRMINOS DE CARROS JAULA (D)	APROVECHAMIENTO TÉCNICO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA: (E) = (B+D/A+C) 100
ÓPTIMO	1 800	1 800	1000	1000	2800/2800= 100%
1960	1 800	1 517	1000	688	78.75%
1961	1 800	1 711	1000	702	86.17%
1962	1 800	699	1000	880	56.39%
1963	1 800	696	1000	480	42%
1964	1 800	987	1000	140	40.25%
1965	1 800	1224	1000	40	45.14%
1966	1 800	670	1000	821	53.25%
1967	1 800	806	1000	416	43.64%
1968	1 800	1281	1000	400	60.03%
1969	1 800	1740	1000	28	63.14%
1970	1 800	1271	1000	0	45.39%
1971	1 800	1008	1000	0	36%
1972	1 800	999	1000	236	44.10%
1973	1 800	1565	1000	200	63.03%

Fuente: Elaborado con datos extraídos del cuadro 4.1.1 y de "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva (1964), pp. 29

Los datos que arroja el cuadro 4.1.2 ofrecen una idea de la profunda crisis por la que atravesó la CNCF en la década de los sesenta, al mantener casi la mitad de su capacidad productiva ociosa, sin embargo, éstos deben ser tomados sólo de forma intuitiva, como una aproximación, ya que se basan en dos supuestos que no toman en cuenta el tiempo que se pierde en la reconfiguración de las maquinas, así como la reorganización del proceso productivo que implica el cambiar de línea de producción frecuentemente, por lo tanto es válido sospechar que gran parte de la capacidad inutilizada de la empresa se deba precisamente a estos tiempos de producción perdidos, más que a una caída en la demanda. En sus conclusiones, Oscar René Cruz Oliva, apunta:

"Los problemas de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril se derivan tanto de la falta de programación adecuada de su trabajo como del conocimiento incompleto que se tiene del mercado y de la manera de organizar el trabajo interno de la empresa...la experiencia concreta de la Constructora viene a abundar en el cúmulo de razones por las que se hace inaplazable la programación centralizada de las actividades económicas, cuando menos las del sector público; afinar los procedimientos de control y vigilancia, tanto internos como externos de las empresas del Estado; y, crear en el seno de cada empresa del Estado, organismos que programen sobre bases técnicas las actividades de la misma..."¹²

¹² *Ibíd.* Pp. 107-110

A pesar de que a lo largo de todo su estudio Cruz Oliva se centra más en los aspectos técnicos de la producción, y considera que finalmente fueron los factores internos los que determinaron en gran medida la caída de la producción en la CNCF durante los primeros años de la década de los sesenta, dentro de sus conclusiones no puede dejar de reconocer que, por el lado de la demanda, la falta de programación y lo que él llama “el conocimiento incompleto del mercado” son factores que también se deben considerar como importantes para entender la problemática que atravesó la Constructora durante estos años. A este respecto es mucho más claro Víctor Manuel Villaseñor quien, en sus memorias, deja ver que la falta de programación y el conocimiento incompleto del mercado fueron, en realidad, el resultado de una campaña de boicot orquestada en contra de la CNCF por algunos sectores de la administración pública.

Como se recordará (ver capítulo 2) a partir de 1959 los tres consejos de administración, el de DINA, Sidera y la CNCF, se fusionaron en un solo ente administrativo, dando pie a la creación de un órgano de dirección para todas las empresas que conformaban el Complejo Industrial Sahagún (CIS), el cual quedó bajo la administración de Víctor Manuel Villaseñor. Este nuevo órgano directivo llamado “Consejo General de Administración del Complejo Industrial Sahagún” se encontraba compuesto por representantes de diversas instancias del gobierno federal, a saber:

- Secretario del Patrimonio Nacional (Presidente)
- Subsecretario de Hacienda y Crédito Público (Consejero Propietario)
- Subsecretario de Industria y Comercio (Consejero Propietario)
- Subsecretario de Comunicaciones y Transporte (Consejero Propietario)
- Gerente General de Ferrocarriles Nacionales (Consejero Propietario)
- Director General de Petróleos Mexicanos (Consejero Presidente)
- Director General de Nacional Financiera (Consejero Presidente)

La articulación de estas dependencias gubernamentales, a través de sus altos mandos, podría suponer la eficiencia en planeación y coordinación de la producción de las empresas del CIS, no obstante, según Villaseñor, ocurrió todo lo contrario. Para llevar a cabo su producción en el periodo 1961-1964, la CNCF puso a consideración del Consejo General de Administración un plan de producción basado en las necesidades de largo plazo de todas las empresas ferroviarias del país. Para llevar a cabo tal cometido se creó una comisión integrada por representantes de los Ferrocarriles Nacionales, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la CNCF. De acuerdo con los resultados de dicho estudio,

las necesidades ferroviarias del país, para el periodo 1961-1964 comprendían los siguientes productos¹³:

1) Furgones	5 166 unidades
2) Carros Tanque	683 unidades
3) Cabuses	224 unidades
4) Express y Correo	243 unidades
5) Jaulas para Ganado	518 unidades
6) Góndolas	1 630 unidades
7) Plataformas	616 unidades
8) Tolvas	91 unidades
9) Góndolas de Volteo	25 unidades
10) Refrigeradores	20 unidades
11) Coches de Pasajero	500 unidades

En total estamos hablando de 9 716 unidades de carga que fueron aprobadas en su totalidad, para su construcción, por el Consejo de General de Administración. No obstante en noviembre de 1960, poco después de haberse realizado todo el ritual previo a la producción: diseño de productos, análisis de proveedores, ajuste de maquinaria, organización del personal, etc., la producción tuvo que ser frenada, ¿la razón?: ninguna de las empresas ferroviarias solicitantes del equipo de transporte había ajustado la formulación de sus presupuestos, para 1961, al programa de compras a la CNCF y, encima de ello, la Secretaría de Hacienda redujo el presupuesto de compras de las diversas empresas ferroviarias a la Constructora, criterio que se mantuvo inflexible durante todo el sexenio. Evidentemente esta reducción en la demanda programada afectó los planes de producción de la CNCF, los cuales inmediatamente tuvieron que ser reajustados a la baja¹⁴.

Tanto más sorprendente es esta decisión que tomaron las diversas empresas ferroviarias del país y la Secretaría de Hacienda, en la medida en que Villaseñor señala que las importaciones y la renta de equipo de transporte usado no cesaron. “Incongruente”, así califica Villaseñor el actuar de muchos sectores dentro del aparato gubernamental que en el discurso se desgarraban defendiendo la industrialización nacional y la independencia económica de México, pero que en los hechos consentían hasta el más mínimo pretexto para seguir comprando material usado en el exterior, como ejemplo; Villaseñor denuncia en sus memorias algunas de estas acciones:

¹³ "Memorias de un hombre de Izquierda" Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, (1978) PP. 277-278; Este hecho es también mencionado en "La industria en los Magueyales..." Novelo Victoria y Augusto Urteaga (1979) pp. 57-58

¹⁴Ibíd. Pp. 279

Respecto a la compra de carros tanque, esta fue cancelada por el Director de Petróleos Mexicanos debido a razones desconocidas, pero que no impidieron seguir alquilando el equipo de transporte a los Estados Unidos. Asimismo, en la sesión del Consejo General de Administración del 4 de septiembre de 1961 se hizo de manifiesto la inconformidad por la adquisición de tolvas y góndolas por parte de los Ferrocarriles Nacionales y la Secretaría de Comunicaciones y Transporte a una empresa Estadounidense. Increíble, aún más, la determinación que tomó la Secretaría de Industria y Comercio de dar por canceladas las negociaciones que la CNCF establecía con la empresa Holandesa *Werkspoor* con motivo de celebrar un contrato de asistencia técnica para la fabricación, en Sahagún, de coches de pasajeros y en su reemplazo ampliar la compra de los mismos a las líneas ferroviarias de Estados Unidos¹⁵.

Más aún, tal parece que esta fue la tónica que se presentó para la CNCF por lo menos durante el resto de la década, así lo manifiesta constantemente Villaseñor en sus recuerdos sobre este periodo. Siguiendo con esta última anécdota de los coches de pasajeros, en 1966 los Ferrocarriles nacionales anunciaban la solicitud de 250 coches de pasajeros a la compañía canadiense *Hawker Siddeley*, a lo cual inmediatamente la Constructora solicitó una explicación sobre el por qué de la negativa a construir tales coches en las instalaciones de la CNCF, la respuesta que obtuvo de voz del gerente general de los ferrocarriles fue que debido al alto precio de los coches de pasajeros que la CNCF acababa de fabricar para el Ferrocarril de Pacífico (por cien mil dólares), se optó por conseguirlos a más bajo precio en el exterior (por 75 mil dólares). Ante la incertidumbre acerca de que si los coches canadienses cumplían con el mínimo de las especificaciones en volumen y calidad exigidos, la Constructora solicitó la realización de un concurso abierto a toda compañía fabricante de equipo de transporte ferroviario, para que en condiciones de estricta igualdad se otorgara el contrato a la mejor propuesta.

El resultado fue que el coche de pasajeros ofrecido por la empresa canadiense era más pequeño que el producido por la CNCF, por lo que compitiendo con un modelo exactamente igual, la Constructora ofrecía una propuesta más económica que su similar canadiense. No obstante, el contrato finalmente fue otorgado a la *Hawker Siddeley* por

¹⁵ *Ibíd.* Pp. 280-284

razones totalmente desconocidas, incluso, a diferencia de su predecesor, el presidente Díaz Ordaz se negó a entrevistarse con Víctor Manuel Villaseñor para esclarecer el asunto¹⁶. Y así seguido, los planes de producción de la CNCF chocaron constantemente con, al parecer, intereses contrarios de ciertos personajes de la administración pública. Así sucedió cuando la Constructora solicitó al Departamento del Distrito Federal su autorización para el ensamble del equipo de transporte a utilizar en la titánica obra de transporte subterráneo que se inició en 1967, “el Metro”¹⁷ (solicitud que finalmente fue autorizada hasta el siguiente sexenio).

Otro hecho acontecido, y de gran trascendencia, es el que se refiere a la fabricación de locomotoras. Desde 1963 la CNCF planteó la posibilidad y conveniencia, ante el gerente general de los FNM, de construir las locomotoras diesel necesarias para la tracción y arrastre del sistema ferroviario nacional. La respuesta no sólo fue negativa, sino que confusa. El argumento que se esgrimió para la cancelación de su producción fue que sólo a los talleres de los FNM, ubicados en San Luis Potosí Aguas Calientes, Apizaco y Orizaba, correspondía realizar esa tarea. En ese sentido cabe preguntarse ¿para qué fue creada entonces la CNCF? Para solucionar tal controversia en 1965 fue integrada una comisión técnica compuesta por representantes de las secretarías de Industria y Comercio, así como de la de Comunicaciones y Transportes que, junto a ingenieros de la CNCF y los FNM, concluyeron “...que por razón de sus características industriales correspondía a la empresa de Sahagún acometer la producción de locomotoras.”¹⁸. No obstante esta determinación hubo mucha reticencia, por parte de los FNM, para que la Constructora ensamblara locomotoras, debido principalmente a no estaban de acuerdo con la empresa contratada para asesorar tecnológicamente la producción de estos bins, de hecho, no es sino hasta 1973 cuando se comienza a fabricar locomotoras en Sahagún.

En este sentido, ante la falta de programación y cooperación por parte de los que se supondrían clientes cautivos o naturales de la CNCF, las diversas líneas ferroviarias de nuestro país, la Constructora tuvo que buscar alguna solución ante la inminente posibilidad de desocupar fuerza de trabajo debido a los altos márgenes de capacidad ociosa que esta mantenía. Fue así que se profundizó en la política de diversificación de

¹⁶ *Ibíd.* Pp. 289-291

¹⁷ *Ibíd.* Pp. 291-292

¹⁸ *Ibíd.* Pp. 293-294

clientes, buscándolos principalmente en el extranjero, así mismo, la Constructora amplió la interrelación productiva con sus empresas hermanas del CIS.

En lo que respecta a la vinculación interindustrial de las empresas del CIS, la Constructora, por el lado de la oferta, estrechó sus relaciones con DINA al participar en la producción de la carrocería necesaria para los autobuses interurbanos DINA-Flexible así como en la elaboración de partes para el chasis de los camiones medianos y semipesados, cabe mencionar que debido a la apertura de esta línea de producción “de tipo automotriz”, la CNCF estuvo en condiciones de contratar con la Unión de Permisarios de Transporte del Distrito Federal la fabricación de carrocerías diversas para camiones urbanos. Por el lado de la demanda, la CNCF se convirtió en el principal cliente de Sidena al encomendar a esta empresa la elaboración de Trucks, perfiles, soleras, láminas y diverso material de fierro y acero¹⁹.

Por otra parte la CNCF se presentó en cuanto concurso internacional de licitación abierta tuvo a su alcance, dando preferencia a la cooperación con los países latinoamericanos. Como se mencionó al final del capítulo anterior, en 1962 se exportaron los primeros furgones hacia algún país hermano latinoamericano, 15 furgones que se enviaron a Panamá. Acto seguido, se vendieron 100 furgones y 200 góndolas al Missouri Pacific Railroad, en el lapso de 1962 a 1964. En 1963, cabe destacar, la CNCF había llegado al acuerdo con las líneas ferrocarrileras argentinas de intercambiar materiales para su ensamble en cada país; México enviaría a Buenos Aires los componentes y la asesoría necesaria para ensamblar un gran número de furgones, a cambio de las partes integrantes de 40 autovías para ser ensambladas en Sahagún, no obstante este proyecto fue abortado por el gerente general de los Ferrocarriles Nacionales de México, quien decidió comprar las cuarenta autovías a la compañía inglesa *Metropolitan Cammell*. No obstante, se vendieron 310 tolvas entre las empresas nacionales Hojalata y Lámina, y Altos Hornos de México. Para 1968 se celebró un contrato con el Missouri Illinois Railroad para la construcción de 150 furgones y en 1970 se entregaron 200 furgones más para el Atchison Topeka & Santa Fe.²⁰

¹⁹ *Ibíd.* Pp. 285 y 296-297

²⁰ *Ibíd.* Pp. 286-292

No obstante estos encomiables logros en la diversificación de su clientela, existió un hecho que llama mucho más la atención, no sólo por la cantidad a producir sino por lo que significó en términos de cooperación industrial con un país latinoamericano, me refiero al “proyecto Colombia”, que, dentro de la tradición histórica de los viejos habitantes de Sahagún, es comúnmente citado como una especie de leyenda. Según Villaseñor en 1969, después de ganar un concurso frente a 19 empresas productoras de equipo de transporte, la CNCF y el gobierno de Colombia firmaron un contrato para la construcción de 800 furgones, 250 plataformas y 150 góndolas. En el acuerdo se establecía la conveniencia de instalar en ese país una pequeña planta ensambladora, con el objeto de ahorrar los altos costos de los fletes, coordinándose a su vez con empresas proveedoras de insumos ferroviarios de aquel país. La Constructora a parte de exportar algunas piezas para el ensamble de los carros suministraría la asesoría técnica necesaria y la mayor parte del personal obrero. Y así fue como se llevó a cabo tal proeza de cooperación industrial entre dos países latinoamericanos, a la distancia así recordaba Villaseñor el acontecimiento:

“...Fue aquel un esfuerzo impulsado por el entusiasmo de nuestros técnicos y obreros concientes de que coadyuvaría, al menos, a establecer un principio de cooperación industrial del gobierno de México con los países latinoamericanos. De acuerdo con nuestro planteamiento al celebrarse el contrato, nada se cobró por concepto de asistencia técnica impartida”²¹

Por lo hasta aquí analizado, se puede entender que la década de los '60 fue un periodo difícil en el desarrollo económico de la Constructora, y que la búsqueda de nuevos mercados obedeció más a la necesidad de mantener ocupada la gran parte de capacidad productiva ociosa, que a un programa de ampliación económica de la empresa. En este sentido, la percepción de los actores de la época es muy interesante, escuchemos las palabras del señor Rodolfo, un personaje importante en la Historia de Sahagún:

— Nunca olvidaré el día que lo conocí. Aún estaba fresca la amargura provocada por el fraude electoral y los ánimos de muchas personas se encontraban agitados. Cuando entramos a su casa una voz que hablaba acerca del Fobaproa ocupaba todo el espacio, Manuel y yo nos quedamos en silencio atrapados yo creo, más que por la situación y el ambiente, por aquella voz que soltaba datos, nombres, fechas, etc.; “se quedan en su casa” dijo mientras salía de la sala una amable señora que Manuel me presentó como la “hijita de don Rodolfo”. Ya en confianza dimos algunos pasos tratando de visualizar a alguien, pero

²¹ *Ibíd.* Pp. 292-293

sobre todo buscando de donde venía aquella voz. En el fondo de aquel cuarto largo que sirve a la vez de sala y comedor, sentado en una esquina junto a un enorme radio se encontraba un hombre que a juzgar por la posición y la atención con que escuchaba aquella voz parecía más un objeto de aquella casa que el dueño de la misma. A lo lejos, la diminuta y gris figura que proyectaba me hizo pensar que probablemente el hombre que escuchaba inmóvil aquella voz, pudiera estar inválido o perdido en sus recuerdos. Sentí la tristeza del que llega tarde a una cita tan deseada, y es que Manuel, en las muchas charlas que habíamos tenido, me contaba cosas extraordinarias de aquel hombre que pude notar le inspiraba un profundo respeto y fraternidad. “Tienes que platicar con don Rodolfo”, esta frase ya se había hecho costumbre en nuestras tardes de invierno así como en nuestros días de remover escombros y recuerdos en su taller. Bien pues el día había llegado, y así, sin más aquel diminuto hombre se levantó sobre sí mismo y de inmediato, como adivinando nuestras intenciones, se postró delante de mí y Manuel hablándonos acerca de las privatizaciones, del sueño que fue el CIS, de la crisis económica y política del país, de la tragedia por la que atravesaba Ciudad Sahagún, del pasado y del futuro. A aquel diminuto y gris hombre sus palabras lo hacían verse un gigante. Acordamos realizar una entrevista a la semana siguiente, y al igual que con Manuel aun quedaron muchas cosas por decir, que por fortuna para mí platicamos cada vez que nos vemos. La entrevista se realizó en presencia de Manuel porque así lo pidió don Rodolfo, y como parte de aquella entrevista, ante la pregunta de cuál fue la reacción de los trabajadores ante la problemática del periodo que va de 1960 a 1970, son muy interesantes los recuerdos y la impresión que este personaje tiene de aquella época (AE: Adrián Escamilla; MC: Manuel Cabrera, RL: Don Rodolfo):²²

-RL “...Es indudable que si hubo una reacción no, al grado de que tuvimos un pleito como obreros con la dirección de ferrocarriles nacionales, porque pretendían hacer una compra espantosa de carros de ferrocarril usados que los EUA tenían como chatarra, entonces, en esa lucha, no nomás yo, éramos un grupo, fuimos a Aguascalientes, porque allí había unos carros que ya habían llegado y fuimos con cámaras fotográficas a retratar esos carros, al grado de que si logramos deshacer esa venta, ¡10 000 carros! Que pretendía comprar Gómez Zepeda...en la época grande de carros de ferrocarril llegamos a producir 14 carros diarios en tres turnos. Fueron momentos de gran auge porque después nomás eran dos turnos, después hubo nomás un turno, y en el turno de día se producían 7.2 carros...”

-MC “Y dependía de los pedidos de los foráneos, sobre todo”

-RL “Si, uno de nuestras grandes pues defensas o defectos que tuvo la empresa yo creo que fue tener un mercado cautivo, dependíamos de una sola persona, Ferronales, después ya entró

²² Entrevista con el Sr. Rodolfo (pidió anonimato). Septiembre de 2006

el metro y ya hubo la producción de carros del metro y esas cosas pero no era tan masivamente como fue los carros de ferrocarril, hubo gente que se trajo una locomotora para ver si se podían hacer, se trajo una tanqueta del ejercito mexicano para ver si se podía armar, pero pus no no funcionaron, nomás llegaron a estudios, se desarmaron se sacaron planos, hubo también otro intento, contenedores, no pero ese fue un fracaso terrible, de lo poco que me di cuenta he, luego el supervisor general, el gerente, y ¡ya no hagas nada!, pereme nomás me faltan 5 piezas, ¡ya no hagas nada, para! Estábamos haciendo piezas de contenedores”

-AE ¿Por qué lo pararon?

-RL “...porque fue una comisión a tratar de vender contenedores a Europa, nosotros sacábamos un contenedor creo que a la semana, y allá estaban produciendo un contenedor por día, no pues llegó la comisión aquella y paren todo”

-AE ¿Llegaron a exportar furgones a Latinoamérica?

-RL “Haaa (sin animo-AE-), hubo una venta a Colombia y un proyecto de venta a Panamá”

-MC- “Perdón, lo de Panamá si se hizo, no recuerdo cuantos fueron, ¿sabe por qué me acuerdo? porque a nosotros nos habló el maestro Estrella, porque no funcionaba la línea y había que entregarlos y a los soldados nos dijo, por favor echen a andar la línea, en la... (Inaudible)...un sábado fueron remachadores, estibadores a echar andar la línea, no me acuerdo si cobraron o no cobraron y el lunes ya estaba funcionando al cien, por eso me acuerdo, pero creo que fueron cuatro o cinco, fueron una cosa así, pero de todas maneras se hicieron”

-AE ¿Y a Colombia?

-RL “Fue una cuadrilla grande la que se fue a armarlos, ya se llevó, se exportaron ciertas piezas desarmadas y allí se acabo de armar. Pero después pasaron los años y tuve la ocasión de platicar con uno de los altos jefes y salió lo de la venta de Colombia, me dice: esos desgraciados no nos pagaron nunca. Aquí con mis cuates de Tlanalapa había un dicho, que dice: Y qué y qué que no nos los paguen nunca al fin que le di caro...”

-MC “También ganamos un concurso, nos hicimos ganadores del Missouri Pacific y al Santa Fe de EUA...”

-RL “Sí allí si se vendieron varios lotes de carros, y grandes, lotes grandes.

-MC “Y en un documento se decía, ganamos el concurso por el precio y la calidad, por que lo que sea de cada quien, dicen que cada viejo alaba su bordón, pero había calidad en serio he...”

-RL “Si y aún creo que se sigue haciendo horita carros de ferrocarril, acabo de dar una vuelta por la empresa, por lo de mis ejercicios...y si vi carros que están ahí esperando que se los lleven nuevos y con leyendas en Ingles...material que va pa’ EUA indudablemente y están pintados, ya todo, para irse. Entonces respecto a esas exportaciones, pues al menos la de Colombia la considero un fracaso y unos tontos por no saber cobrar ¿no?, no se, no se en que consistió, no se hacen contratos bien hechos, no se. O aquellos son unos hampones no, no se...”

Como se puede notar, los trabajadores no eran ajenos a la situación por la que atravesaba la empresa, incluso ya se notaba en ellos una posición política respecto al funcionamiento de la empresa. No es casualidad, entonces, que precisamente estos dos hombres fueran parte de aquel legendario grupo de trabajadores que encabezó un profundo proyecto económico-político de renovación moral y económica de la Constructora a principios de los setenta, y que adquiere su máxima expresión en la creación del “Comité de fabrica” de la CNCF, así como en la asociación obrera “Unión y Progreso” (ver capítulo 5).

En conclusión a este apartado, se puede decir que esta década se caracteriza por ser un periodo en el que la CNCF enfrentó dificultades planteadas tanto desde el lado de la oferta

como del lado de la demanda. Respecto a su capacidad de oferta ésta se vio mermada por los problemas técnicos que planteó la diversificación productiva emprendida a partir de 1960, y en el terreno de la demanda los problemas vinieron por los criterios políticos que regían la esfera de su mercado natural y que en muchas ocasiones chocaban directamente con los planes y programas de la Constructora. Esta situación dio pie, por tanto, a la búsqueda de nuevos mercados así como la ampliación en la oferta productiva de la empresa hacia una serie de productos que no necesariamente correspondieran al ramo de la industria ferroviaria. No obstante este camino seguido compensó un poco, los beneficios que hubiesen podido ser adquiridos al dar cumplimiento al ambicioso proyecto de satisfacción de las necesidades a largo plazo de la totalidad de las empresas ferroviarias de nuestro país. Así lo deja ver, por lo menos, el errático comportamiento del balance contable de la CNCF, que a pesar de los problemas mencionados nunca dejó de generar utilidades (cuadro 4.1.3) y mucho menos ingresos fiscales (cuadro 4.1.4); por lo menos hasta 1975.

CUADRO 4.1.3
BALANCE CONTABLE DE LA CNCF, 1955-1975

AÑOS	MILLONES DE PESOS	RESULTADO
1955	2.632	UTILIDAD
1956	8.752	UTILIDAD
1957	11.296	UTILIDAD
1958	16.623	UTILIDAD
1959	15.616	UTILIDAD
1960	14.158	UTILIDAD
1961	19.252	UTILIDAD
1962	13.54	UTILIDAD
1963	6.748	UTILIDAD
1964	8.657	UTILIDAD
1965	18.21	UTILIDAD
1966	29.121	UTILIDAD
1967	14.568	UTILIDAD
1968	4.127	UTILIDAD
1969	21.515	UTILIDAD
1970	25.626	UTILIDAD
1971	29.166	UTILIDAD
1972	26.972	UTILIDAD
1973	15.842	UTILIDAD
1974	6.847	UTILIDAD
1975	142.441	PERDIDA

Fuente: "Memorias de un hombre de Izquierda" Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, (1978) PP. 368

CUADRO 4.1.4
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E IMPUESTOS NETOS
DE LA CNCF, 1955-1970

AÑOS	UTILIDAD CONTABLE (ANTES DE IMPUESTOS)	IMPUESTO NETO
1965	18 210 469.44	6 441 038.94
1966	29 492 403.17	10 856 694.11
1967	13 915 414.16	4 947 592.30
1968	4 127 346.72	1 306 551.63
1969	21 515 678.49	9 561 447.22
1970	25 626 749.75	11 670 374.70

Fuente: Elaborado con base en las Declaraciones Anuales de Impuestos al Ingreso Global de las Empresas Documentos obtenidos en el archivo del sindicato de trabajadores del CNCF.

4.2 LA ETAPA DE LOS ESPEJISMOS, 1970-1983 **LA CARAVANA DIRECTIVA DE BUENAS NOTICIAS Y LOS AÑOS DE LAS PRIMERAS** **PÉRDIDAS NETAS**

La década de los setentas es el periodo más controvertido en la historia de la Constructora y en general del Complejo Industrial Sahagún. Para ninguno de los hombres más viejos de la CNCF, hay duda alguna acerca de que mientras Víctor Manuel Villaseñor fungió como director de la Constructora, y del CIS, ésta arrojó buenos resultados económicos, y si no, por lo menos su dirección enfrentó valientemente la serie de obstáculos que diversos sectores de la administración pública le impusieron constantemente²³. Y en efecto, esta percepción no esta tan alejada de los hechos históricos, hasta estos momentos el estudio histórico económico que realicé sobre la Constructora ha demostrado que el funcionamiento económico de la CNCF en sus primeros 15 años de vida, a pesar de las dificultades a las que se enfrentó, arrojó resultados positivos.

No obstante el consenso histórico toma diversos caminos cuando se trata de analizar los hechos ocurridos a partir de 1970. En la revisión de mis fuentes pude notar que la lectura que se hace de estos años ha dado como resultado el surgimiento de tres interpretaciones, que, aunque en un principio se distinguen sólo por el matiz, en el fondo han dado pie al surgimiento de posiciones políticas muy claras, las cuales llegan a ser excluyentes entre sí, y cuyas repercusiones prácticas se han dejado sentir en los hechos más recientes de la sociedad sahadunense.

²³ En el capítulo anterior, y en el apartado 3.3 de este, he hecho referencia al homenaje histórico que se ha rendido a Víctor Manuel Villaseñor por parte de diversos sectores de la sociedad Sahagunense a través de diversas actividades y por diferentes medios. Considero que este hecho es uno de los primeros resultados que a arrojado el esfuerzo colectivo emprendido para buscar las causas y explicaciones acerca de los dramáticos acontecimientos ocurridos a raíz de las privatizaciones y quiebras de las empresas del CIS.

La interpretación que predomina, y cuyos principales portavoces son los sectores gubernamental y empresarial del estado de Hidalgo, es aquella que le atribuye a los años setenta la consolidación de una mala administración, desde los niveles más altos del gobierno, de las empresas del CIS, así como el desarrollo de un “sindicalismo salvaje” que terminó por devorarse económicamente a las empresas. Esta interpretación basa sus conclusiones en dos puntos esenciales:

- El gobierno mexicano consintió el crecimiento de empresas ineficientes y exageradamente costosas. Se hace énfasis en la ausencia de innovación tecnológica dentro de las empresas del CIS.
- Las relaciones con el sindicato de trabajadores se basaron en criterios políticos más que en los económicos, a tal grado que para evitar conflictos se consintió toda clase de abusos y exigencias por parte del sindicato hacia la empresa.

En el terreno práctico, esta interpretación, se ha extrapolado temporalmente para convertirse en todo un discurso histórico que intenta explicar la evolución total del CIS, incluso sus conclusiones se han convertido en lenguaje del dominio popular. Para ilustrar este hecho pongamos mucha atención en las siguientes citas, las cuales forman parte de un extenso reportaje de cuatro entregas realizado por la periodista Isabel Zamorano en marzo de 2003 y publicada en el periódico de mayor circulación de la región. Considero que este reportaje condensa la interpretación que se tiene en algunos sectores de la sociedad hidalguense acerca de la historia del CIS, a partir de una particular interpretación sobre los hechos ocurridos en los años setenta. De entrada, el inicio de la primera entrega de tal artículo es revelador:

“Los diversos enfoques sexenales impuestos a lo largo de 36 años a la política de desarrollo industrial, el sindicalismo salvaje que a juicio de empresarios, historiadores y funcionarios públicos quebró empresas y ahuyentó capitales transnacionales y la incapacidad del gobierno federal para transformar al sector paraestatal en eficiente empresa privada, destruyeron el Complejo Industrial de Ciudad Sahagún que de 35 mil empleos que generó en 1970, hoy sólo quedan 2000..., los habitantes de la región que abandonaron sus parcelas ejidales se capacitaron y se convirtieron en obreros capacitados, se graduaron como sindicalistas, exigieron salarios elevados, las mejores prestaciones laborales, eficientes y gratuitos servicios públicos y un campus universitario, hoy pagan con desempleo, pobreza, desintegración familiar, inseguridad, incremento de la delincuencia y migración, las veleidades de seis presidentes de la república y las luchas de personajes menores por el poder político y económico que allí se concentró..., entre los ensayos ideológicos de los directores, los derroches administrativos, las crecientes prestaciones obreras, los cambios caprichosos de líneas de producción y las inyecciones financieras para mantener un productividad artificial,

Ciudad Sahagún se convirtió en uno más de los elefantes blancos construidos por los gobiernos “de la Revolución” para crear un desarrollo industrial cuyo “éxito” nunca pasó de los discursos oficiales y que fue un barril sin fondo que explica parte de la deuda externa que hoy cargamos los mexicanos...elefantes blancos que fracasaron porque intentaron crear por arte de magia el desarrollo industrial que México debió construir con educación, investigación, creación de tecnología y capacitación de los recursos humanos, no con las ocurrencias o “corazonadas” presidenciales...”²⁴

Ahora, ¿de dónde saca nuestra periodista esta percepción sobre los hechos? Bien, pues justamente de los siguientes argumentos. Ante la pregunta acerca de cuáles fueron las razones de la debacle en Sahagún, la Secretaria, en ese entonces, de Desarrollo Económico del estado de Hidalgo, Claudia Ávila Conelly respondió lo siguiente:

“...fue parte de la curva de aprendizaje que deben tener los sindicatos, las empresas y el mismo gobierno mexicano para evolucionar en su visión de crear y hacer negocios...es la dura lección que nos demuestra que el sector industrial mexicano no debe depender de un solo cliente para sobrevivir a la apertura comercial...”²⁵ “México enfrenta el grave problema de depender tecnológicamente de las grandes empresas transnacionales aquí instaladas...país que no genera conocimiento que pueda patentarse y venderse, está condenado al fracaso, porque depende de otro...la urgencia de desarrollar una política que privilegie la creación de tecnología y de procesos propios de ingeniería para terminar con la independencia del capital transnacional en el sector industrial...”²⁶

Lo mencionado por el historiador regional José Menes Llaguno es todavía mucho más claro:

“Las cambiantes condiciones sexenales, y la particular visión del desarrollo industrial de cada uno de los presidentes que gobernaron al país entre 1952 y 1986 son las causas del rápido auge y también la rápida caída del complejo industrial...e inicia su decadencia en el mandato de Luis Echeverría, cuando se impone el Desarrollo Compartido, se inician prácticas laborales que alteran los programas productivos que sustentaban el crecimiento del complejo...como administrador de paraestatales, el gobierno fue un fracaso, porque dio a una actividad industrial una dirección política en la que nunca importó el conocimiento del sector...esto fue lo que acabó con Ciudad Sahagún”. Y citó a Víctor Manuel Villaseñor, Emilio Krieger, Jesús Reyes Heróles, Rogelio Álvarez, Gonzalo Martínez Corbalá y sus técnicos chilenos, Francisco Javier Alejo, Humberto Moscón, Ricardo García Sainz, entre los políticos que con sus personales ideas empresariales y sus particulares enfoques ideológicos sobre el trabajo y la productividad, “administraron” el complejo industrial con los resultados por todos conocidos...”²⁷

No obstante, lo dicho por el entonces Secretario General del sindicato de trabajadores, de lo que ha quedado de la antigua DINA, Juan Carlos Castillo es todavía más ilustrante:

²⁴ El Sol De Hidalgo, Jueves 20 de Marzo de 2003.

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ El Sol De Hidalgo, Sábado 22 de Marzo de 2003.

²⁷ El Sol De Hidalgo, Jueves 20 de Marzo de 2003.

“...Juan Carlos Castillo precisó que los dirigentes sindicales y los trabajadores están pagando los pecados que cometieron sus antecesores, los antiguos líderes de los sindicatos independientes asesorados por Juan Ortega Arenas, quienes marcaban la pauta de las revisiones salariales y la demanda de prestaciones de todos los trabajadores del país. En el viejo edificio que en el pasado albergó todo el poder sindical del Complejo, Castillo Cruz lamenta el cierre de empresas, la pérdida de empleo, la migración de los trabajadores más calificados y la indiferencia del Gobierno federal ante el problema que enfrenta el Complejo. Ahora, que junto con el resto de sus compañeros ve perdidas las fuentes de empleo que les permitía “ir tirando”, Castillo Cruz asegura que “si es necesario, está dispuesto a terminar con el sindicato para que vuelvan las empresas, se recuperen las fuentes de trabajo y la vida regrese a Sahagún”²⁸

Por otra parte, la segunda gran interpretación que se tiene acerca de los setentas, es la que ha desarrollado un grupo de ex-trabajadores del CIS, principalmente los aglutinados en torno a la defensa histórica de la administración de Víctor Manuel Villaseñor, y quienes en la actualidad son el grupo más activo en la promoción del análisis histórico como punto de referencia para entender los dramáticos acontecimientos del presente (hago una breve mención de este grupo en el apartado 3.3.1.1). Uno de los trabajos más acabados de ese grupo son las memorias del Sr. Marcos Lechuga, las cuales así se refieren al periodo iniciado en los años setenta:

“En 1971 llegó para la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S. A., el primer sexenio de desvergüenza y corrupción... para conservar la idea de que lo logrado antes que él no servía, quitó de en medio al Director que con tanto éxito tenía funcionando a las industrias en Sahagún, produciendo utilidades e ingresos de divisas al país, y convirtió a tales empresas en una especie de limbo donde los priistas sin empleo mataron sus ocios en tanto les llegara un hueso mejor. Ello aunque detuvieran al mismo tiempo el avance del progreso de la nación...desde que el PRI tomó por asalto las industrias de C. Sahagún, cada director llegaba con un gran séquito de aduladores y los metía a chaleco a cobrar en las empresas que no a trabajar... lógicamente ese lastre que fueron dejando aumentaba pavorosamente la nómina, dando por resultado un encarecimiento del producto y su consiguiente baja o nula competitividad en los mercados...así llegó el PRI a Carros y empezó la debacle de una empresa que hasta ese momento, en manos de mexicanos responsables, era orgullo del país...”

“Una historia verdadera para que nunca se olvide el delito de lesa patria cometido por los gobiernos priistas en contra de las industrias de Ciudad Sahagún, desde 1970 con Luís Echeverría Álvarez hasta 1991 en que Carlos Salinas de Gortari completó el nefasto destino de un Combinado Industrial orgullo del país y muestra de que los mexicanos podemos triunfar...terminó lo que años antes había iniciado su papá: Acabar con las industrias de Cd. Sahagún...”²⁹

Destaca claramente que la interpretación acerca de los acontecimientos ocurridos en los años setenta, ubican a estos años como el inicio de una larga etapa de crisis en la CNCF, de

²⁸ El Sol De Hidalgo, Viernes 21 de Marzo de 2003.

²⁹ Memorias de Marcos Lechuga, ex-trabajador de la CNCF

la cual jamás fue posible recuperarse. Me parece que esta interpretación basa sus conclusiones en un solo hecho contundente:

- La corrupción política y administrativa, de los distintos personajes que dirigieron el CIS desde los niveles más altos de gobierno.

En esta interpretación el actuar de los sindicatos y el desarrollo endógeno de tecnología, a diferencia de la anterior concepción, juegan un papel marginal y secundario.

Finalmente, existe otra interpretación sobre la década de los setenta. La que corresponde a los miembros sobrevivientes de la legendaria asociación obrera política “Unión y Progreso”, algunos de los cuales, a principios de los setenta, lograron alcanzar los puestos de dirección más elevados dentro del sindicato de trabajadores de la Constructora. Ésta que podríamos denominar la corriente del pensamiento obrero más importante dentro del CIS, fue la autora intelectual del “Comité de Fábrica” de la CNCF que, a su vez, sirvió de modelo para la creación de los comités de fábrica en DINA y Sidena. En esencia el “Comité de Fábrica” fue un instrumento para la solución inmediata de los problemas técnicos de la producción; en él, 7 obreros y 7 ingenieros proponían de manera conjunta soluciones, ante alguna problemática en el proceso productivo, que iban desde lo más simple a lo más complejo. En el capítulo siguiente se analizará más detalladamente la actuación de este grupo de obreros, dentro del marco de la evolución del factor trabajo en el CIS.

En un texto trascendental para la historia del movimiento obrero en Ciudad Sahagún, este grupo de trabajadores planteó ante la Dirección General del CIS su proyecto de normas ideológicas para la constitución de un comité de fábrica, donde destacan ampliamente los puntos 1, 2, 3 y 7³⁰:

Art. 1° Se reconoce que la acción del Comité se realiza en una Empresa Pública

Art. 2° La Empresa Pública tienen la característica esencial de ser patrimonio del pueblo, administrada por su representante: El Estado. Como tal, sus objetivos y alcances son de carácter nacional y popular. Persigue políticas de justicia laboral y de fortalecimiento de la independencia económica del país. Al contrario de las empresas privadas, las utilidades no

³⁰ “Proyecto de Normas Ideológicas del Comité de Fábrica de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril en Ciudad F. B. de Sahagún” El proyecto fue presentado ante el Director General del CIS, Emilio Krieger Vázquez, en 1972. Consta en su totalidad de 7 artículos. Archivo personal de Manuel Cabrera Pérez

son para satisfacer un fin de lucro individual, sino para contribuir a la ampliación del sector social de la economía del país.

Art. 3° Las Empresas Públicas, por su esencia y por sus objetivos, admiten y requieren la participación conciente y común de los trabajadores –obreros, empleados y funcionarios– en los procesos productivos con el fin de incrementar la productividad.

Art. 7° La participación de los trabajadores en la administración será gradual. Como agente productor, su responsabilidad en el trabajo diario para incrementar la productividad y evitar desperdicio, será su primera responsabilidad en la escala de conocimiento y de auto-educación. Conforme se vaya haciendo creciente la corresponsabilidad de los trabajadores en las decisiones diarias de la producción, irá aumentando sus conocimientos y concientización de las tomas de decisiones que permitirá ir elevando su participación a mayores niveles administrativos hasta conseguir la cogestión laboral: de obreros, empleados y funcionarios.

En este sentido, en voz de Manuel Cabrera, quien fuera el principal ideólogo de “Unión y Progreso”, los setenta fueron:

“un periodo de mucha agitación, de muchos proyectos, a mi me tocó la época de Krieger y él nos apoyó mucho a nosotros los obreros, yo creo que don Emilio era de izquierda, había quien decía que era marxista, yo no sé bien, pero si me consta que nos apoyó para creación de los comités de fábrica y en muchas cosas más, como que era, cómo te digo, le llamaban la atención nuestras cosas ves...lo del CETIS fue idea de nosotros, nosotros se lo propusimos a don Emilio y él dijo que le parecía una magnífica idea, inmediatamente nos dijo que haría lo posible para que se hiciera lo necesario y cuando vino el presidente Echeverría había unos que venían de Tepeapulco que ya estaban de acuerdo con el gobernador para ponerlo en Tepeapulco y le dijeron: señor presidente venga usted a poner la primera piedra...y entonces intercedió don Emilio y le dijo a Echeverría de nuestro proyecto y de que se iban a donar unos terrenos para poner la escuela y que dice Echeverría, que ya nos conocía, haber déjeme hablar con ellos y le dijimos que era importante que en Sahagún hubiera una escuela de este tipo para capacitar a los trabajadores y que las empresas formaran aquí sus cuadros técnicos... yo creo a Echeverría se le hacía que estábamos medios locos pero alguien nos dijo que el Presidente nos guardaba mucha admiración, ya te dije que un día su hijo me vino a ver para lo de un trabajo en su universidad...además del CETIS que fue idea nuestra hicimos un Centro de Estudios Socioeconómicos...me acuerdo que en ese entonces había aquí unos estudiantes de la universidad y uno de ellos propuso que leyéramos “El imperio del Dólar”...después vino la idea de hacer una cooperativa de consumo popular para que igual en el comedor de la empresa no se tuvieran que comprar los alimentos de muy lejos sino que aquí mismo con lo que se produce en la región se hiciera así de esa manera reducíamos costos a la empresa y apoyábamos al campesino de la zona...que bueno nuestra alianza con los campesinos no era política sino práctica ó económica ya te dije que queríamos fabricar la maquinaria necesaria para su producción en el campo y luego los alimentos que nos vendieran fueran más baratos, bueno sí se hizo algo, una vez sacamos de ahí de los desperdicios del taller de forja una sembradora y se las llevamos, por ahí tengo las fotos...no si te digo que esos años lo que sea de cada quien fueron muy interesantes, pero bueno no duro mucho, vino el desafuero me quede sin derechos y sin trabajo, y después pues ya no supe bien

que pasó, pero me parece que el siguiente ejecutivo ya no hizo propuestas, como que hubo no se apatía yo creo, y a don Emilio se lo llevaron ...”³¹

La anterior cita, que forma parte de una amplia entrevista al que fuera Secretario General del sindicato de trabajadores de la Constructora de 1972-1974, Manuel Cabrera Pérez, refleja gran parte de la interpretación, que comparten algunos otros ex-obreros, acerca de lo que fueron los años setenta; un periodo en el que la iniciativa de los trabajadores jugó un papel muy importante para el desarrollo, no sólo inmediato sino a largo plazo, de la empresa. En esta interpretación el factor administrativo depende del Director General en cuestión, en algunos casos la administración fue un promotor activo de los diversos proyectos propuestos por el factor trabajo en beneficio de la empresa y en algunos otros, simplemente se mantuvo pasivo ante la creciente crisis de las mismas. Esta interpretación se basa en los siguientes puntos:

- El sindicato tiene una función social, la de asegurar el bienestar económico de toda la población posible.
- Para ello el buen funcionamiento de la empresa es necesario, ya que es la fuente de ingresos más importante en la región.
- Los trabajadores deben coadyuvar a ese objetivo: reduciendo desperdicios y costos, mejorando el nivel técnico de la futura población obrera, concientizando a los trabajadores sobre la problemática política y económica nacional. Y así participar paulatinamente en las decisiones técnicas y económicas de la empresa.

Después de este breve análisis sobre las diversas interpretaciones que existen acerca de los años setenta, se podrá entender que este periodo de la historia de la CNCF merece un estudio más a fondo, que incluya no sólo el aspecto económico, sino también el político, el sociológico y muy especialmente el de la cuestión obrera. No obstante, el presente estudio espera fijar algunos elementos de análisis que coadyuven al entendimiento, en el futuro próximo, de este periodo.

El primero de dichos elementos es el que se refiere a la evolución de la CNCF por el lado de la oferta, es decir de su capacidad productiva. A pesar de los serios problemas productivos, a los que se enfrentó a inicios de la anterior década, la Constructora estuvo en posibilidades de abrir dos nuevas líneas de producción muy importantes desde el punto de vista de la diversificación productiva de la empresa, pero mucho más aún por lo que en términos económicos significaba para el país el alto contenido tecnológico de

³¹ Entrevistas con Manuel Cabrera Pérez ex obrero de la CNCF Febrero-Marzo de 2006

los nuevos productos a fabricar: los carros tanque y los carros del sistema de transporte colectivo metro. Estamos hablando de la posibilidad que se abrió para desarrollar en nuestro país las habilidades necesarias en el manejo de tecnologías complejas y que implican el arrastre de muchas otras industrias vinculadas al suministro de los insumos necesarios para estas tecnologías.

Por principio, es necesario recordar que a mediados de 1969, justo antes de que Víctor Manuel Villaseñor abandonara la Dirección General del CIS, se decidió profundizar la administración conjunta de las empresas del CIS llevándola al terreno productivo con el objeto de planificar de manera conjunta la producción de DINA, CNFC y Sidená, el objetivo sería el de coordinar las actividades de las tres empresas en función de las necesidades de las mismas, así como de las planteadas por sus respectivos mercados: “La fusión se efectuó en los aspectos administrativos y de producción ya que hasta la fecha conservan cada una, su propia personalidad jurídica”.³²A raíz de este proceso, el Complejo Industrial Sahagún cambió su nombre al de Combinado Industrial Sahagún (CIS también). Coincidiendo con este hecho, al año siguiente por decisión del nuevo presidente de la república, Luis Echeverría Álvarez, Víctor Manuel Villaseñor fue nombrado el nuevo Gerente General de los Ferrocarriles Nacionales de México, y en su lugar quedó como director del Complejo Industrial Sahagún el Lic. Jesús Reyes Heróles, quien a decir de don Marcos Lechuga era “...un gran ideólogo, pero pésimo administrador, quien durante dos años dirigió la planta a control remoto desde sus cómodas oficinas de la ciudad de México sin conocer de sus problemas”³³

De acuerdo con Victoria Novelo y Augusto Urteaga el proceso de renovación constante en la cúpula directiva del CIS inaugurado por Reyes Heróles, y que permaneció en la CNCF una vez disuelto el Combinado Industrial Sahagún en 1979, introdujo un nuevo elemento al proceso de búsqueda de soluciones a la problemática productiva de las empresas: “La solución que se les dé podrá variar según la extracción de grupo de quien ocupe la dirección general del Combinado, la composición de los consejos de administración y las posibilidades de negociación dentro del aparato político...”³⁴ Es

³² “Crónica de Sahagún”, Moirón Sara. (1974) pp. 85

³³ Memorias de Marcos Lechuga, ex-trabajador de la CNCF

³⁴ Novelo, Victoria y Augusto Arteaga (1979) pp. 60-61

decir, la solución a la problemática productiva de la CNCF quedaba a la voluntad e intereses políticos del administrador en turno.

Junto a ello, la caravana de nuevos funcionarios, técnicos y personal de confianza así como la creación de nuevos puestos directivos y secciones dentro de la empresa que acompañaban a cada nuevo Director General, generó un ambiente de confusión en el orden administrativo de la empresa y que decir de un incremento en el gasto corriente. “Hay oficinas, como la de relaciones industriales en la CNCF, por ejemplo, que ha visto multiplicar sus empleados para cumplir con las mismas funciones que antes realizaba un número pequeño...”³⁵ De la gestión de Reyes Heróles no se encontró ningún documento que se refiera a transformación alguna en la capacidad productiva en la CNCF, no así en la gestión del siguiente director general, por lo que se puede suponer que las utilidades generadas en estos años (ver cuadro 4.1.3) obedecen a la tendencia que la CNCF arrastraba desde mediados de la década pasada.

“El 2 de marzo de 1972 Krieger es elegido unánimemente por los consejos de administración del CIS...”³⁶. Al parecer esta decisión de nombrar al abogado Emilio Krieger Vázquez, más conocido por la defensa de los presos políticos de 1968 que por su capacidad administrativa, obedeció a la buena relación que éste llevaba con el entonces Secretario del Patrimonio Nacional, Horacio Flores de la Peña³⁷. Con Krieger, según las memorias de don Marcos Lechuga, llegaron “...otros dos años que pasaron sin pena ni gloria, salvo una llegada desmedida de priistas mil usos que incrementaron la nomina en forma exagerada respecto del personal obrero que seguía siendo el mismo. Como los mil usos fueron asignados a puestos directivos para los que no estaban capacitados, para hacerse notar lo que hicieron fue grillar, para que los técnicos que si sabían y querían trabajar, se fueran...”³⁸ No obstante fue justo durante la gestión de E. Krieger, que culminó en 1975 con su renuncia, cuando la CNCF vivió una de las etapas más significativas en su historia. Por un lado se iniciaron los trabajos para la apertura de dos nuevas líneas productivas, la de los carros tanque y la del “metro”, y por otro se conformó el primer Comité de Fábrica en la historia de la industria en México. Por lo

³⁵ *Ibíd.* Pp. 62

³⁶ “Crónica de Sahagún”, Moirón Sara. (1974) pp. 86

³⁷ Novelo, Victoria y Augusto Arteaga (1979) pp. 62

³⁸ Memorias de Marcos Lechuga, ex-trabajador de la CNCF

menos así lo dice un estudio de época realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

“Este estudio se realizó para examinar un caso de participación laboral en la empresa que, para México, constituye una experiencia original a este respecto en el marco de las relaciones laborales...debido al carácter localizado de la experiencia y su limitado marco de acción, la intervención de los comités se concretó al ámbito de colaboración en la acción productiva, sin alcanzar los niveles administrativos y de gestión. Sin embargo fue un proceso de gran interés, ya que no se conocía otro caso similar en el país”³⁹

Respecto a la producción de los coches del “metro”, esta es muy importante de analizar, ya que estamos hablando de un producto con un contenido tecnológico superior a todo el equipo de transporte ferroviario hasta ese momento elaborado por la Constructora. Como se recordará, ya en los tiempos de Villaseñor se había hecho un intento por conseguir la licencia para ensamblar en las naves de la CNCF los Carros de pasajeros para la magna obra del sistema de transporte colectivo de la Ciudad de México, sin embargo en ese entonces la respuesta fue una negativa rotunda por parte de las instancias gubernamentales involucradas, no obstante que el ensamble en México de esa clase de equipos altamente tecnificados significaba a todas luces un salto cualitativo para la industria de maquinaria y equipo nacional, simplemente por la posibilidad de aprendizaje en sectores tecnológicos de punta. A diferencia de entonces, a inicios del nuevo sexenio presidencial se planteó abiertamente el proyecto de ensamblar, en México, en un primer momento los carros del “metro”, hasta entonces traídos desde Francia, para después dar lugar a la mexicanización de los mismos. Para este efecto se contaba con que en la CNCF ya se habían hecho los estudios necesarios para la apertura de esta línea productiva, e incluso personal técnico y obrero había hecho el viaje a Francia años atrás, para analizar los procesos de fabricación del carro “metro”.⁴⁰ Con este antecedente, en 1972 una delegación de Técnicos y Directivos de la CNCF viajó a Francia para iniciar una serie de

³⁹ “La Participación Laboral en la Gestión del Combinado Industrial de Ciudad Sahagún. Estudio de los Comités de Fábrica de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, Diesel Nacional y Siderúrgica Nacional” Campero, Guillermo, Giovanna Valentí, Carlos García, Blanca Esponda y Reynaldo Sordo. Cuadernos INET, Número 2, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México 1978. pp. 23

⁴⁰ La primera comitiva enviada a Francia para el estudio del proceso de fabricación del carro “metro”, se realizó a instancias de Víctor Manuel Villaseñor en 1968, en su calidad de Director General del CIS. Al igual que en la reactivación de DINA y Sidena en 1960, Villaseñor intentó sentar las bases de la futura fabricación en México de esta clase de productos, en la creación de cuadros técnicos jóvenes bien preparados. “Memorias de un hombre de Izquierda” Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, (1978) PP. 291-292; Cabe mencionar que don Rodolfo fue miembro de aquella histórica expedición a Francia.

conversaciones con las autoridades del Metro de Paris (RATP), constructores de dicho carro⁴¹. Como resultado de estas negociaciones se llegó a la conclusión de que:

“...la CNCF cuenta con magnificas instalaciones y que con modestas inversiones complementarias, se puede realizar la manufactura de los coches del Metro, con una integración nacional de: toda la caja del coche, fabricada en CNCF; todos los accesorios interiores como asientos, pasamano, forro, ventanas, puertas, etc. Todos los trabajos de ensamble de los coches, hasta las pruebas finales para su operación. Se considera que únicamente se requiere la asistencia técnica de los fabricantes franceses en la etapa inicial, para aprovechar su experiencia y tecnología...”⁴²

Siendo así y con el visto bueno de las instancias gubernamentales, la Constructora inició 1975 una nueva aventura en la fabricación de equipo de transporte ferroviario, ensamblando los 9 coches que conformaron el primer convoy del “metro” hecho en México. No obstante en ese mismo año, “...por primera vez su contabilidad presenta perdidas por más de 11 millones de dólares”⁴³ (ver cuadro 4.1.3), ante tales circunstancias, la reacción de la CNCF fue desocupar mano de obra “eventual” que por esas fechas ya constituía el 50% de los obreros: “...en junio de 1976 había una nomina de 3 800 obreros y 1464 empleados (de los obreros 51.6 era eventual) a principios de 75 fueron despedidos más de mil eventuales que después en su mayoría fueron recontratados y en marzo de 76 fueron 200 los despedidos...”⁴⁴

Ya para junio de 1976, la CNCF había realizado algunas modificaciones al diseño original de “metro”, incorporando nuevos accesorio, mejoras a los sistemas mecánicos simples y cambiando algunos componentes por otro modelo, como ejemplo: se incorpora por primera vez a los trenes el convertidor estático, se modifica la distribución de los asientos para disponer de mayor espacio para los pasajeros de pie, se sustituye el sistema de ventilación importado por otro elaborado localmente y al el sistema de frenado se le incorpora el “chooper”, lo que significó una mejora tecnológica a un sistema mecánico complejo⁴⁵.

Con la llegada de José López Portillo y el “boom” petrolero, la demanda de este equipo de transporte se incrementó notablemente a tal grado que se decidió importar nuevamente las

⁴¹ “Información para la visita presidencial del 18 de agosto de 1972” Combinado Industrial Sahagún. Pp.21. Archivo del sindicato de trabajadores de la CNCF

⁴² *Ibíd.* Pp. 22

⁴³ “Metro, metrópoli, México” Navarro, Bernardo y Ovidio González. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. México 1989. pp. 130

⁴⁴ Novelo, Victoria y Augusto Arteaga (1979) pp. 104

⁴⁵ “Metro, metrópoli, México” Navarro, Bernardo y Ovidio González. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. México 1989. pp. 129-131

unidades faltantes, y no sólo se recurrió a la anterior firma Francesa productora de trenes tipo metro, sino que también se contrató con la empresa canadiense *Bombardier* la compra de 180 carros, empresa a la cual la CNCF transfirió parte de sus mejoras tecnológicas⁴⁶ A decir de don Marcos Lechuga, las cosas no fueron tan agradables: "...el proveedor *Bombardier* empezó a surtir, con gran sorpresa nuestra, coches que contaban con los adelantos que la tecnología de los ingenieros de Carros habían desarrollado y que lógicamente era propiedad del mismo Carros. *Bombardier* nunca pagó regalías por el uso de tecnología mexicana..."⁴⁷ Curiosamente la privatización de la Constructora se realizó hacia esta empresa canadiense en 1992.

No obstante la CNCF avanzó en la mexicanización del tren tipo metro. En el tercer lote de producción, el NM-83-A (1983), se incluyó un secador de aire para el sistema neumático con base en tecnología mexicana, y para el siguiente lote se cambió la soldadura de resistencia por soldadura de electrodo. Estas mejoras en la estructura y componentes técnicos del "metro" nacieron, "...de las reuniones técnicas que celebran dos veces por mes la CNCF y los representantes del STC-Metro..."⁴⁸

Hay que decir que para 1984 el 67% de los componentes del tren tipo metro eran de origen nacional, muchos de ellos con tecnología mexicana, y el restante 33% seguía proviniendo en su mayoría de Europa (ver cuadro 4.2.5).

CUADRO 4.2.5
INTEGRACIÓN NACIONAL DEL TREN TIPO METRO, 1984

DESCRPCIÓN	Nacional	Importado
Estructura	100%	
Sistema Eléctrico	40%	60%
Equipo de Frenos	70.57%	29.43%
Boogie	78%	22%
TOTAL	67%	33%

Fuente: "Metro, metrópoli, México" Navarro, Bernardo y Ovidio González. (1989) pp. 133

Aunque hay que decir, que de los 268 proveedores nacionales, 73 de ellos tenían participación extranjera, aún así, estos datos pueden dar una idea acerca de la gran capacidad de eslabonamientos hacia atrás que la fabricación del metro inducía⁴⁹.

⁴⁶ *Ibíd.* Pp. 131

⁴⁷ Memorias de Marcos Lechuga, ex-trabajador de la CNCF

⁴⁸ "Metro, metrópoli, México" Navarro, Bernardo y Ovidio González. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. México 1989. pp. 132

⁴⁹ *Ibíd.* Pp. 134-141

Por otra parte el Comité de Fábrica, el cual se analizará más a fondo en el siguiente capítulo, implicó una modificación sustancial en las relaciones laborales que en muchos de los casos impactó en la organización y estructura técnica del proceso productivo de la CNCF. En voz del director Emilio Krieger, el Comité de Fábrica jugaba un papel muy importante para la futura expansión productiva de las empresas en Sahagún:

“...pensamos en que la expansión de las plantas en Sahagún no podía seguir el camino simplemente de buscar mayores inversiones, establecer métodos de mayor eficiencia industrial y obtener mayor producto, sin contar con la voluntad, con la colaboración de los trabajadores. Pensamos que el camino correcto era lograr que los trabajadores participaran activamente en los programas de expansión. Que fueran parte conciente del proceso productivo...como consecuencia de esa idea general, convenimos con los trabajadores en formar un organismo donde hubiera una representación dual, una representación mixta. Por un lado los trabajadores que aportarían su experiencia, sus conocimientos prácticos, su voluntad y esfuerzo para llevar adelante el programa de expansión, y por otra parte, técnicos de la empresa que portarían sus conocimientos técnicos...sin que formalmente se haya hecho ninguna atribución de funciones decisorias, en realidad los comités de fábrica empiezan, afortunadamente, a tener una participación más activa en ciertas áreas de decisión. Hemos venido dando mayor oportunidad a los trabajadores de conocer los distintos aspectos de las operaciones de las empresas, porque consideramos que el comité de fábrica, además de ser un órgano de consulta y dialogo, debe ser una escuela de preparación de los trabajadores que los capacite para que estén preparados para las tareas de administración y dirección de las empresas...”⁵⁰

Como se podrá notar de la anterior cita, el Comité de Fábrica fue un instrumento que permitió una mayor participación de los trabajadores en el proceso productivo, los efectos positivos de esta medida se reflejaron en un significativo número de inventivas obreras que permitieron disminuir costos y agilizar la producción (ver capítulo siguiente)

Por el lado de la demanda, la CNCF en estos años, a excepción del tren tipo metro, siguió dependiendo de su cliente natural, las líneas ferroviarias del país, principalmente de los Ferrocarriles Nacionales. Respecto a la integración productiva propuesta por la fórmula del Combinado Industrial Sahagún, los resultados para 1975 sólo mostraba claros beneficios para la más pequeña de las tres empresas, Sidena (ver cuadro 4.2.6) ya que el 50% de su producción se vendía dentro del CIS, en cambio para la CNCF la proporción era sólo del 10%. En las columnas que se encuentran en posición vertical, Sidena, CNCF y DINA aparecen bajo la figura de proveedores, el monto que se encuentra debajo del

⁵⁰ "La Producción en el Complejo Industrial Sahagún" Entrevista con el Lic. Emilio Krieger. Periódico SOLIDARIDAD, número 120, segunda quincena de agosto de 1974. Archivo particular de Manuel Cabrera Pérez.

nombre de la empresa corresponde al total de ventas realizadas. De manera horizontal se encuentran otra vez Sidena, DINA y la CNCF, pero ahora bajo la figura de clientes, el monto que aparece frente a ellas es la cantidad comprada a alguna empresa del "Combinado" (o vendida, si se mira de forma vertical); entre paréntesis aparece el porcentaje que representa de las ventas totales de la empresa mirada en forma vertical.

CUADRO 4.2.6
VENTAS Y COMPRAS INTERNAS DE LAS EMPRESAS DEL CIS, 1975
TOTALES Y PORCENTAJES

PROVEEDOR Y VENTAS TOTALES	Siderúrgica Nacional S. A. \$ 62 963 000 ^{oo}	Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S. A. \$ 958 379 000^{oo}	Diesel Nacional S. A.
CLIENTES			
Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S. A.	\$ 24 794 000^{oo} (39.4%)^o		
Diesel Nacional S. A.	\$ 7 567 000^{oo} (12.0%)¹	\$ 89 331 000^{oo} (9.3%)²	
Siderúrgica Nacional S. A.		\$ 6 558 000^{oo} (0.7%)³	

Fuente: Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, "La industria en los Magueyales" (1979) pp. 61

^o Constituía el 82.2% de la fundición de acero y el 6.6% de la hierro.

¹ Constituía el 13.5% de la fundición de acero, el 29.4% de la hierro y el 100% de la fundición de aluminio.

² Partes de chasis para Autobuses y Camiones

³ Partes para el tractor Ford

Y no sólo la dependencia hacia los Ferrocarriles Nacionales fue algo que se mantuvo, sino también la misma inconsistencia y falta de programación adecuada en las compras hacia la Constructora. Como ejemplo podemos analizar lo que pasó con las proyecciones elaboradas por la CNCF para la producción de equipo de transporte ferroviario para el periodo 1973-1976. Según estas proyecciones publicadas en 1972, la producción de la Constructora con base en la formulación de pedidos por parte de las líneas ferroviarias de nuestro país, sería la siguiente:

CUADRO 4.2.7
PRODUCCIÓN FERROVIARIA PROYECTADA PARA EL PERIODO 1973-1976
(UNIDADES)

DESCRPCIÓN	1973	1974	1975	1976
Furgón	810	800	800	800
Góndola	1239	315	315	315
Carro Jaula	---	56	56	56
Plataforma	---	52	52	52
Cabús	50	80	---	---
Tolvas	40	---	85	---

Fuente: Elaborado con datos extraídos de: "Información para la visita presidencial del 18 de agosto de 1972" Combinado Industrial Sahagún. Pp.14. Archivo del sindicato de trabajadores de la CNC

No obstante, la producción real distó mucho de la proyectada. A excepción del coche Furgón, el cual a pesar de no fabricarse en los tiempos establecidos se fabricó en concordancia con el número proyectado, la producción del periodo 1973-1976 fue totalmente diferente (ver cuadro 4.2.8). Como se explicó en el apartado anterior el desajuste entre la planeación y la demanda real en este tipo de empresas productoras de maquinaria y equipo provoca muchos costos, ya que se tienen que cambiar los planes de financiamiento, de compra de insumos, ajuste de maquinaria, reorganización de la fuerza de trabajo, etc., y por lo cual gran parte de la capacidad productiva se mantienen ociosa.

CUADRO 4.2.8
PRODUCCIÓN FERROVIARIA REAL EN EL PERIODO 1973-1976
(UNIDADES)

DESCRPCIÓN	1973	1974	1975	1976
Furgón	310	2928	705	
Góndola	1255		1652	2255
Carro Jaula				
Plataforma				
Cabús	50			
Tolvas			300	---

Fuente: Elaborado con datos extraídos del cuadro 3.3.1: "Producción Ferroviaria Total, 1955-1991"

No obstante surge en estos momentos la inquietud acerca de qué factores habrán influido para que esta tendencia de inconsistencia en la demanda haya sobrevivido, a pesar de que Víctor Manuel Villaseñor fue nombrado el nuevo gerente general de los Ferrocarriles Nacionales, y con cual se supondría que el boicot hacia la CNCF proveniente de esa empresa tendría que haber cesado. El mismo Villaseñor, quien renunciaría a los FNM en 1973, deja ver que el problema del boicot hacia la Constructora estaba más allá de sus posibilidades. De acuerdo con una entrevista concedida a la revista **Proceso** estas eran, a su consideración, las causas del problema real:

"...El férreo control sindical ahora ejercido doblemente por Luís Gómez Zepeda, como gerente general, ha mostrado ser inamovible. Hasta el momento los gobiernos han preferido el imperio del caos y el latrocinio en la empresa a perder el control oficial del sindicalismo ferrocarrilero y en general "cetemista" que mucho le cuesta".

-¿Es por debilidad oficial que no se ha corregido la situación de los ferrocarriles?

-"Eso llega al meollo del asunto. Los problemas de la empresa son tantos y tan amplia la base de corrupción que sostiene y se entrelaza con la ineficacia técnica, que los niveles medianos y altos de la dirigencia sindical y de la administración se encuentra infestados de intereses creados. De tal suerte ocurre esto que quienes no se benefician directamente de las crecientes pérdidas económicas de la empresa caen, cuando menos, en la indolencia que da el saberse frente a un problema de dimensiones moustrosas...sexenio tras sexenio otra de las maldiciones tradicionales que han azotado a la empresa es la participación de intermediarios de toda laya en la compra de rieles,

ejes, carros, locomotoras y otros equipos fundamentales...en diciembre de 1973 me enteré que Luis Gómez Z. obtuvo autorización para la compra de 3000 furgones y 800 góndolas y cabuses a favor de *Berwick Manufacturing*, -una empresa de quinta categoría en los Estados Unidos-y de otra empresa de paja también norteamericana. Monto de la operación: mil millones de pesos..."⁵¹

Como conclusión en el análisis de esta década, la tendencia inconsistente por el lado de la demanda, de la cual la Constructora padeció desde los primeros años de su funcionamiento, se mantuvo; ocasionando desajustes en la organización del proceso productivo. Por otra parte, ocurrieron grandes transformaciones desde el punto de vista de la oferta, apareciendo nuevas líneas de producción y con ello el manejo de nuevos métodos y técnicas, que permitieron a ingenieros y obreros de la CNCF adentrarse en procesos tecnológicos de punta; asimismo la creación de un nuevo instrumento para la solución de problemas técnicos y organizativos emanados del proceso productivo, denominado Comité de Fábrica, fomentó la colaboración entre ingenieros y obreros, que a la postre permitió una disminución en tiempos, desperdicios y costos, así como un aumento en el número de inventivas y mejoras al proceso productivo.

4.3 LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA CNCF PREVIO A SU PRIVATIZACIÓN 1984-1991 NOTAS PARA UN ANÁLISIS PROFUNDO

Enero de 1992 es una fecha que nunca se olvidará en los hombres de la CNCF, pues justo en ese mes finalizó un largo capítulo en la historia de la Constructora. La aventura industrial que comenzó por allá de 1954, cuando en un lejano mes de diciembre el viento de Sahagún fue testigo del primer furgón hecho en México, llegó a su fin 37 años después. El gobierno mexicano, quien a partir de 1983 inició un proceso de desincorporación, liquidación y venta de empresas públicas, decidió que ya no era conveniente que la Constructora Nacional de Carros Ferrocarril S. A. siguiera formando parte del patrimonio económico del pueblo mexicano, y en un acto trascendental para la historia de la industria de maquinaria y equipo en México, que merece una profunda evaluación por sus resultados, la empresa canadiense *Bombardier*⁵² compró en su totalidad las instalaciones, terrenos y licencias de la CNCF. Con este hecho llegó a su fin el proyecto nacional progresista de fabricación de equipo de transporte ferroviario, que nació como

⁵¹ "Plagas y Maldiciones de los Ferrocarriles, descritas por Villaseñor" Federico Gómez Pombo. Revista Proceso, número 9, 1 de enero de 1977.

⁵² Considerada como la tercera empresa más importante, a nivel mundial, productora de equipo de transporte ferroviario y aéreo. Ver su página Web: www.bombardier.com

instrumento de lucha por la soberanía industrial e independencia económica de nuestro país; a partir de 1992 la Constructora inauguraba un nuevo capítulo en su historia: el de ser una empresa privada. La producción de equipo de transporte hasta la fecha no ha cesado, sin embargo el proyecto nacional progresista se ha sustituido por otro autodenominado “productividad y eficiencia”, asimismo la soberanía industrial y la independencia económica nacional son objetivos que se han abandonado por el de “competencia global por los mercados”.

No obstante, en el presente estudio histórico realizado a la CNCF se han podido encontrar algunos elementos que permiten considerar a la empresa como productiva, eficiente y capaz de competir en mercados como el de los Estados Unidos. Esto, cabe mencionar, no ignora los problemas que existieron dentro de la evolución económica de la empresa, tales como: la rigidez en su proceso productivo, los altos márgenes de capacidad ociosa y los diferentes criterios en las políticas de administración iniciados en la década de los setenta, que provocaron una disminución en el ritmo de la productividad laboral (salvo en los años 1971-1975, de activa participación obrera). No obstante es importante nunca olvidar, al hacer una evaluación de la historia económica de la CNCF, los graves problemas que ésta sufrió en la organización de su proceso productivo, ocasionados por el sistemático boicot emprendido por algunos sectores políticos dentro de los Ferrocarriles Nacionales y el gobierno federal, que no sólo destruyeron gran parte de los proyectos productivos y comerciales de la CNCF, sino que incluso hicieron imposible una adecuada programación de la oferta debido a la inconsistencia, e incumplimiento de acuerdos, de la demanda de las líneas ferroviarias del país. Cabe recordar que en la industria de maquinaria y equipo la planeación y programación efectiva entre oferta y demanda es un elemento fundamental para su desarrollo.

Con base en estas consideraciones analicemos un poco el contexto bajo el cual se decidió la venta de la CNCF a una empresa privada. De acuerdo con el maestro Emilio Sacristán Roy, ex funcionario administrativo de DINA, la eliminación de empresas públicas iniciada en 1983 fue un proceso de varias etapas:

“...en la inicial, de 1984 a 1988, se realiza la privatización de varias empresas de diversa índole y actividad; en la segunda, de 1988 a 1994, se realiza ya la privatización a fondo de varios sectores, como los de siderurgia, banca y teléfonos; y en la tercera, de 1995 a

2000, se profundiza aún más en el proceso y se realizan cambios constitucionales para vender los ferrocarriles y las comunicaciones vía satélite...”⁵³

Respecto a la primera etapa, el inicio se da con la promulgación de la Ley de Entidades Paraestatales la cual, en esencia, consistía en una especie de clasificación (como estratégicos, prioritarios y no prioritarios) de los organismos y empresas descentralizados de participación estatal. Al mismo tiempo, esta eliminación se ubicó bajo el proceso de “desincorporación del sector paraestatal”;⁵⁴ del cual se desprenden cuatro acciones muy bien definidas:

1. La liquidación de empresas o extinción de fideicomisos
2. Las fusiones
3. Las transferencias a los gobiernos estatales
4. Las ventas a capital privado ó privatizaciones.

De 1982 a 1988 la “desincorporación del sector paraestatal”, ó eliminación del mismo, incluyó la venta al sector privado de 155 empresas clasificadas como no prioritarias, pero que sin embargo algunas de ellas “...se trataban de empresas rentables, y si el precio de la privatización fue correcto es difícil saberlo. Podemos suponer que fue razonable, si bien con cierto castigo. Este proceso fue un poco desordenado y casuístico, y definitivamente no tuvo la transparencia que se hubiera deseado.”⁵⁵ La segunda etapa de eliminación, de acuerdo con Sacristán Roy, “...fue mucho más difícil, pues se trataba de vender empresas de baja rentabilidad o de rentabilidad negativa o dudosa. Aquí fue necesario sanear a estas empresas para hacerlas atractivas; otras fueron traspasadas a los sindicatos...”⁵⁶

Si tratamos de ubicar la venta de la CNCF bajo este contexto descrito por el maestro Sacristán Roy, podemos establecer que la Constructora era una empresa, cuando menos, prioritaria dentro del sector paraestatal; así lo deja ver la postergación, en su venta, hasta 1992. No obstante surgen dudas sobre si la eliminación de la CNCF, ocurrida en la segunda etapa de la “desincorporación de empresas del sector paraestatal”, entra en la clasificación de empresa “difícil de vender” debido a una baja, negativa o dudosa rentabilidad económica.

⁵³ “Las privatizaciones en México” Emilio Sacristán Roy. Revista ECONOMÍAUnam Vol. 3, número 9. pp.

⁵⁴

⁵⁴ *Ibíd.* Pp. 55

⁵⁵ *Ibíd.* pp. 55

⁵⁶ *Ibíd.* pp. 55-56

Al respecto surgen necesariamente algunas preguntas: si la CNCF se consideraba, al parecer, una empresa cuando menos prioritaria dentro del sector paraestatal de la economía, ¿por qué venderla? Por otra parte, si la CNCF se encontraba dentro del grupo de empresas de baja, negativa o dudosa rentabilidad ¿Por qué fue adquirida por la tercera empresa, a nivel mundial, constructora de equipo de transporte ferroviario y aéreo? O simplemente, ¿cuáles fueron las verdaderas razones por las que se privatizó la Constructora? Aunque la respuesta a estas preguntas no son propiamente el objetivo de este estudio histórico económico, los resultados que se han presentado, si pueden ser contrastados contra cualquier argumento que pretenda dar respuesta a las preguntas acabadas de plantear. No obstante las respuestas que se han dado o que se puedan dar no se evalúan aquí; escapan, por estos momentos, al objetivo de la investigación. Sin embargo la serie de argumentos esgrimidos al momento de los acontecimientos si son analizados.

Es el propio Presidente de la República, Miguel de la Madrid Hurtado, quien apunta al centro de la problemática económica de las Empresas Públicas: “Resulta impostergable la reconversión industrial, la cual implica la introducción de nuevas tecnologías, mediante inversiones adicionales, el cierre de procesos productivos obsoletos y la elevación de la producción, el empleo y la productividad”⁵⁷

Al parecer los años ochenta colocaron en el horizonte productivo de la industria en México la cuestión de la “reconversión industrial”, que significa la adopción de métodos y técnicas empleados por las industrias de países altamente industrializados, producto de una revolución en el campo de la informática, la electrónica y el descubrimiento de su aplicación al terreno industrial, así como de nuevas formas de organización en los procesos y estructuras productivas denominadas “flexibles”⁵⁸

⁵⁷ Citado en la ponencia: “Reconversión industrial e integración en los transportes”, realizada por Gustavo Patiño Guerrero, Secretario de Comunicaciones y Transportes 1982-1988, como parte del 1r. seminario latinoamericano de reconversión industrial. Publicado bajo el título de: LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN AMÉRICA LATINA. 15 Tomos. ED., FCE. México 1987. Tomo 8: “Industrias de equipo y transportes” pp. 13

⁵⁸ Estas transformaciones conforman lo que se conoce como el “Paradigma de la producción flexible”, el cual viene a sustituir los métodos industriales de producción Fordista- Taylorista. Este paradigma se basa en el uso de “maquinarias flexibles” altamente automatizadas que permiten obtener una gran diversidad de productos ante rápidas fluctuaciones en la demanda, asimismo este proceso se complementa con sistemas de control de inventarios denominados “just in time” y con la creación de “círculos de calidad”, que implican una mayor participación del obrero en la solución de los problemas emanados del proceso productivo. Un excelente resumen de este paradigma se encuentra en: “Especialización Flexible en la Industria Automotriz: El Caso de Volkswagen de México, 1981-1994” García, Elizalde Maribel. Tesis de Licenciatura. Facultad de Economía, UNAM. México 2003. pp. 21-30

En ese sentido, en 1987 se llevó a cabo un importante seminario sobre la reconversión industrial en América Latina, su situación y las perspectivas para los diversos sectores industriales. En él participaron funcionarios públicos, investigadores y empresarios de diversa índole. En lo que concierne a la CNCF destacan los trabajos presentados en la mesa: "Industrias de Equipo y Transportes", aglutinados y publicados en un tomo, del mismo nombre, que forma parte de la colección: "La Reconversión Industrial en América Latina".⁵⁹ Como parte de lo expuesto en dichos trabajos, destaca lo siguiente:

"Uno de los problemas importantes de los ferrocarriles ha sido el rezago en la conservación del equipo que por la escasez de partes y refacciones provocó su rápido deterioro. Para resolver este problema, se han aplicado mecanismos que permiten la reparación y reconstrucción de las locomotoras fuera y en las instalaciones de los ferrocarriles, aprovechando en todo lo posible la capacidad de la industria nacional. Asimismo, se han adquirido unidades de tracción y arrastres y se reducen los rezagos en la conservación del equipo, lo que permitirá en el corto plazo ampliar la capacidad del servicio. Al respecto, la industria nacional y los talleres de Ferrocarriles Nacionales de México darán mejor respuesta a las demandas de este transporte en la medida que modernicen y reorganicen sus procesos fabriles. Es éste uno de los campos en que la reconversión industrial se ve como una necesidad inmediata para apoyar el programa de modernización de este modo de transporte."⁶⁰

La anterior cita, que corresponde a lo que dijera el entonces Secretario de Comunicaciones y Transportes, presenta a grandes rasgos, pero en esencia, la situación del sector ferroviario en México, de acuerdo a la interpretación de este personaje. No obstante se nota que la interpretación que tiene de los hechos es parcial y esta invertida. Es parcial porque responsabiliza sólo a la industria nacional de equipo de transporte ferroviario del rezago en la conservación del equipo. Es evidente que al momento de presentar su ponencia, este funcionario no tenía idea, o no quiso mencionar, la enorme cantidad de trabas que algunos personajes dentro de los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM) y algunos sectores del gobierno mexicano le impusieron a la CNCF, única empresa constructora de este equipo de transporte en México, e incluso a los mismos FNM para la conservación, renovación y modernización del equipo de transporte; basta recordar los cambios constantes en la programación de la demanda de los FNM a la Constructora, así como los innumerables casos de compra de material ferroviario de baja calidad a los E. U. A., hecho

⁵⁹ 1r. seminario latinoamericano de reconversión industrial. Publicado bajo el título de: LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN AMÉRICA LATINA. 15 Tomos. ED., FCE. México 1987. Tomo 8: "Industrias de equipo y transportes"

⁶⁰ "Reconversión industrial e integración en los transportes", Gustavo Patiño Guerrero, Secretario de Comunicaciones y Transportes 1982-1988. *Ibíd.* Pp. 14-15

por los “coyotes”, que todavía en 1977 Víctor Manuel Villaseñor denunciaba en la revista Proceso⁶¹. A su vez la interpretación del funcionario público esta en un orden invertido, por que responsabiliza a la CNCF del éxito del programa de modernización de los ferrocarriles, exigiéndole modernización y reorganización en sus procesos productivos para satisfacer la demanda, cuando es evidente que para que una empresa de maquinaria y equipo funcione óptimamente y con ello se den mejoras en su proceso productivo es necesario que dicha demanda sea, cuando menos, programable y constante debido a que esta clase de industrias disminuye sus costos y tiempos de producción en la medida en que se explotan todas las posibilidades productivas de un sólo diseño. Es lo que sucedió, por ejemplo, durante los primeros 5 años de su funcionamiento, así, como en la fabricación de los primeros lotes del coche tipo “metro”. Además la modernización del sector ferroviario en México no sólo incluye como principal factor la denominada “reconversión industrial” de la industria de equipo de transporte, sino también, como mínimo, la eliminación de practicas antieconómicas dentro de los FNM, como ejemplo. Y aún así la CNCF dio muestras, en los años ochenta, de avanzar y mejorar el manejo del contenido tecnológico de sus productos así como la organización de los procesos mismos:

“...a pesar de los exiguos recursos, el laboratorio de electrónica de la Constructora, con sólo cinco integrantes, desarrolla a finales de 1986 diversas modificaciones a los trenes y ha finalizado el diseño de un protector para motor. También a principios de 1987 se arma en las naves de la CNCF las puertas y ventanas de los furgones del Metro suministradas anteriormente por proveedores externos...a finales de 1986 y principios de 1987, la Constructora comienza a entregar el cuarto lote de carros del metro, a la vez que se encuentra en proceso una nueva línea de montaje denominada Metro Ligero con ruedas de acero y alimentación aérea a través de catenaria...es muy interesante esta iniciativa de la CNCF para la producción del Metro con pantógrafo y ruedas de fierro porque representa un intento de la constructora por variar su oferta, ya que trata de diversificar su preponderante dependencia de una sola tecnología (francesa) e intenta desarrollar otras alternativas Metro basadas en el domino local de la tecnología gala y de la ya larga experiencia ferroviaria mexicana...”⁶²

Pero veamos más a fondo a que se refiere el Secretario de Comunicaciones y Transportes con “reconversión industrial”:

⁶¹ “Plagas y Maldiciones de los Ferrocarriles, descritas por Villaseñor” Federico Gómez Pombo. Revista Proceso, número 9, 1 de enero de 1977.

⁶² “Metro, metrópoli, México” Navarro, Bernardo y Ovidio González. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. México 1989. pp. 141-142

“Específicamente la reconversión industrial requiere de quienes tienen la responsabilidad de los procesos industriales, clara conciencia de que no se trata tan sólo de sustituir el equipo fabril, sino de impulsar todo un proceso de modernización...”⁶³

Al parecer no sólo es parcial y contradictorio en su exposición, sino que también se nota que desconocía los procesos de producción en la CNCF, los cuales no sólo incluían la paulatina adaptación de la maquinaria y equipo a las necesidades productivas, lo que ejemplifica claramente la producción y las innovaciones tecnológicas aplicadas al “metro”, sino que también una mayor coordinación entre el personal técnico y obrero de la empresa, lo que en esencia promovió el Comité de Fábrica constituido muchos años antes de que se hablara de la reconversión industrial, y que a todas luces es un paso significativo hacia la modernización de cualquier proceso productivo.

Sin embargo a pesar de los notables resultados que arrojaba la producción del coche tipo metro, como la profundización en el manejo de tecnologías complejas, la rentabilidad de la CNCF, medida en los resultados financieros de sus actuaciones productivas anuales, fue muy inestable. Con base en el cuadro siguiente (4.3.9), que contiene el resultado final de sus ejercicios financieros anuales para el periodo 1981-1987 y los años 1990, 1991, se puede notar claramente la inestabilidad económica que sufrió la CNCF durante los últimos años de su vida como empresa paraestatal:

CUADRO 4.3.9
UTILIDADES Y PERDIDAS DE LOS EJERCICIOS FINANCIEROS EN LA CNCF DE
1981-1987, 1990 Y 1991 (MILLONES DE PESOS)

AÑO	UTILIDAD	PÉRDIDA
1981	360	
1982		453
1983	396	
1984¹	284.457	
1985¹		786.790
1986		5 655
1987		7 729
1990²	27	
1991²		93

Fuente: CNCF, Informe de labores 1986-1987. Sector Energía, Minas e Industria Paraestatal pp. 41

¹ Estados Financieros de las Entidades Paraestatales. Secretaría de la Contraloría General de la Nación.

² www.shacp.gob.mx

Tal vez sea por esta razón que se pretendía justificar la necesidad de una “reconversión industrial” en la Constructora y posteriormente su venta al capital privado. No obstante

⁶³ “Reconversión industrial e integración en los transportes”, Gustavo Patiño Guerrero, Secretario de Comunicaciones y Transportes 1982-1988. *Ibíd.* Pp. 16

detrás de este vaivén en las utilidades se encuentra, como ya se dijo, un interesante proceso de aprendizaje en el manejo de la tecnología para la construcción del tren tipo metro. Además, los factores exógenos tuvieron un gran impacto en el funcionamiento económico de la CNCF, como se puede notar a continuación.

José Enrique Girón Zenil asesor de la Subsecretaría de Transformación de la Industria Paraestatal México en esos años, al hablar sobre el contexto internacional, decía lo siguiente:

“Durante los últimos 15 años la economía mundial ha estado sometida a un proceso de inestabilidad recurrente, que se ha traducido en un retraimiento general de la industria fabricante de equipos de transporte...en lo que hace a la industria de equipo ferroviario, la subutilización de la capacidad instalada alcanza niveles de hasta 50% en algunos fabricantes líderes, y la reducción de productores ha llegado, en el caso de Estados Unidos, a ser sumamente drástica, pasando de un número de 11 en 1982 a sólo tres en la actualidad...”⁶⁴

Esta reflexión de entrada brinda una nueva dimensión al contexto de la evolución de la CNCF durante esta década. La crisis productiva internacional y la particular crisis económica que México sufrió durante los años ochenta, impactaron en el horizonte temporal de corto plazo de la Constructora, al verse reducida la demanda de equipo de transporte ferroviario por razones, que van más allá de las tradicionales causas de falta de programación y cumplimiento de convenios por parte de los FNM. Pero esta dificultad de origen exógeno, planteada al funcionamiento económico de la CNCF, al mismo tiempo abría una posibilidad que años atrás ya había sido contemplada por los primeros hombres de la Constructora, me refiero a la integración con las economías latinoamericanas. Esta posibilidad no pasó desapercibida por Girón Zenil, quien al respecto dijo lo siguiente:

“En el contexto anterior, los países de América Latina están llamados a desplegar un esfuerzo de concertación para aprovechar su capacidad productiva y de compra, conjuntando y complementando políticas regionales de adquisición, intercambio tecnológico y financiamiento que favorezca su integración”⁶⁵

No obstante ante la posibilidad de la integración con los países latinoamericanos, para la cual la CNCF contaba con antecedentes fincados desde los años sesenta, y que hubiese permitido superar el tradicional problema de insuficiencia e inconsistencia de la demanda,

⁶⁴ “Situación actual y perspectivas de la industria paraestatal fabricante de equipos de transporte” José Enrique Girón Zenil, asesor de la Subsecretaría de Transformación de la Industria Paraestatal México, *Ibíd.* pp. 17-18

⁶⁵ *Ibíd.* pp. 19

se optó por la venta. Pero si nos preguntamos ¿qué hace pensar que la posibilidad de una integración regional hubiera beneficiado a la CNCF?, la respuesta positiva, suponiendo la realización de algunas acciones, se puede sospechar de acuerdo a lo siguientes hechos:

“...la rama de equipo ferroviario...a diferencia de la automotriz, ha tenido mayor estabilidad en su desarrollo, lo que le ha permitido alcanzar un más alto grado de consolidación...en este proceso se ha logrado asimilar cabalmente la tecnología adquirida en la mayoría de los productos, así como complementarla con desarrollos propios que han elevado sustancialmente la calidad de los bienes y el grado de integración: 82% en carros de carga, 94% en coches de pasajeros y 76% en carros del metro. Existen problemas tecnológicos que no son decisivos. Está aún en proceso de asimilación las correspondientes a la fabricación de carros tanque y carros del metro con ruedas de acero y se tiene necesidad de incorporar nuevas tecnologías para producir equipos especializados. La producción de estos bienes tiene como único demandante al sector público, lo cual sitúa a la industria en una posición sumamente vulnerable ante modificaciones en el contexto macroeconómico, como ha sucedido en años recientes. Por su parte, las perspectivas de exportación son limitadas por factores técnicos y disminución de la demanda...los mercados interno y externo cuentan con una amplia demanda potencial que no puede concretarse por la carencia de mecanismos para promover ventas con financiamientos atractivos. Estos condicionantes determinaron que durante 1986 el aprovechamiento de la capacidad instalada se situara en 30%, porcentaje muy inferior al 70% registrado como promedio en los últimos 10 años”⁶⁶

Al parecer, esta cita confirma lo que en todo este capítulo se puede intuir: el apoyo, ó la falta del mismo, brindado por el gobierno federal a la CNCF fue decisivo en la evolución que tomó la Constructora a lo largo de toda su vida. Parece extraño decir esto, sobre todo si se recuerda que la CNCF fue una empresa paraestatal durante toda su vida previa a 1992, pero el análisis de los hechos ocurridos ha demostrado que algunos sectores de gobierno federal actuaron, en diversos momentos, en contra del funcionamiento económico de la empresa. Y curiosamente la posibilidad de integración regional presentada en los años ochenta, se basaba principalmente en el apoyo que el gobierno federal hubiera podido brindarle a la CNCF para financiar un programa de ventas en Latinoamérica.

Por otra parte, respecto a la demanda interna, los FNM parece ser que jamás modificaron su actitud negativa para la Constructora, así lo deja ver el siguiente hecho. Dentro de los trabajos expuestos en el seminario que he venido presentando, aparece una ponencia del entonces Subgerente de Organización y Planeación de Ferrocarriles Nacionales de México, Ing. Francisco J. Gorostiza P. En dicha ponencia se manifiesta lo siguiente:

⁶⁶ Ibíd. pp. 21 y 23

“Los ferrocarriles se están preparando para absorber la enorme demanda actual y futura de transportes de carga y pasajeros. Para ello, el gobierno actual incluyó entre sus planes el Programa de Modernización del Sistema Ferroviario Nacional, que está en plena marcha, con el objetivo principal de incrementar su eficiencia y participación de este medio en el mercado nacional de transporte terrestre...asimismo, el día de hoy, contando como testigo de honor al primer mandatario de la nación, se firma un Convenio de Modernización y Saneamiento Financiero mediante el cual el gobierno asume parte de la deuda titulada de los ferrocarriles...”⁶⁷

No obstante la puesta en marcha de este programa de saneamiento financiero de los FNM no se tradujo en beneficio alguno para la CNCF, ya que durante el periodo 1988-1991 sólo se vendieron 218 furgones (todos en el año de 1988, ver cuadro 3.3.1 capítulo 3). Con lo que se deduce que a pesar de sanear financieramente a los FNM a mediados de 1987, la demanda de equipo de transporte a la CNCF se terminó en 1988.

Atrapada entre la desorganización de su demanda interna y la falta de apoyo para explotar el mercado externo, la CNCF se extinguió, heredando su planta productiva y las habilidades técnicas de sus empleados y obreros a la empresa canadiense *Bombardier*, la cual, a diferencia de DINA y Sidená, ha sido la única empresa del CIS que después de su privatización se ha mantenido en funciones

⁶⁷ “Sistema Ferroviario Nacional: Situación actual y perspectivas” Francisco J. Gorostiza P Subgerente de Organización y Planeación de los Ferrocarriles nacionales de México., *Ibíd.* pp. 65-66

5. LA IMPORTANCIA HISTÓRICA DEL TRABAJADOR EN EL FUNCIONAMIENTO ECONÓMICO DE LA CNCF

“Si no fuéramos algo más que individuos aislados, si cada uno de nosotros pudiese realmente ser borrado por completo del Mundo por una bala de fusil, no tendría ya sentido alguno relatar historias. Pero cada uno de los hombres no es tan sólo él mismo; es también el punto único, particularísimo, importante siempre y singular, en el que se cruzan los fenómenos del mundo, sólo una vez de aquel modo y nunca más...”

-Hermann Hesse-

5.1 LAS RAZONES PARA EL ESTUDIO DEL HOMBRE DE LA CNCF

Alguna vez me pregunté por qué el “metro” es de color naranja. No hace mucho que me dieron una explicación y, contrario a lo que sospechaba, nada tiene que ver con las necesidades urbanísticas, productivas, mentales, etc., de la gran metrópoli y su gente, sino con la extraordinaria historia de unos hombres y una fábrica que alguna vez soñaron con la independencia económica de México. Ahora entiendo que un simple color puede encerrar muchas cosas, incluso toda una historia...

— Él no podía evitarlo, estaba nervioso. Pensaba que era increíble que por sus manos hubiera pasado la madera (“Tan lisita, tan así, tan exacta” -decía, mientras pasaba sus manos extendidas por el aire, haciendo las figuras de la memoria-) que alguien le dijo formaba parte del furgón que esa tarde estaba apunto de ver, por esas mismas manos que -recuerda- le temblaban y sudaban. Era una tarde muy de Sahagún, “el viento estaba fuerte y ya traía los fríos” -recuerda don Fausto¹- “me acuerdo que alguien dijo que estaba bien pa’ que se acabara de secar la pintura y nos reímos, pero yo más de nervios” -y vuelve a reír, pero ahora conmigo-.

La tarde del 10 de diciembre de 1954 salió de las instalaciones de la recientemente construida, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (“la Constructora”, mejor

¹ Fausto Cuevas Santillán fue de los primeros obreros de la CNCF. Trabajó en el taller de carpintería de 1954 a 1980. Fue reconocido como obrero del mes en Julio de 1957 por su excelente destreza en el arte de la madera. “Entrevista con Fausto Cuevas Santillán” Abril de 2006 ((Más detalles en el anexo documental: “Entrevistas”))

conocida por sus hombres) el primer furgón hecho en sus entrañas. El primer furgón en la historia del valle de Irolo. El primero, de más de 50 000 carros de transporte que se construyeron en ella para el servicio de México. "...Era muy bonito; así, grande y oloroso todavía a pintura y el color naranja hacia que brillara mucho... un ingeniero nos dijo que el naranja significaba que teníamos capacidad pa' hacer esas cosas, porque que ese color se usaba pa' demostrar que los mexicanos podíamos hacer cosas modernas y bien hechas, no le hace que seamos pobres..." Y en efecto, furgones como este rodaron en las vías de uno de los países más modernos y ricos del mundo, los Estados Unidos.

Ya en los años setenta, una distinguida visitante decía: "...El vivo color naranja de las instalaciones de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril y los alegres colores de las casitas que forman la colonia habitacional, rompen la monotonía tristonada del paisaje y el valle ha adquirido una nueva vida..."² Es por eso, que las "mandarinas" -forma en como se les conocía en Sahagún a los furgones, apodo que después heredaron a los coches del metro- deben su color -según la mayoría de obreros con los que pude conversar- a la idea que alguien tuvo de que los carros que hacia "la constructora" significaban la lucha del pueblo mexicano frente a la adversidad. Primero, de un medio hostil en el cual fue instalada la fábrica y segundo, de las dificultades mismas que implicaba la producción de algo para lo cual se carecía de experiencia para hacerlo. "... cuando empezamos a reparar y después hacer el metro, nos dijeron que lo del color naranja era porque igual que los furgones, el metro demostraba que los mexicanos si teníamos la capacidad pa' hacer cosas difíciles -y de pronto, en un súbito ataque de la memoria, don Fausto ilumina la tarde- ya me acorde que el ingeniero Ollivier fue el que nos dijo que era como el color de la esperanza..."

Y es que acaso podría ser esta una manera de entender la gran historia de los trabajadores de la CNCF; A través de la esperanza de estos hombres, que en un momento de su fe ciega creían que su trabajo ayudaba a hacer de México una gran nación:

² "Crónica de Sahagún", Moirón Sara. CIS, Imprenta de Industria y Comercio S. A. México DF. (1974) pp. 75 La autora de este libro cuya formación es de licenciada en Antropología describe la historia del valle de Irolo desde tiempos prehispánicos hasta 1971. Es un libro que contiene bastante información empírica, ya que la autora incorpora de manera constante relatos y entrevistas de los personajes que hicieron la historia del valle de Irolo. El libro se desarrolla bajo un lenguaje metafórico que deja en el lector la sensación de haber leído casi todo el tiempo una novela trágica que culmina de manera feliz cuando las empresas llegan a instalarse en la región.

“—No exagero...me siento tan bien en mi trabajo que, al ejecutarlo, hago de cuenta que lo realizo para mí, como parte de mi vida...algo más que eso. Es como si entregara mi obra a México, porque tengo la conciencia de que yo, como mis demás compañeros de la constructora de carros, trabajamos para el país.

Mauro guarda silencio reflexivo, y enseguida añade:

—Para quienes no conocen esto -y sus manos señalan las inmensas naves de la constructora- quizás crean vanidosa mi expresión. Pero al expresarla, no hago sino decir, sin exageración, la verdad. Allí esta nuestra obra... -y señala allá, afuera de la nave, una larga fila de carros de ferrocarril flamantes, listos para ser entregados a los ferrocarriles y luego muestra la línea de montaje donde se alinean los furgones en proceso de construcción- Una obra para México, decimos.

—En cada uno de esos furgones ponemos nuestra alegría, porque cada carro que construimos es un paso para el progreso de México, y nuestro amor hacia nuestro país, porque en cada remache y en cada pieza de esos furgones va nuestro esfuerzo para ayudar a que México tenga suficiente equipo ferroviario para que haya más alimentos para nuestros hogares...más vestido para los mexicanos...más materiales para la industria...”³

Incluso, este sentimiento se desbordaba en las palabras de ilustres hombres de dirección de la CNCF:

—“... Creo de justicia informar a ustedes que desde que salió de nuestras naves el primer furgón mexicano, nunca, ni un solo día se ha retrasado el programa estipulado, ¡y todavía hay quienes dudan de la capacidad de los obreros y técnicos mexicanos!...

—...la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril entrará en una nueva etapa de trabajo al ponerse en servicio las obras de ampliación...al advenir esa nueva etapa surgirán nuevamente las dudas, y se presentaran nuevos problemas, y habrá escépticos que intenten provocar el desaliento, pero todos los problemas serán superados dentro de las naves de la constructora animados por esa voz que para los hombres de Carros es ya un grito de guerra: ¡Es por México, Adelante!”⁴

Esperanza que a lo largo de esta historia se hace de manifiesto en múltiples ocasiones; al conmemorar los carros, 5000, 10000...etc., ante la apertura de la línea de producción del metro, al crear los comités de fábrica, incluso ya en los años ochenta, ante el inminente viraje en la política económica nacional, su director general se atrevía a decir lo siguiente:

“...con la diversificación de la producción se pretende fundamentalmente, profundizar en la sustitución de importaciones en beneficio de la balanza comercial y de la integración industrial; así como promover una mejor mezcla de productos, que al tiempo que asegure un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada, permita darle continuidad a la operación productiva y contribuya al desarrollo y modernización del transporte...”⁵

³ “Es como si entregara mi obra a la nación” Entrevista de Javier Ramos Malzárraga (Editor de la revista SAHAGÚN) a Mauro Reyes Mendoza soldador de la CNCF y obrero del mes de Enero de 1959. Revista SAHAGÚN. Enero de 1959. pp. 24-25.

También se puede encontrar esta entrevista en: “Memorias de un hombre de Izquierda”. Víctor Manuel Villaseñor (1978). Tomo II: De Ávila Camacho a Echeverría. pp. 272

⁴ Palabras extraídas del discurso pronunciado por el Lic. Víctor Manuel Villaseñor (En ese entonces director general de la CNCF) el 31 de octubre de 1958 con motivo de la entrega del furgón número 5000 (Archivo del sindicato de la CNCF)

⁵ Palabras extraídas de la ponencia: “La producción industrial y la producción de equipo ferroviario y similar en México” Realizada por Mateo Treviño Gaspari (Director General de la CNCF, 1986-1988) en el

Más allá de esta postura, que más parece provenir de las buenas intenciones y el optimismo, se encuentra un interesante proceso de concientización sufrido por algunos sectores dentro de la fuerza de trabajo de la CNCF, que en algunos casos dio pauta al nacimiento de propuestas concretas de interpretación y acción sobre el funcionamiento económico de la Constructora, bajo el marco del concepto de una empresa pública:

“...de pronto nos encontramos haciendo causa común en una situación que ponía en nuestras manos buena dosis de responsabilidad para mejorar la prosperidad de la empresa, pues aparte de ser nuestra fuente de ingresos, esperanza para muchos buscadores de empleo, alguien tuvo la ocurrencia de exponer lo siguiente: Esta empresa es de propiedad popular, además es un instrumento en la lucha por la independencia económica de México...”⁶

La cita anterior corresponde al pensamiento de un hombre que trabajó por 20 años en la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, y que durante el periodo 1972-1974 fue el máximo dirigente del sindicato de trabajadores de la misma. Al igual que muchos ex-obreros, este hombre argumenta sobre la importancia que tuvo para la empresa lo que estaba ocurriendo en los trabajadores:

“...lo que estaba pasando es que mira, no se si me entiendas, habíamos muchos que de verdad si creíamos que con nuestro trabajo no sólo beneficiábamos a la empresa, ves, sino que ayudábamos para el futuro de nuestro hijos, de nuestro país...con lo de los comités de fábrica, lo que buscamos al principio, era que la dirección se diera cuenta, bueno que si sabía, pero que corrigiera muchas anomalías que notábamos y que perjudicaban a la empresa, pero no lo hacíamos para que se siguieran haciendo ricos unos cuantos, como nos acusaron algunos compañeros...lo hicimos porque sabíamos, nos dábamos cuenta, ves, que muy pronto nuestros hijos y familiares buscarían trabajo y no queríamos que les pasara lo que a muchos que en ese entonces querían trabajar y ya no había dónde y mientras en la fábrica había mucha maquinaria parada, no, nosotros luchábamos por dejarles una empresa que les diera todo lo que a nosotros nos dio, que tuvieran como se dice un futuro y una empresa y un país mejor...”⁷

Y es que en efecto la historia de la CNCF y sus hombres aparte de estar envuelta, desde sus inicios, por un halo de nobleza y optimismo contiene en sus entrañas el desarrollo de un sector de la clase trabajadora comprometido con el éxito económico de la empresa y del

marco del 1r. seminario latinoamericano de reconversión industrial. Publicado bajo el título de: LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN AMÉRICA LATINA. 15 Tomos. ED., FCE. México 1987. Tomo 8: “Industrias de equipo y transportes” pp. 77

⁶ “Memorias de Manuel Cabrera Pérez” Archivo personal de Manuel Cabrera Pérez, ex-trabajador de la CNCF. Se trata de un borrador inconcluso de aproximadamente 10 cuartillas, en las se encuentran contenidas las memorias que este ex-trabajador y ex-líder sindical tiene sobre de los años setenta.

⁷ “Entrevista con Manuel Cabrera Pérez” Julio de 2006 (Más detalles en el anexo documental: “Entrevistas”)

país. Nadie como sus hombres estaba tan convencido de que su trabajo hacía más que carros de transporte, construía el futuro y la independencia económica de México.

Sin embargo, como toda historia, ésta situación es sólo una parte de ella. Detrás de su halo –para más de uno, inmaculable- la historia de la CNCF esta hecha de tropiezos, contradicciones y acciones detestables que coexisten con las nobles, con los aciertos y con los éxitos. En fin, es como cualquier historia donde el protagonista principal es el ser humano, pero no por ello menos extraordinaria.

Con base en esta aproximación al pensamiento de algunos hombres de la Constructora, se desprende que el objetivo de este capítulo es analizar los factores, que a mi consideración, constituyen las razones y motivos fundamentales que dieron pie a la conformación de un núcleo de hombres comprometidos con el buen funcionamiento de la empresa, asimismo es importante estudiar cuál fue el impacto e importancia, dentro del funcionamiento económico de la empresa, de esta evolución en el pensamiento económico-político del proletariado de la CNCF. No obstante quiero aclarar, que muchos de los resultados obtenidos no pudieron ser cuantificables, porque se trataron de ideas y sentimientos que evidentemente quedan fuera del arbitrio académico, pero sin los cuales yo no podría contar esta historia. Para cumplir tal objetivo, vayamos de entrada al nacimiento y definición del papel histórico del hombre de la CNCF.

5.2 EL NACIMIENTO DE LOS HOMBRES DE LA CONSTRUCTORA LA DEFINICIÓN DE SU PAPEL HISTÓRICO

Como se recordará, en el capítulo anterior se dijo que el factor trabajo fue el elemento más importante, para entender el buen funcionamiento económico de la CNCF, durante los primeros cinco años de su existencia. Esto es así porque los amplios incrementos en la productividad, que provocaron el aumento diario en la fabricación de los furgones de 1.6 a 7.2, se encuentran fuertemente relacionados con la extensión e intensificación en el uso de la fuerza de trabajo. El proceso relacionado con la extensión del factor trabajo es analizado en el capítulo anterior, ahora, respecto al uso intensivo de la fuerza de trabajo, la hipótesis que planteo es que éste fue posible debido a la amplia colaboración del trabajador. La eliminación sistemática de los tiempos muertos, o de ocio, dentro del proceso productivo en la CNCF, así como el mejor aprovechamiento de la

capacidad instalada, se basó, más que en mecanismos de presión y vigilancia sobre los trabajadores, en un permanente dialogo y motivación económica de los mismos. Gran parte del esfuerzo emprendido por los trabajadores, para adaptarse al trabajo desempeñado y mejorar la calidad de este, provino de ellos mismos; los cuales así respondieron a la serie de motivaciones económicas que la Constructora les ofrecía.

Este proceso de intensificación del trabajo tiene, en este periodo, una característica muy interesante, que es, la de haber sido un proceso donde el papel que jugó la **motivación** fue más importante que el papel jugado por los métodos de dirección y organización del trabajo. Siempre que pienso en lo que pasó en estos años, no puedo evitar sentir una profunda admiración por algunos hombres de la CNCF, que de verdad creían que su trabajo construía la independencia económica de México y que el futuro de su familia dependía del futuro de “su” empresa. Yo suelo denominar éste fenómeno, como un proceso de “politización económica”. Es decir, la adquisición paulatina, por parte del hombre de la CNCF, de una conciencia que le hacia identificar el beneficio personal con el beneficio de la empresa, y más aún, lo hacia vincular su esfuerzo individual con la prosperidad de su país. A su vez, este peculiar proceso de politización, es respaldado por una mejora sustancial en la calidad de su vida material. Esta relación entre esfuerzo y prosperidad material da como resultado, desde mi perspectiva, un cierto tipo de ideología obrera en los hombres de la CNCF: la de pensar que el aumento en su bienestar y riqueza material, se originaba en los esfuerzos que el país realizaba en pro de la industrialización. Es por eso que la oportunidad que ellos tenían de trabajar para una empresa dirigida por el Estado, hacia que pensarán que su trabajo, además de mejorar su calidad de vida, fortalecía la economía de su país. Esta era su gran motivación.

Ahora, cómo se llegó a este proceso de politización económica en los hombres de la CNCF, y de qué manera este hecho influyó en el referido aumento en la producción diaria de furgones. Considero, que esta pregunta se puede resolver al observar atentamente la evolución de dos situaciones:

1. La composición social y técnica de la mano de obra.
2. La relación obrero-patronal dentro de la CNCF.

Analícemos esta situación:

— Poco a poco va tomando forma la pieza, los golpes que le da Manuel aun tienen arte. Si alguien me lo hubiera dicho no lo creería, pero allí estaba yo, frente a un hombre que dice tener 82 años y que aún tiene la fuerza para forjar una pieza de fierro. "...mi papá fue herrero y él me enseñó todo esto. Ves ese ventilador, pues era de él. Actualmente, ya casi nadie hace trabajos de forja..." —dice solemnemente- Mientras Manuel busca una candelabro, "de los que hacia antes" -me dijo-, le hecho un vistazo a su taller, que en realidad son un montón de fierros y herramienta desparpajados en un terreno donde el pasto evidencia años de descuido. Trato de imaginarme esto hace 30 años, justo cuando a Manuel lo expulsan de la empresa y en compañía de algunos de sus amigos echan a andar este taller que se convirtió, más que en una fuente de ingresos, en una "bonita experiencia" —como suele decir Manuel, cada que habla del tema-. Me doy cuenta que el amor entre Manuel y la CNCF tuvo un final amargo pero, ¿cómo empezó todo?: "...yo me vine de Real del Monte, alguien me dijo que en la Irolo necesitaban soldadores y pues llegué y rápido que me contratan. En aquel entonces era fácil entrar, nomás cosa de que llegara y tocara uno, le preguntaban: '¿sabe leer y escribir?, ¿ha trabajado usted en una fábrica?, ¿conoce de herramientas?, ¿tiene algún oficio?' y así cosas por el estilo ves, pero es más, aunque no supiera uno nada de todos modos siempre le buscaban a uno algo para trabajar..."⁸. Va a llover, el calor que se siente es bochornoso, pero la sombra que ofrece una parte del taller es tan fresca, tan cómoda. Una sombra de tanta historia, lugar perfecto para contar la misma: ¿Te costo trabajo adaptarte a un nuevo trabajo en una nueva ciudad? —le pregunto- Manuel se ríe, "ciudad...que bien se escucha, pero eso es ahorita, antes esto era un campamento y cuando se hicieron las primeras casas había unos que sólo venían a dormir en ellas, este lugar era triste, solitario los fines de semana. Yo creo que [a] muchos como yo, eso no les importaba, era yo soltero y mi tierra esta cerca de aquí, pero igual conocí casos de gente que extrañaba mucho donde venia, había unos que venían desde Puebla, Veracruz, hasta de Durango, unos de plano no se adaptaron...del trabajo, pues si fue pesado al principio, pero me acostumbre rápido, además tenía yo un hermano aquí, trabajando también en la Constructora...algo que recuerdo muy bien es que cuando llegaba la hora de la salida y abrían la puerta principal, todos salían corriendo y empujándose, como desesperados no, pues imagínate, había muchos lastimados, y nomás

⁸ "Entrevistas con Manuel Cabrera Pérez". Julio de 2006 (Más detalles en el anexo documental: "Entrevistas")

era ahí un ratito mientras salíamos, ya después todos caminando...” -Manuel sonreía un poco al contar esta anécdota, pero reflexionando un poco sobre ella ¿qué motivaba este comportamiento?- ¿Crees que a tus compañeros les fue difícil acostumbrarse a trabajar en una fábrica? -Pregunté ya animado por su último comentario- “...Pues yo creo que algunos sí, casi a los que venían de trabajar en el campo ves, hubo mucho ausentismo al principio, había compañeros que no sabían qué era un contrato y luego iban, luego no iban, en fin ves. También con los mayordomos, los supervisores -me explica-, luego había broncas...lo de los accidentes también fue terrible, me acuerdo que seguido escuchaba que fulano o sutano ya se había volado una mano o que se había caído, que se yo...pero en general creo que todos se adaptaron rápido, te estoy hablando de cosa de uno o dos años, ahora, la Constructora también puso mucho de su parte, nos daban todo, casa, comida, ropa, a los que tenían niños, les daba útiles, libretas, cosas así, teníamos servicios médicos, muchos nunca habían ido al doctor en su vida, ¿te imaginas? así pues, la empresa se fue ganando a los trabajadores, ya después éramos nosotros los que cuidábamos mucho a la empresa, como que había cierto no se, cómo te explico, es más había un chiste que le hicieron a ¿cómo se llama?, trabajaba en lubricación, le decían El Virolo. Él salio de vacaciones, salio un viernes y el lunes ya estaba ahí, y el supervisor general, este como se llama, Vega: ‘Oye, ¿qué no estas de vacaciones?’ -si maestro, ‘entonces, quien sabe que jijos haces aquí’, -no maestro lo que pasa es que soñé que me descomponían mi máquina y me regrese. Dicen que en realidad fue un mal chiste pero en cierta forma eso nos puede ayudar también a comprender lo que estaba pasando en muchos trabajadores...”⁹ Manuel comienza a guardar la herramienta, hay que irse pronto, su casa queda un poco lejos y él ya no esta como para sentir la lluvia. Echándole un último vistazo al taller me doy cuenta que hay dos cosas que me llevo: el candelabro que me obsequió y la sensación de que lo que me acababa de contar Manuel, fue, en sí, el relato de cómo unos hombres aprendieron a ser obreros.

Es precisamente este proceso de aprendizaje, el que se ve esencialmente determinado por los dos elementos hace un momento señalados: las características de la composición técnica y social de la mano de obra, así como la forma en que se relacionaba la dirección de la empresa con los trabajadores. A su vez, este proceso de aprendizaje, junto con otras circunstancias, concatenó en una mentalidad progresista en los hombres de la CNCF, que

⁹ Ibíd.

los hizo interpretar los triunfos de la empresa como beneficios materiales, personales y nacionales. Este proceso se convirtió a la postre, en el elemento central de la motivación que los directivos de la CNCF utilizaron constantemente para intensificar el uso de la fuerza de trabajo. Veamos como sucedió:

Recordando algo acerca del misterioso proyecto de constitución de la CNCF (y, en sí, de todo el Complejo Industrial Sahagún), en lo referente a las discusiones sobre la localización de la planta, uno de los argumentos que se mencionaron para instalar en el Valle de Irolo, una empresa constructora de equipo de transporte ferroviario fue el que tenía que ver con su ubicación dentro de una zona económicamente marginada, no obstante, este criterio conllevaba de manera implícita a una situación de desventaja para el funcionamiento de la empresa, y que consistía en lo siguiente: la composición técnica y social de la fuerza de trabajo de la región no satisfacía plenamente las necesidades de la CNCF¹⁰.

Por un lado, el personal administrativo y técnico que la empresa necesitaba para su funcionamiento no se encontraba tan fácilmente en una zona cuya principal actividad económica hasta 1950 había sido la agricultura, siendo la extracción y comercialización del pulque su principal punto de referencia. Por otra parte, esta misma situación hacía que la fuerza de trabajo de la región estuviera poco acostumbrada a las exigencias que el ritmo de trabajo industrial impone en los hombres.

Para tener una mejor idea de lo anterior, observemos los cuadros 5.2.1 y 5.2.2, que se refieren a la procedencia geográfica de obreros y empleados de la CNCF, así como a la población económicamente activa de la zona y su estructura ocupacional:

¹⁰ "...la localización de la fábrica en el estado de Hidalgo tienen una justificación económica y social muy clara, pero la localización de la misma precisamente en las proximidades del municipio de Apan es discutida aún hoy. Fue necesario crear toda una ciudad (Ciudad Sahagún) ex profeso para dar habitación y servicios a los trabajadores de las tres empresas que ahí se instalaron, con un costo bastante elevado. Tal localización...hace difícil el arraigo del personal contratado. Por otra parte, la ciudad depende totalmente de las actividades de las tres fábricas. Esta circunstancia impide la movilidad del factor trabajo, a tal grado que el despido de un obrero lleva implícita su expulsión de la ciudad..." "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva, pp. 9-10. El autor, como muchos otros más, hace especial hincapié en este hecho, sin embargo, o por lo menos en la revisión de mis fuentes, nadie ha podido medir el impacto económico que esta situación infligió en el funcionamiento de las tres empresas.

CUADRO 5.2.1
ORIGÉN GEOGRÁFICO E LOS TRABAJADORES DE LA CNCF ***
(ESTRUCCTURA PORCENTUAL)

ENTIDAD DE NACIMIENTO	OBREROS Y EMPLEADOS		ENTIDAD DE NACIMIENTO	OBREROS Y EMPLEADOS		ENTIDAD DE NACIMIENTO	OBREROS Y EMPLEADOS	
Hidalgo	64.0	36.8	Coahuila	0	3.1	Yucatán	0	1.0
Distrito Federal	6.7	18.9	Durango	0.3	3.1	Morelos	0	1.0
Tlaxcala	9.0	4.2	Guerrero	0.9	1.0	Quintana Roo	0	0
México	5.1	5.27	Guanajuato	1.9	2.1	Tabasco	0.6	1.0
Puebla	3.8	1.0	Zacatecas	0.3	2.1	Sonora	0	0
Veracruz	1.9	3.1	Sinaloa	0	0	Chihuahua	0.3	0
Jalisco	0.9	1.0	San Luís Potosí	0.3	2.1	Nuevo León	0	0
Tamaulipas	0	4.2	Chiapas	0	1.0	Querétaro	0.9	0
Michoacán	0.9	2.1	Oaxaca	0.6	1.0	Extranjero	0	2.1
Campeche	0	2.1	Aguascalientes	0.3	0			

Los datos de las subcolumnas de la izquierda dentro de la columna "obreros y empleados" corresponden a la variable obreros, a su vez, los de la subcolumna derecha lo son para la variable empleados.

Fuente: "La industria en los Magueyales" Victoria Novelo y Augusto Urteaga, pp.90-91

***Este cuadro fue construido, según especificaciones de sus autores, con base en una muestra del 10% del censo de recursos humanos del sector paraestatal, efectuado en octubre de 1975. No obstante, refleja la tendencia original (1955) del origen geográfico de los trabajadores de la CNCF.

Con base en la información del cuadro 5.2.1, es posible formarnos alguna idea sobre la composición técnica y social de la mano de obra dentro de la CNCF. De entrada, es contundente el hecho de que aproximadamente 1/3 del personal obrero y 2/3 de los empleados (cuadros técnicos y administrativos) tienen un origen geográfico de procedencia fuera del estado de Hidalgo, es decir: gran parte de la fuerza de trabajo empleada en la CNCF no se hallaba disponible de manera inmediata en el momento mismo de la instalación de la Constructora. Esta situación es mucho más significativa para el caso de los "empleados", quienes en su mayoría provenían de todas partes del país. Desde mi punto de vista, este hecho significa que la Constructora tuvo que encontrar ciertos mecanismos de atracción de la mano de obra (calificada en su mayoría), que hicieran no sólo atractivo el hecho de trabajar en una empresa recién creada y de la cuál se carecían de amplios antecedentes en el país, sino que también, hicieran aceptable la idea de residir cerca de la empresa, en un lugar de relativa ausencia de infraestructura urbana.

Siendo así, la atracción de mano de obra se convirtió desde el principio en un reto para la empresa, y de la solución de este problema surgen situaciones muy interesantes que más adelante se conectan directamente con el problema que estamos analizando. Fausto Cuevas Santillán y Manuel Cabrera Pérez, son dos ejemplos de esta situación. Ambos provienen del estado de Hidalgo (Don Fausto, de Tulancingo y Manuel, de Real del Monte), de lugares relativamente cercanos, pero imposibles para pensar en el traslado

diario hacia el Valle de Irolo, (sobre todo, si consideramos la situación de los caminos en los años 50' para un estado que hasta la fecha ocupa los últimos lugares dentro de los índices de desarrollo humano, dentro del país). Al momento de su llegada a la CNCF poseían ciertos conocimientos técnicos, como el oficio de la carpintería y la herrería, lo que los convertía en sujetos sumamentepreciados para el trabajo industrial, sobre todo, si tomamos en cuenta la panorámica que nos ofrece el cuadro 5.2.2 sobre la estructura ocupacional en los alrededores del valle de Irolo, la cual nos muestra claramente que la mano de obra de la región en su mayoría se encontraba ocupada en el sector primario. La evidencia de que tanto don Fausto, como Manuel son una muestra clara del problema de atracción de la mano de obra, que enfrentó la CNCF en sus primeros años de funcionamiento, se encuentra en que ambos coinciden en darle mucha importancia más que al salario nominal, a todas la serie de prestaciones que recibieron de la Constructora, sobre todo, a lo referente al tema de la vivienda.

CUADRO 5.2.2
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA Y
PORCENTAJES DE LA MISMA, POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA 1950
(MUNICIPIOS CERCANOS AL COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN)

ESTADO/MUNICIPIO	Total	Agricultura Y Ganadería	Industrias extractivas	Industrias De Transformación	Construcción	Comercio	Transportes	Servicios
HIDALGO:								
Zempoala	4 129	83.0	0	2.1	2.5	3.8	1.9	5
Apan	4 119	66.4	0.2	7.5	3.0	8.1	2.9	9.5
Singuilucan	1 980	86.1	0.1	3.0	1.5	2.2	0.8	3.7
Epazoyucan	1 922	87.3	0.4	1.9	2.0	3.4	0.2	4.4
Tepeapulco	1 685	86.6	0.4	2.9	1.0	2.7	1.0	2.4
E. Zapata	1 283	76.7	0	1.4	6.8	4.6	5.4	3.1
Tlanalapa	810	88.6	0.4	1.5	3.0	3.1	0.6	2.2
MÉXICO:								
Otumba	2 605	81.3	0	2.6	4.9	4.1	1.4	3.2
Axapusco	2 377	91.3	0	0.6	1.0	1.6	1.7	2.5
San M. Pirámides	1 572	80.7	0	2.6	0.6	4.1	0.6	5.4
Nopaltepec	1 011	85.4	0.4	1.9	0.7	3.3	1.1	3.4
TLAXCALA:								
Calpulalpan	3 290	82.1	0.2	3.8	1.4	4.9	1.2	4.9

Fuente: INEGI. Población Económicamente Activa y por rama de actividad económica, Series Históricas.

Asimismo, con base en los datos presentados en el cuadro 5.2.2, es posible completar una idea acerca de la composición técnica y social de los hombres de la Constructora. Aunado al hecho de que la mano de obra de la región sólo constituyó una parte del total de los trabajadores empleados en la CNCF, se encuentra la situación referente a las cualidades para el trabajo industrial que dicha mano de obra contenía dentro de sí.

El cuadro 5.2.2 es un indicador que sirve para tener una idea aproximada de lo que acabo de mencionar. Como se observa, para 1950 en diez de los doce municipios que se encuentran cercanos al Valle de Irolo, más del 80% de la población económicamente activa se encontraba ocupada en el sector primario, y en el caso de Apan, donde sólo el 66.4% de estas personas lo hacía, el 17.6% de ellas se ocupaba en el comercio y los servicios (en total, más del 84% de las personas no se dedicaba a ninguna actividad de tipo industrial).

En este sentido, para 1950, sólo una parte muy pequeña de la población del Valle de Irolo y colindante con el valle, se ocupaba en algún trabajo de tipo industrial. Con base a este hecho, es de suponerse que la mano de obra de la región, con experiencia técnica y administrativa para el trabajo industrial, se encontraba en una proporción muy pequeña; de ahí que la mayor parte del personal obrero y empleado contratado por la CNFC, proveniente de la región del Valle de Irolo, careciera de experiencia en el trabajo industrial y se encontrara poco familiarizada con el ritmo de trabajo y la forma de vida en una fábrica.

Este hecho, considero, significa que la empresa tuvo que encontrar ciertos mecanismos para transformar rápidamente una masa de trabajadores sin experiencia alguna en la producción, no sólo de furgones sino en la producción industrial como tal, en un grupo eficiente y coordinado capaz de aprender y eficientar la producción rápidamente. Es indudable entonces, que frente a este hecho, se vuelve mucho más importante la atracción de trabajadores con un mínimo de experiencia en cualquier técnica que pudiera servir al proceso productivo de la CNCF (es así como trabajadores como Manuel y don Fausto adquieren mayor importancia relativa), de esta manera se esperaba que fuera más fácil este proceso de adaptación al trabajo industrial. No obstante, una situación así, es decir, de promoción abierta y discriminatoria en la atracción de mano obra preferente a trabajadores con experiencia en algún oficio industrial, hubiera chocado con los motivos oficiales que se expusieron al ubicar en el Valle de Irolo a la CNCF, y que tienen que ver con el apoyo a una zona económicamente marginada, tanto más, en la medida en que la experiencia para el trabajo de tipo industrial se encontraba prácticamente ausente en toda la región del Valle de Irolo¹¹.

¹¹ "Una nueva vida ofrecían los planificadores del desarrollo, y todo ello se concretaba en nuevas plantas, nuevos trabajos y ocupaciones, así como nuevas labores que serían requeridas por los mecanismos del

En este sentido, no había opción para la dirección de la empresa. La CNCF tenía que ser, si lo lograba, una empresa eficiente en todos los sentidos, sostenida, en buena parte, por hombres que no sabían absolutamente nada sobre el trabajo industrial. Por hombres que aprendieron a ser obreros y empleados.

Esta determinada composición técnica y social de la mano de obra de la CNCF, dio pie a un peculiar proceso de organización laboral. Hacía dentro de la empresa, en los talleres, en la línea de fabricación y montaje, en las oficinas, etc., los trabajadores se distinguían sólo por su capacidad y virtud para ejercer el trabajo, predominando, no obstante, en los puestos inferiores en el escalafón del proceso productivo, los hombres de la región. Pero hacia fuera de la empresa, en lo referente a la organización sindical, fue muy clara, en sus inicios, la formación de dos grupos de trabajadores: los organizados alrededor de la identidad regional y los que se sentían extranjeros, y por este mismo hecho, más conocedores no sólo de los misterios del trabajo industrial, sino también, de lo asuntos relacionados con la defensa de los derechos del trabajador.

En una parte del estudio que Victoria Novelo y Augusto Urteaga realizaron durante los '70, sobre la conformación social y orientación política de los sindicatos de las empresas del CIS, se analiza el proceso de surgimiento y coexistencia de estos dos grupos de trabajadores, como parte de los orígenes del sindicato de la CNCF, llegando a una conclusión muy interesante, y que tiene que ver finalmente con la coexistencia entre dos grupos de poder que al principio antagónicos, terminaron por unirse, haciendo causa común en la defensa y exigencia de sus derechos y prebendas:¹²

“...La posibilidad de buscar y encontrar empleo en las obras de Ciudad Sahagún significó para muchos la oportunidad real, única de ingresar como fuerza de trabajo en un empleo más seguro o por lo menos mejor remunerado, sin tener que emigrar. La abrumadora mayoría de obreros que hoy en día encontramos en las fábricas de Sahagún y que son

mercado puestos en acción. Atrás quedarían, y muy pronto, el tlachiquero como antiguo heredero de la miseria y el maguey, símbolo oprobioso de la improductividad y la ignorancia. Según este plan original, Ciudad Sahagún se convertiría en “polo de desarrollo” que atraería a la mano de obra regional: su misión principal consistiría en proporcionar trabajo a la población agrícola excedente que residía en la región...” “La Industria en los Magueyales. Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún”. Victoria Novelo y Augusto Urteaga. CIS-INAH. ED. Nueva Imagen. México 1979, pp. 51

¹² “La Industria en los Magueyales. Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún”. Victoria Novelo y Augusto Urteaga. CIS-INAH. ED. Nueva Imagen. México 1979

originarios de los alrededores, tienen en los primeros peones de albañil uno de los gérmenes de una clase obrera formada para, y en, el Combinado Sahagún.

...El viejo cuadro se descomponía y la ocupación, ya abierta como posibilidad de vida y estabilidad laboral, atrajo muy pronto a una serie de grupos originarios de otras regiones del mismo estado de Hidalgo, así como de otras entidades de la república. Los albañiles que trabajaron para las constructoras solicitaron su ingreso a las nuevas fábricas recién construidas y, poco a poco, se consolidaron como los grupos “de la región” que muy rápidamente –a pesar de su nula experiencia y tradición sindicales- empezaron a participar en las actividades de control del trabajo, la contratación y las relaciones laborales en general, amparados precisamente en aquella política traída por los promotores de las industrias que inauguraban ya sus fases de producción: Sahagún era un esfuerzo del gobierno federal para dar trabajo a los habitantes “de la región” e impulsar el desarrollo económico-social de toda ella. Prácticamente desde el inicio de las operaciones, los trabajadores de los pueblos circunvecinos a Ciudad Sahagún organizaron grupos de interés, planillas para las elecciones sindicales y tejieron una vasta red de relaciones y alianzas (con las empresas y entre sí) para conservar el empleo y eliminar así a otros grupos en esta competencia por el monopolio del trabajo y la colocación industrial.

...El otro grupo –diversificado y heterogéneo- vino de afuera. En efecto, la política de puertas abiertas a los tlachiqueros de la zona se estrelló bien pronto contra un primer obstáculo, obviamente impuesto por las características de la producción programada y los equipos industriales ya instalados: la calificación de la mano de obra...se tuvo, pues, que echar mano de otra fuerza de trabajo. De aquella que tuviera los conocimientos para poner en marcha las operaciones y además pudiera capacitar ya en la fábrica a todos aquellos “de la región” que, como parte de la política de empleo oficial, habían sido contratados como obreros en las categorías más bajas...para ellos fueron en primer lugar los campamentos y luego las casas construidas en la nueva ciudad (Sahagún) o las facilidades para rentar o comprar morada en los pueblos circunvecinos. Esto, por supuesto creó, desde el inicio, una fuerte disputa y competencia entre los mismos obreros, que se manifestó muy pronto en las orientaciones, los liderazgos y los grupos de acción sindicales...de esta época datan las denominaciones, cuentos, albures y discriminaciones hacia “los huarachudos”, “los sombrero-dudos”, “los tlaxcaltecas”, “los indios”, etcétera,...esta no era una división meramente anecdótica; por el contrario, estaba dictada por el orden objetivo y natural del sistema fabril: la división del trabajo y la jerarquía en las ocupaciones desempeñadas por los obreros individuales. Aquellos que traían como carta de presentación una especialidad, oficio o profesión obrera, ocuparon de entrada las categorías más altas y entablaron relaciones asimétricas con los “de la región”, a quienes consideraron ignorantes y afectos a costumbres propias de “indios”.

... Bien mirada, la vida de trabajo fabril es también la convergencia de masas de asalariados en una política económica de cuño nacional que se particulariza por la reunión cotidiana en la fuente de trabajo, que con sus rutinas de horarios, programas de productividad, divisiones jerárquicas de mando, grupos de trabajo, etc., impone por encima de consideraciones familiares, de origen o corporativas, una unidad general en las actitudes de tan heterogéneos, conflictivos y competitivos grupos de interés...en virtud de esto, las relaciones tradicionales propias de la región tuvieron muy pronto que ser, si no erradicadas, por lo menos diversificadas: anteriores dirigentes políticos, municipales y ejidales se vieron envueltos en relaciones sociales dictadas por la concentración de muchos trabajadores en las fábricas, por la comunión objetiva de sus labores y tareas en ellas, y con una unidad de preocupaciones determinada por condiciones hostiles de trabajo que muy pronto empezaron a reflejarse en la relación laboral *general y colectiva* frente a la(s) empresa(s)...¹³

¹³ *Ibíd.*, pp. 92-100

El motivo de esta cita tan extensa, fue para hacer hincapié en la importancia que tiene para el estudio histórico de la CNCF (y del CIS en general), la evolución del pensamiento obrero y la organización sindical. Dicha importancia radica en el hecho de que al ser la CNCF una empresa de propiedad estatal las relaciones obrero-patronales se realizan bajo circunstancias un tanto diferentes a las que se dan en una empresa de propiedad privada. La más importante de ellas, es la que tienen que ver con el grado de participación e injerencia por parte del personal obrero en el funcionamiento de la empresa, y que nace de la concepción de empresa estatal como empresa del pueblo y por tanto, no como propiedad de alguien, sino de todos.

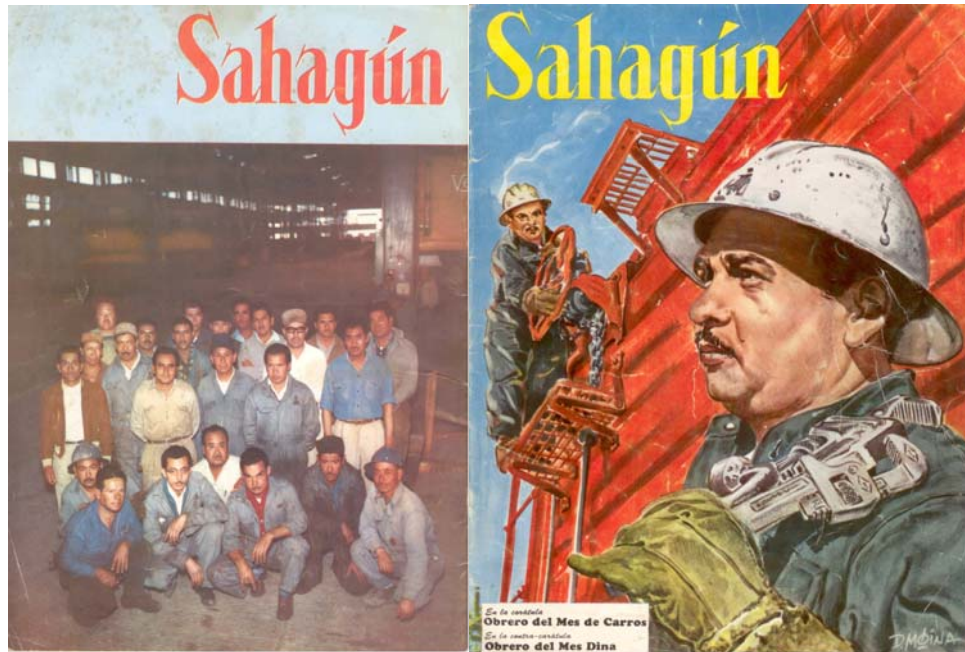
El momento más claro de esta situación se da en los años '70, con el surgimiento de un grupo obrero-político denominado "Unión y Progreso" y la formación de los "Comités de Fábrica". Ambas agrupaciones fueron finalmente un instrumento obrero para adquirir una mayor participación en la problemática económica de la empresa. No obstante, es durante estos primeros años de funcionamiento en la década de los cincuenta, el momento en el que dio inicio la conformación de esta ideología, cuando, por motivo de la atracción de mano de obra foránea por un lado, y debido a la necesidad de transformar la mano de obra de la región a un ritmo eficiente de trabajo industrial por otro, se comenzaron a otorgar innumerables incentivos (de todo tipo) y libertades en la organización sindical, que con el tiempo formaron en la conciencia del trabajador esta idea acerca de que una empresa de propiedad estatal, es una empresa al servicio del pueblo. Las vicisitudes que Victoria Novelo y Augusto Urteaga plantean en una parte de su libro (y que son medianamente resumidas en la cita arriba presentada) no son más que un análisis del surgimiento del proceso de formación del pensamiento obrero y orientación sindical que se dio en el CIS, y que desembocaría, como ya dije, en una particular ideología sobre las empresas de participación estatal.¹⁴

Creo yo que es importante mencionar todo esto, por una razón: la específica composición técnica y social de la mano de obra que se conforma en los orígenes de la CNCF, no sólo se

¹⁴ Cabe mencionar, que sobre este tema no existe prácticamente algún otro estudio, fuera del que realizaron Novelo y Urteaga. En estos momentos, sin embargo, otro "hijo de Sahagún" (Lucio Arenas Márquez, estudiante de la Licenciatura en Historia en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo) se encuentra realizando un estudio, que próximamente presentara como su tesis de licenciatura, acerca de la transformación social que sufrió el Valle de Irolo a partir de la instalación del CIS en la zona. El tema de dicho estudio evidentemente que aportará nuevas ideas al estudio de la evolución del pensamiento obrero en los sindicatos del CIS.

vincula al proceso de intensificación del trabajo que se dio en la primera década de funcionamiento de la empresa, sino que también, se relaciona con otra historia muy importante, que es la de la formación de un particular pensamiento económico en los obreros de la misma.

En este sentido, es interesante leer algunas fuentes de la época, como por ejemplo la revista *SAHAGÚN*, con el objeto, de sentir e interpretar el momento. En cada número de esta revista se encuentra un homenaje al “Obrero del Mes”, dicho homenaje, a partir de abril de 1958, consistía en presentar en tres o cuatro páginas de la revista un día en la vida del sujeto ganador del premio, así como una entrevista en donde se planteaban sus ideas y su sentir sobre la empresa y el país.



En la imagen de la izquierda, aparece un grupo de obreros del mes. La foto es de diciembre de 1959. En el centro, con gorra azul marino y junto a la persona de traje color caquí, aparece Don Fausto Cuevas Santillán. En la foto de la derecha, aparece el dibujo de Rodolfo Cabrera Pérez (Hermano de Manuel), Revisor de Frenos y obrero del mes en Junio de 1959.

A continuación presento extractos de homenajes realizados a obreros del mes, con el objeto de ilustrar las ideas anteriormente expuestas¹⁵

¹⁵ Es necesario señalar, que estos homenajes fueron en realidad una actividad que formaba parte de una amplia estrategia de motivación hacia el trabajador, debido a que la revista era entregada gratuitamente a todos los trabajadores del CIS, y por lo tanto, los comentarios de los obreros entrevistados pudieran contener cierto mensaje de optimismo y esfuerzo inducido por los editores de la revista, mismos que venían a ser parte de la dirección del CIS. Por otra parte, al obrero del mes se le entregaban 100 pesos en efectivo, lo que también hace pensar que el concurso fomentaba la eficiencia en los obreros aspirantes a ganar el concurso. En suma, la lealtad de los comentarios vertidos en esta revista por los

“...Aquí –nos dijo- encontré tranquilidad y bienestar, y un porvenir para los niños. Mi mayor aspiración es que lleguen a ser útiles a Carros y a México.

-¿Cómo obreros...? –interrogamos...

-Sí, como obreros –responde con firmeza. En mi propio torno, como aparatistas...o en cualquier puesto e la planta. Quiero –subrayó- que lleguen a ser alguien aquí...

-...soy un hombre orgulloso, he recibido toda clase de estímulos y me siento satisfecho de trabajar para una gran empresa.

-¿Cuál es el secreto de su éxito? –inquirimos, sin titubear, responde:

-No hay ningún secreto. Simplemente es la determinación de cumplir honorablemente con el deber; ser respetuoso y disciplinado.

-¿Ha deseado usted quedarse un día en casa y disculparse para no asistir al trabajo?

-No. Esas son trampas que a nada conducen. Si el cumplimiento del deber nos da tranquilidad y bienestar, ¿para qué inventar problemas que terminan por intranquilizarnos?

-¿Es difícil ser puntal? –Volvimos a la carga-

-Para mi no lo es...y no creo que lo sea para los demás. Especialmente aquí, donde la puntualidad tiene premio: días extras de salario que mucho ayudan a nuestro hogar...

-¿vive feliz aquí? –le preguntamos-

-¡Si no he de estar! ¡Fíjese! En Apulco, ganaba 20 pesos diarios y aquí gano cuarenta, aparte de los premios que nos dan y las prestaciones que tenemos. Vivo feliz en la casita que me renta la Constructora en compañía de mi esposa, mi madrecita y mis chiquillos...ni aunque me pagaran más en otra parte me iría de Sahagún –Dice Arnulfo-...mi hijo tiene razón. Aquí somos felices. Aquí estamos contentos. Porque aquí todo es quietud y allá en la Constructora mucho trabajo,...con eso que no nos falte nunca...”¹⁶

Arnulfo Ríos Ramírez, es el caso de un hombre que emigró de su pueblo natal, Apulco Hgo. (Municipio cercano al estado de Veracruz), atraído en primer lugar por una mejora sustancial en su salario pero convencido de que las prestaciones e incentivos que le otorgaba la empresa significaban mucho más, significaban la posibilidad de formar un patrimonio y un futuro para su familia. Este personaje forma parte del grupo de trabajadores foráneos que, como Manuel y don Fausto, llegaron al Valle de Irolo con cierto grado de conocimientos técnicos: “...yo empecé trabajar, cuando tenía quince años, como aprendiz en un taller mecánico de mi pueblito natal...allí en ese taller trabajé hasta

obrero del mes es muy difícil de averiguar, sin embargo sí se pueden considerar como una noción o por lo menos una aproximación al pensamiento de la época. En palabras de Víctor Manuel Villaseñor, dentro de los objetivos de la revista, se pugnaba “...por crear en el obrero un sentido de decoro, de responsabilidad frente a la familia, así como por inculcarle hábitos saludables y aspiraciones a una vida más elevada y mejor. A partir de abril de 1958, en la carátula de cada número aparecía, como estímulo para los trabajadores, un dibujo a colores que no era otra cosa sino el retrato de quien, entre todos ellos, se hubiera distinguido mayormente durante el mes...era éste un incentivo para la competición en cuanto a iniciativas, esfuerzo y eficacia de nuestros trabajadores, una suerte de justo galardón rendido públicamente al mérito laboral...” “Memorias de un Hombre de Izquierda”. Víctor Manuel Villaseñor. Pp. 230

¹⁶ “Honesto patrimonio de trabajo para sus hijos” Entrevista con Arnulfo Ríos Ramírez, aparatista de la CNCF, obrero del mes en Febrero de 1959. Realizada por Héctor Valdés. Revista SAHAGÚN, Febrero-Marzo de 1959 pp. 20-22.

principios de 1956...¹⁷ Él como muchos otros, es la viva representación del trabajador que la CNCF incentivó por medio de múltiples prestaciones, con el objetivo de arraigarlo en el Valle de Irolo y convertirlo en un obrero comprometido y eficiente para con la empresa. Como retribución a ello, Arnulfo se convirtió en un trabajador conciente de que su esfuerzo y el de sus compañeros rendía muchos frutos, personales, tanto como colectivos: "...creo que todos mis compañeros tienen derecho a ser llamados también Obreros del Mes porque aquí todos trabajamos igual. Todos trabajamos con empeño..."¹⁸ Otro caso, es el del señor Luís Hernández Alvarado, originario de Tlanalapa Hgo. (Municipio perteneciente a la zona del Valle de Irolo), quien representa al otro sector de trabajadores, el de los obreros sin experiencia alguna en trabajos de tipo técnico o administrativo, pero oriundo de la región:

"...en un periodo asombrosamente breve –menos de 5 años, pues entro al servicio de la compañía en enero de 1955- Hernández Alvarado ha transformado su modo de vivir radicalmente. En ese periodo ha conquistado un puesto seguro; disfruta de un salario decoroso; ha recibido merecidos ascensos; ha cambiado su viejo hogar de adobe por una casa alegre, luminosa, cómoda, en Ciudad Sahagún. Pero sobre todo, esta a punto de alcanzar su más acabada obra: salvar a sus dos hijos menores, a Berta, de 15 años, y a Filiberto, de 16, de la servidumbre de la tierra magueyera...

...-son mis hijos –dijo don Luís con orgullo-

-Filiberto estudia secundaria...

-Segundo año señor –informó el chico-

-Quiere ser ingeniero mecánico –añadió don Luís- Berta va a ser secretaria...

...Así entablamos conocimiento con la familia de don Luís Hernández Alvarado, nativo de Tlanalapa –esa cantera inagotable de buenos obreros-, campesino hasta hace 5 años, y hoy un genuino hombre de Carros..."¹⁹

Al igual que con el otro grupo de trabajadores, el de los "foráneos", la CNCF terminó por brindarle la misma serie de prestaciones e incentivos a los trabajadores de la región, que como don Luís, transformaron definitivamente su calidad de vida y el destino de su familia. Aunque por otros motivos, que no tienen nada que ver con la atracción y el arraigo de la fuerza de trabajo en la región, sino, con el objeto de transformar al paupérrimo campesino en obrero eficiente, los estímulos ofrecidos por la CNCF a este tipo de trabajadores también redituaron en la obtención de un obrero eficiente y comprometido con el bien de la empresa.

¹⁷ *Ibíd.*, pp. 21

¹⁸ *Ibíd.*, pp. 21

¹⁹ "Sus hijos no serán ya esclavos de la tierra magueyera" Entrevista con Luís Hernández Alvarado, trabajador de la superintendencia de almacenes de la CNCF, obrero del mes en Agosto de 1959. Realizada por Néstor Sánchez Hernández. Revista SAHAGÚN, Agosto-Septiembre de 1959 pp. 32-34.

Es en virtud de todo lo que acabo de mencionar, la razón por la cual considero que la composición técnica y social de la mano de obra constituye un factor clave para entender el proceso de politización económica que se dio en los hombres de la CNCF y que es pieza fundamental para entender los incrementos en la productividad derivados de la intensificación en la utilización del trabajo, que ocurrieron durante la primera década de funcionamiento de la empresa.; toda la serie de incentivos que la empresa brindo tanto al obrero de la región como al obrero llegado de otras tierras, sea por diversos motivos pero que se relacionan directamente con sus cualidades técnicas y su condición social, se reflejaron directamente en una mejora sustancial en la calidad de vida material de los hombres de la CNCF.

Este progreso material, que en términos generales se puede traducir en un aumento en la calidad de vida, debido a la serie de prestaciones que la Constructora otorgó a todos sus trabajadores, fue correspondido de manera positiva con una actitud productiva por parte de la fuerza de trabajo beneficiada, que se reflejó en conductas proclives a la puntualidad, la eficiencia, el mejoramiento constante, etc., y en general a toda una serie de acciones orientadas a hacer de la CNCF una empresa exitosa. Esta situación se encontraba, al mismo tiempo, envuelta en una retórica de corte nacionalista, en donde el éxito de la CNCF y el progreso de nuestro país se relacionaban de manera directa. Todo este proceso, es el que me hace pensar que el ambiente de esos años estaba lleno de progreso y optimismo, tal vez por eso sea ésta la época más añorada por los viejos hombres de Sahagún y en especial de la CNCF. He aquí, un pedazo de ese pasado:

“...Cabe el honor a estas tierras de Irolo, que en otro tiempo eran magueyeras sin mayor esperanza, donde se levantan airoas estas y otras factorías, orgullo de México y orgullo de los que en ella laboramos, porque sabemos que en nuestro esfuerzo mancomunado estamos haciendo realidad la independencia industrial de esta hermosa tierra de México...”²⁰

Antes de continuar con el análisis, me parece pertinente asentar a qué me refiero por incentivos y prestaciones que la CNCF ofreció a sus hombres. Es interesante analizar este hecho, debido a que algunos mecanismos de atracción de la mano de obra foránea y transformación de la misma para los de la región han llegado a ser muy cuestionados en el

²⁰ Extracto del discurso del secretario general de la sección 200 del Sindicato Industrial de Trabajadores Minero, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana, (que es el sindicato de trabajadores de la CNCF), ofrecidas con motivo de la celebración del “Carro 5000”. 30 de Octubre de 1958. Archivo del sindicato de trabajadores de la CCF.

tiempo presente, esgrimiéndose el argumento de que tantas prebendas concedidas por parte de la empresa a los trabajadores formaron parte, más de una estrategia de control político, que de una estrategia de rentabilidad económica, ya que estos incentivos sólo generaron pérdidas para las empresas y el nacimiento de un “sindicalismo salvaje”, que acostumbró al trabajador a recibir mucho más de lo necesario, tanto más, cuando muchas de estas concesiones parecían ser absurdas²¹.

Por principio de cuentas, el salario fue uno de los principales mecanismos de atracción de la mano de obra. Mientras que el salario mínimo en la CNCF para 1960 era de \$22.02 (correspondiente a peones y mozos del taller de mantenimiento, almacenes y patios, y despachador de almacenes), el salario medio en el estado de Hidalgo era de \$12.50. Asimismo, dentro de la Constructora un operador de máquinas, remachadores, electricistas o pintores de primera línea, entre otros (que eran los obreros mejor calificados), podían ganar para ese tiempo hasta \$59.10 pesos al día.²² Aunado a ello y debido, como ya explique, a la problemática que las características técnicas y sociales que la mano de obra presentaban a la CNCF, fue necesario implementar una serie de prestaciones, garantías y actividades –algunas de ellas insólitas para este país- que iban en muchas ocasiones más allá del obligatorio otorgamiento de seguridad social, justicia y equidad que enmarca el artículo 123 de nuestra constitución.

Con el objetivo de conseguir el arraigo de obreros y empleados foráneos en una zona que ofrecía pocos incentivos, la CNCF cubría el total de impuestos y cuotas del seguro social de obreros y empleados; pagaba el 66% de la renta de las casas que ocupaban estos: “...La Constructora Industrial Irolo, ha venido entregando a la empresa un número ininterrumpido de casas habitación y en la actualidad todo el personal de Constructora de Carros tienen asegurada su vivienda en Ciudad Sahagún...”²³. De acuerdo con el libro

²¹ “Como administrador de paraestatales, el gobierno fue un fracaso, porque dio a una actividad industrial una dirección política en la que nunca importó el conocimiento del sector...eso fue lo que acabo con Ciudad Sahagún. Y citó a Víctor Manuel Villaseñor, Emilio Krieger, Jesús Reyes Heróles, Rogelio Álvarez, Gonzalo Martínez Corbalá y sus técnicos chilenos, Francisco Javier Alejo, Humberto Moscón, Ricardo García Sainz, entre los políticos que con sus personales ideas empresariales y sus particulares enfoques ideológicos sobre el trabajo y la productividad, administraron en complejo industrial con los resultados por todos conocidos...” “Ciudad Sahagún, del esplendor a la ruina y el abandono” Reportaje en cuatro entregas de Isabel Zamorano. (La cita que se presenta, es parte de una entrevista que la autora del artículo tiene con el historiador José Menes Llaguno) El Sol De Hidalgo, 20 de Marzo de 2003.

²² “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado” Oscar Rene Cruz Oliva, pp. 44-45

²³ “Hombres e Industrias”. Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 100

de la Constructora Industrial Irolo, por concepto de esta aportación, la empresa había gastado \$396 277.75^o, tan solo en 1957.²⁴ Años más tarde, este apoyo se convirtió en una especie de renta-amortización, mediante la cuál, los trabajadores de la CNCF pasaron a ser propietarios de las casas que anteriormente rentaban. A su vez, con el objeto de asegurar la permanencia prolongada de los trabajadores en las casas recién construidas, la CNCF impulsó un concurso denominado "Premio Jardín", que consistía en otorgar una buena cantidad de dinero al que se considerara el jardín más bonito de toda la ciudad. Para ello, la Constructora puso a disposición de toda la población, una amplia gama de semillas, plantas y árboles, así como implementos de jardinería, a un precio subsidiado.²⁵ Por nacimientos y defunciones la empresa otorgaba un apoyo económico. Es evidente que una política de este tipo tiene un objetivo muy claro: atraer y anclar personas en la región. Por cada niño nacido en Ciudad Sahagún, la CNCF otorgaba 100 pesos en efectivo a los padres de dicho infante, "...en el año de 1957 la compañía erogó por este concepto la cantidad de \$10 700^o, que corresponden al nacimiento de 107 niños. Actualmente, y a partir del comienzo de las operaciones de la empresa, la población infantil de los trabajadores pasa de los mil niños"²⁶, "...y los obreros saben que sus hijos tienen preferencia para encontrar trabajo en la fábrica."²⁷

Antes de que llegaran las industrias al Valle de Irolo, la atención médica se concentraba en las comunidades más grandes de la región, como Apan y Calpulalpan. No obstante, esta no pasaba de ser ofrecida por pequeños y sencillos centros de salud. Para recibir atención médica más compleja los habitantes del valle de Irolo tenían que trasladarse a Pachuca, Tulancingo o la Ciudad de México. Con el establecimiento de las primeras empresas, como DINA y la CNCF, fue menester la construcción de un centro de salud ampliamente equipado y funcional, capaz de atender la demanda de servicios médicos por parte del personal obrero de las empresas y en general de la población del Valle de Irolo. Al principio cada empresa tenía dentro de sí alguna unidad de servicios médicos, en el caso de la

²⁴ *Ibíd.* Pp.100

²⁵ "...ese espacio verde entre calles y números de casas, ese jardín, representa un espacio vital que purifica la atmósfera, es el lugar de los juegos infantiles, el sitio de descanso del trabajador. La revista SAHAGÚN considerando la bondad del jardín y deseando colaborar al engrandecimiento de Ciudad Sahagún, convoca al siguiente concurso, que se denominará: "PREMIO JARDÍN", con 5 lugares con un total de \$5 000^o. Primer Lugar: \$2 500^o, segundo lugar: \$1 500^o, tercer lugar: \$500^o, cuarto y quinto lugar: \$250^o c/u..." Revista **SAHAGÚN**, Julio de 1957, pp. 11

²⁶ *Ibíd.* Pp.101

²⁷ "La Unidad 10 000 en la Industria y la Economía de México" Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Revista Conmemorativa, Agosto de 1961. pp. 11

constructora esta siguió funcionando aún después de haberse instalado una unidad del Seguro Social en Ciudad Sahagún. Dentro del pequeño hospital provisional de la CNCF: "...funcionan normalmente los servicios de consultorio y un equipo de 9 médicos y cinco enfermeras, garantizadas así permanentemente las necesidades del personal de la empresa..."²⁸. La instalación del Seguro Social en el Valle de Irolo data de 1957, con este hecho, la Ciudad sin lugar a dudas adquiere un mayor atractivo para el personal foráneo, sobre todo el proveniente de regiones urbanas.²⁹

Por otra parte, la empresa otorgaba 23 días de vacaciones con doble salario y 23 días de gratificación anual³⁰. Al mismo tiempo, la CNCF creó un Fondo de Ahorro y Ayuda, del cuál la empresa pagaba el 16% de rédito al año sobre el último saldo de cada obrero depositario.³¹ El objetivo de este Fondo era el de fomentar el ahorro entre el personal, por un lado, y por otro, facilitarle al mismo tiempo créditos para cualquier objeto. "...Durante el presente año el Fondo de Ahorro y Ayuda ha concedido créditos con valor superior a \$500 000^{oo} y ha operado una masa de ahorros que excede los \$30 000^{oo}..."³²

Aunado a estos mecanismos de atracción y arraigo de la mano de obra, la CNCF implementó otra serie de acciones tendientes a estimular los valores culturales de la población obrera de Ciudad Sahagún, y de paso con ello, hacer más atractiva la vida cotidiana en la recién creada Ciudad.

Por ejemplo, a partir de Mayo de 1957 cada jueves "...Mi Eloisa y yo nos íbamos a ver la película que pasaban los del sindicato, había bonitas, estaban de moda las de Pedro Infante, pero luego hasta pasaban películas gringas...el local donde las pasaban era chiquito primero, bueno aunque bueno no a todos les gustaba, pero pues sí habíamos muchos que de donde veníamos pues sí nos gustaban las películas, luego ya con las nuevas oficinas del sindicato, lo que ahora es el "media naranja" [apodo del auditorio del sindicato de trabajadores de la CNCF], pues no nomás era salón para las reuniones, para el

²⁸ "Hombres e Industrias". Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 100

²⁹ "El Seguro Social en Ciudad Sahagún" Artículo publicado en la Revista SAHAGÚN, Mayo de 1957 pp. 12

³⁰ "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva, pp.-45

³¹ "La Unidad 10 000 en la Industria y la Economía de México" Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Revista Conmemorativa, Agosto de 1961. pp. 11

³² "Hombres e Industrias". Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 101

cine también , para lo del teatro y todo era gratis, me acuerdo que tenía un amigo que le gustaba lo de actuar y en la empresa teníamos nuestro grupo de esos, pues había de todo horita que me acuerdo, había equipos de fut-bol, de beis-bol, de básquet, luego los juegos contra Dina y Sidená se ponían buenos, no sí te digo, esa época fue bien bonita...”³³Y no sólo el cine, fue una actividad que tanto el sindicato como la empresa estimularon, si por algo se distinguía Ciudad Sahagún, no sólo en el Valle de Irolo, sino dentro del estado de Hidalgo, fue precisamente por ser un polo cultural, artístico y deportivo. Algunos ejemplos de ello son:

El “taller teatral” de la CNCF, compuesto por obreros y empleados de la empresa. Dicho taller dio nacimiento a un grupo de 18 actores (12 hombres y 6 mujeres) que a partir de 1958 presentó varias temporadas de diferentes obras de teatro, las cuales se ofrecían de manera gratuita a todo el público de Ciudad Sahagún y el Valle de Irolo en general. El financiamiento de este proyecto lo hacía directamente la empresa a través del club: “Círculo de Carros”³⁴.

Dentro del aspecto físico-deportivo, la CNCF realizó enormes esfuerzos por fomentar el culto a la salud y el deporte. Como se mencionó hace un momento, la Constructora, junto con las demás empresas del CIS, impulsó el establecimiento del Seguro Social en la Ciudad, dicha acción fue acompañada por una campaña mediática contra el alcoholismo y el tabaquismo, encabezada por el principal medio de información de la época: la revista SAHAGÚN. Dentro de las páginas de esta revista, es muy frecuente encontrar artículos y reportajes sobre el medio ambiente, la salud física y emocional, pero sobre todo sobre los efectos de las adicciones. “El alcoholismo, una enfermedad que mina organismo y hogar”, así reza el título de uno de muchos reportajes, tendientes a influir sobre la salud de la

³³ “Entrevista con Fausto Cuevas Santillán”, Asiduo asistente de aquellas inolvidables –para él- tardes de cine en Ciudad Sahagún, quien no se distinguió por sus dotes deportivos, sino precisamente en su gusto por el cine.

³⁴ El “Club Círculo de Carros” , fue el impulsor de esta idea de proyectar películas gratuitas una vez por semana en la ciudad, asimismo, entre otras iniciativas que esta organización tuvo, se encuentran: la formación de un grupo teatral, la instalación de una biblioteca, concursos de poesía, la construcción de un centro recreativo, la organización de un círculo de estudios y una escuela de enseñanzas técnicas, así como la organización del campeonato nacional de atletismo llevada a cabo en 1960. Revista SAHAGÚN, Abril, Mayo y Julio de 1957; Mayo, Junio y Agosto de 1958; Febrero y Mayo de 1959; Marzo-Abril de 1960. Este grupo, estaba conformado en su mayoría por empleados (que se distinguen del obrero, por laborar en puestos administrativos) y técnicos e ingenieros de la constructora. Nace en 1957 a petición de un grupo de Ingenieros de la CNCF. “La inquietud cultural y el recreo” son los objetivos por los que fue creado este club, según palabras de su primer presidente, el Ingeniero Francisco Cánovas. Revista SAHAGÚN, febrero de 1959, pp. 31-32

fuerza de trabajo en el Valle de Irolo³⁵. En este sentido, considero, que no puede pasar desapercibido un hecho histórico muy peculiar, y que tiene que ver con el tipo de alimentación que la Constructora procuraba para con sus trabajadores. En alguna de mis incursiones al archivo del sindicato de trabajadores de la CNCF, me encontré con un viejo pedazo de papel que contenía una especie de menú alimenticio, algo así como una hoja de esas que dan en las fondas fuera de la Universidad. En dicho papel se alcanzaba a observar una parte de lo que fue una lista de platillos, cuyo encabezado rezaba así “Semana del 2 al 6 de septiembre de 1964”. Lo primero que me llamó la atención en esa hojita fue que en alguno de esos días se ofrecía barbacoa como plato fuerte. Hay que decir que en esta región del estado de Hidalgo, la barbacoa se considera como un platillo de gala y símbolo de poder económico, debido su elevado precio. Lo primero que pensé, fue acerca de qué motivos tenía la empresa para ofrecer a sus trabajadores esta clase de platillos. Mayor fue mi sorpresa cuando, al revisar un número de la revista SAHAGÚN, me encontré con un menú detallado, que por su calidad nutricional y sobre todo por su elaboración, me dio la impresión de estar no en un comedor para obreros y empleados, sino en algún restaurante de la zona. A continuación presento dicho hallazgo³⁶:

SEMANA DEL 10 AL 14 DE JUNIO DE 1957

MENÚ:

LUNES 10

Sopa de pasta
Arroz con papas
Costilla de res con jitomate
Frijoles, postre y leche

MARTES 11

Sopa poblana
Arroz a la mexicana
Pierna de puerco al horno
Frijoles, postre y leche

MIERCOLES 12

³⁵ “El alcoholismo, una enfermedad que mina organismo y hogar”. Revista SAHAGÚN, septiembre de 1958, pp. 34-35. Con el mismo objetivo, de alertar sobre los peligros en el abuso del alcohol, la Revista SAHAGÚN hizo aparecer en sus páginas, una serie de emotivos cuentos que narran las tragedias que sufren personajes relacionados con el alcoholismo. Un ejemplo de ello es el cuento titulado: “Y me olvide de Juanito”, que cuenta la historia de un obrero que en nochebuena decidió ir con sus amigos a beber y con el paso de las cervezas olvidó llegar a la cena con su familia y darle el obsequio que tenía para su hijo Juanito, El remordimiento que siente, el obrero protagonista de la historia, al llegar al otro día a su casa y ver que lo habían esperado, es tan profundo, que el sujeto, con lagrimas, pide perdón a su familia y decide nunca más beber. “Y me olvidé de Juanito” Revista SAHAGÚN, enero de 1959, pp. 34.

³⁶ “Alimentación y Trabajo” Dr. Carlos Ochoa C. Revista SAHAGÚN, Julio de 1957, pp. 8-9. Este artículo brinda una ilustrativa explicación sobre lo importante que es una buena alimentación, para el rendimiento físico y mental de los seres humanos. Se anexan consejos y cualidades de algunos alimentos, y se pone como ejemplo de una alimentación con alta calidad nutricional uno de los menús que ofrece la CNCF a sus empleados.

Sopa de crema de zanahoria
 Macarrón al horno
 Huevos rancheros
 Frijoles, postre, y leche
 JUEVES 13
 Frijoles
 Arroz a la jardinera
 Barbacoa
 Lentejas, postre y leche
 VIERNES 14
 Sopa de pasta
 Arroz con chícharos
 Cohete mechado con puré de papa
 Frijoles, postre y leche

Es importante mencionar, que el costo diario aproximado de una comida de este tipo, estaba valuada por la empresa en \$6⁰⁰, de los cuales el personal pagaba únicamente \$1.40³⁷. Comida de calidad y subsidiada, símbolo, creo yo, del apoyo a la economía de la clase trabajadora.

Respecto al aspecto deportivo, la empresa no sólo impulsó y subsidió la práctica de diversas actividades deportivas, sino que brindó el apoyo directo para la organización del campeonato nacional de atletismo llevado a cabo en Ciudad Sahagún en 1960, participando en la construcción de las instalaciones deportivas que alojaron la competencia y que posteriormente (y a la fecha) estuvieron disponibles de manera gratuita para todos los habitantes del valle de Irolo³⁸. Asimismo, la empresa construyó y equipó un amplio gimnasio, para uso de todo el personal de la Constructora. Dicho gimnasio, se inauguró en 1957, y "...ha dado excelentes resultados en cuanto al mejoramiento de las condiciones físicas de los trabajadores..."³⁹

Pero no cabe duda, que hubo un proyecto que destacó por encima de los demás, en lo referente al aspecto deportivo y recreativo, que fue la construcción de un "Centro Recreativo" para uso de todos los trabajadores de la CNCF. Dicho centro, estaba constituido por una serie de canchas deportivas, alberca, así como por áreas verdes y de descanso. De acuerdo con la Revista SAHAGÚN, el objetivo de tal proyecto fue éste:

³⁷ "La Unidad 10 000 en la Industria y la Economía de México" Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Revista Conmemorativa, Agosto de 1961. pp. 11

³⁸ Revista SAHAGÚN, Marzo-Abril de 1960.

³⁹ "Hombres e Industrias". Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 101

“La empresa y los trabajadores deben laborar juntos, para permitir que la constructora de carros sea la mejor de América en su genero, orgullo de México y de los mexicanos, y en especial de aquellos que con su trabajo y esfuerzo hayan logrado que así sea...Una de las realizaciones sociales de mayor influencia en la vida diaria de los trabajadores de nuestra empresa, será indudablemente el centro recreativo cuya construcción ha sido aprobada, por el consejo de administración...en una extensión de 1800 metros cuadrados, el centro recreativo exhibirá múltiples atractivos, combinando el descanso con proyecciones culturales y recreativas. Al proyectar un centro recreativo de esta naturaleza, nuestra compañía cumple con su deseo de proporcionar a su personal un sitio adecuado de cultura y recreo, como una contribución más para que Sahagún alcance cuanto antes un genuino sentido de ciudad industrial”⁴⁰

Si bien, la tendencia de todas estas acciones, arriba mencionadas, fue la de conseguir el arraigo en la región por parte del personal foráneo que llegó a laborar a la empresa, los beneficios fueron asequibles para toda la población trabajadora de la Constructora, sin excepción alguna. Por lo tanto, se puede entender que, la transformación en las condiciones sociales e individuales de vida, que sufrió la mano de obra del Valle de Irolo que laboró en la CNCF, fue súbita y profunda. Para algunos, más, para algunos menos, pero en general fue una transformación para todos positiva. De esta manera es como se hace plausible el mencionado proceso de politización económica ocurrido en la mayoría de los hombres de la CNCF. Si a ello le agregamos la serie de disposiciones tendientes a impulsar la transformación del campesino nativo del Valle de Irolo en obrero calificado, y que no sólo fueron exclusivas de este sector de la población trabajadora de la CNCF, sino que también brindaron sus beneficios a toda la fuerza de trabajo de la Constructora, se hace evidente que los incentivos aplicados por la Constructora para con sus hombres, no sólo fueron extensos en cantidad, sino muy diversos en cuanto a su composición⁴¹. Pasemos a revisar estos últimos:

En lo referente a la transformación del campesino en obrero calificado, es indudable que, la capacitación técnica es fundamental. Es por ello que la Constructora puso un especial

⁴⁰ “Construcción del Centro Recreativo”, Revista **SAHAGÚN**, Abril de 1957, pp.13

⁴¹ Por ejemplo: hasta enero de 1959, la empresa había entregado, en cómodas facilidades, 400 bicicletas entre el personal obrero, las cuales tenían un valor de \$550⁰⁰, que se pagaba en abonos de diez pesos semanales, y sin intereses. Una medida de este tipo carecería de cualquier importancia, a no ser, que se analice bajo el contexto que estoy presentando en estas páginas. ¿Qué buscaba la empresa al aplicar una medida como ésta?, en palabras de la misma, fue lo siguiente: “...la bicicleta ha venido a ser el medio ideal de transportación para el hombre de Carros, y en cierto modo ese ligero y manuable vehículo, ha modificado el paisaje de Irolo. Si, porque la bicicleta se ha convertido en símbolo del trabajador industrial, mientras que el pollino -aunque útil, sufrido y barato- sigue siendo expresión de la transportación anacrónica del campesino que todavía está atado al maguey y al tinacal y a la tierra de la cual sigue arrancando su sustento...” Por lo tanto, ésta es una muestra contundente de que una medida como la anterior, en el pasado poseía una lógica y un propósito claro y definido, pero que aplicada al presente sería casi incomprensible. “Enjambre de ruedas sobre los caminos” Revista **SAHAGÚN**, Febrero de 1959, pp. 27

énfasis en el aspecto educativo. A todos sus trabajadores que no sabían leer y escribir los inició en un “curso especial de alfabetización”, impartido por las tardes en la escuela primaria de Ciudad Sahagún. De igual manera, por las tardes, después de la jornada laboral la empresa organizaba una serie de cursos impartidos en la misma planta, “...que incluyen clases profesionales de soldadura, mecánica, electricidad, control de mano de obra, control de producción, sistema de costos y manejo de almacenes...”⁴² Al mismo tiempo, la CNCF creó una “Escuela de Enseñanzas Especiales”, en donde se impartían cursos de capacitación técnica. En dicho centro de estudios se impartían (según una fuente de 1959), los siguientes cursos: “Matemáticas, Expresión Oral y Escrita, Tecnología de Especialidades, Dibujo de Especialidades, etc.”⁴³, así como cursos prácticos de “...carpintería, soldadura y mecánica...Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril montó el taller de carpintería y soldadura para el cual presupuestó \$25 000^{oo} y una subvención anual de \$15 000^{oo} durante tres años...”⁴⁴ Tal parece que estos tres mecanismos de fomento educativo, coexistieron temporalmente, demostrando que la empresa se preocupó por que todos sus trabajadores mejoraran sus respectivos niveles educativos y de preparación técnica. Además, con su participación, en la instalación de una biblioteca pública, la empresa reflejó su entusiasmo por inducir a la población del Valle de Irolo a la educación autodidacta. Cabe destacar que los sueldos de todos los profesores involucrados en los cursos de alfabetización, así como de los cursos especializados impartidos en la Escuela de Enseñanzas Especiales, eran cubiertos en su totalidad por la empresa.⁴⁵

Otro mecanismo que utilizó la Constructora, con el objetivo de adaptar al campesino al ritmo de trabajo industrial, fue el de los incentivos en dinero. Si un obrero llegaba puntualmente y demostraba una conducta adecuada en la planta (obediencia para con los supervisores, respeto en los horarios de comida y de salida, responsabilidad para con su tarea, precaución y atención a las normas de seguridad, cuidado en los materiales y herramientas de trabajo, etc.), de tal manera que no sufriera ningún reporte por indisciplina a lo largo de todo el mes, éste se hacía merecedor de dos días de sueldo extra al final de dicho mes; y si algún obrero lograba conseguir esta disciplina y puntualidad

⁴² “Hombres e Industrias”. Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 100

⁴³ “Escuela para hacer técnicos” Revista **SAHAGÚN**, Septiembre de 1958, pp. 20; “Cursos de capacitación para los trabajadores de la constructora” Revista **SAHAGÚN**, Febrero de 1959, pp. 27

⁴⁴ “Hombres e Industrias”. Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 100

⁴⁵ “La Unidad 10 000 en la Industria y la Economía de México” Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Revista Conmemorativa, Agosto de 1961. pp. 11

durante todos los meses del año, al final del mismo se le entregaban en efectivo 12 días de sueldo. Este mecanismo de motivación se denominó como “Premio por Asistencia” y entró en vigor en enero de 1956. “...actualmente puede decirse que casi la totalidad de los trabajadores de la fábrica han disfrutado de este beneficio. En el año de 1956, el promedio anual que cada trabajador obtuvo por concepto de premios fue de \$313^{oo}, el año de 1957 marcó una notable diferencia, hasta alcanzar la suma de \$443^{oo} y al cerrar el presente ejercicio anual se calcula que el promedio llegará muy cerca de los \$500^{oo} por trabajador...”⁴⁶ Es evidente que un sistema de incentivos como este, lo que buscaba erradicar era el ausentismo y la indisciplina en el trabajo. Otro sistema de incentivos que se aplicó fue el mencionado premio al “Obrero del Mes”, que además de ofrecer \$100^{oo} en efectivo al ganador de dicho premio, se convirtió en un estímulo moral para los trabajadores, ya que este premio en sí era un homenaje y reconocimiento al esfuerzo y tenacidad de quien en la mayoría de las veces es ignorado. Por ejemplo, don Fausto conserva entre sus grandes tesoros la Revista SAHAGÚN de Julio de 1957 ya que en ella, es él, el obrero del mes. “...para que mis nietos y mis bisnietos se acuerden siempre de mi y les de orgullo...”, dice con cierta mezcla de melancolía y orgullo, cada que me enseña su revista.

Ya por último, no se puede dejar de mencionar como muy importantes, las iniciativas y apoyos que realizó la empresa para con el sindicato y la ciudad en general. Dentro de ellas destacan dos: la que tiene que ver con la construcción de instalaciones para beneficio del sindicato de trabajadores de la CNCF y las gestiones para la instalación en Sahagún de una comercializadora de víveres baratos. Ambas medidas impactaron en el proceso de arraigo y transformación social de la fuerza de trabajo de la Constructora. La primera de ellas significaba un voto de confianza para la empresa por parte de la organización obrera, y con ello el reforzamiento de los lazos de colaboración y compromiso entre la fuerza de trabajo para con el éxito de la Constructora. En palabras de la propia CNCF, la construcción de estas instalaciones significa:

⁴⁶ “Hombres e Industrias”. Constructora Industrial Irolo S., A. (Tomo II, Junio de 1958) pp. 100. Respecto a las cifras que se manejan en esta fuente, sobra decir que tienen que asimilarse con la debida precaución, debido a que los objetivos y el sujeto al cual informan, se relacionan directamente con este proceso de motivación al arraigo y la eficiencia en el trabajo industrial, es decir, esta fuente es “juez y parte”, sin embargo, fuera de las cantidades presentadas, se ha podido verificar con otras fuentes que los aspectos mencionados realmente se aplicaron. “...en el año de 1960 el 75% de la población obrera mereció este premio...”: “La Unidad 10 000 en la Industria y la Economía de México” Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Revista Conmemorativa, Agosto de 1961. pp. 11

“De acuerdo con el contrato de trabajo en vigor, la compañía esta obligada a contribuir a la construcción del edificio sindical de sus trabajadores. Esta es una obligación que la compañía desea cumplir gustosa, pues considera que en la medida que el sindicato afiance su personalidad y capacidad dirigente, plena de sentido de responsabilidad, en esa medida su colaboración será más eficiente para bien de los propios trabajadores y de los intereses nacionales que representa nuestra compañía...Para el logro de estos objetivos, nuestros trabajadores y su sindicato tendrán en la dirección de la compañía el mayor estímulo, pus para ello es obvio que las realidades de una colectividad, dada la complejidad de sus problemas, hace que el sindicato sea vehículo a través del cual se canalicen las aspiraciones de sus agremiados, condensándose en una conciencia y responsabilidad colectivas los problemas y cuestiones que escapan a una interpretación individual... La construcción del edificio sindical, dotado de un local propio a nuestra organización sindical de nuestro contingente obrero, supera una etapa y funda en mejores condiciones al sindicato para que pueda cumplir su misión y sus funciones...un local sindical debe ser escuela social, escuela de ciudadanía donde gracias a su acción, no solo de reivindicación sino también de educación, se forjen trabajadores concientes, con inquietudes permanentes de superación social y profesional...”⁴⁷

Por su lado, la gestión que realizara la CNCF con el objeto de instalar en Ciudad Sahagún una sucursal de CEIMSA, comercializadora de víveres para el sustento popular (antecedente directo de CONASUPO), representó, para la clase trabajadora, un estímulo directo al poder adquisitivo de su salario, y de paso, un elemento orientador de las pautas de consumo en toda la población nativa del Valle de Irolo. De acuerdo con la Revista SAHAGÚN, estos son los motivos y significados que tuvo la empresa para realizar una acción de este tipo:

“Al correrse las cortinas de la moderna tienda el lunes 17 de marzo y quedar expuestos al público sus colmados anaqueles con toda clase de víveres, culminaba la tesonera gestión emprendida por la CNCF, preocupada como estaba por evitar las mermas que sufrían los salarios de sus obreros y de todos los residentes de Sahagún por el desorbitado alto costo de la vida...la apertura de la tienda de la CEIMSA representa un beneficio constante y sonante en bien de cada uno de los hogares de ciudad Sahagún. Es, virtualmente, un nuevo aumento de salarios...Hecha la contabilidad entre los precios que impone la CEIMSA y los que habían puesto en uso hasta entonces los comerciantes de la región, aparecía un saldo muy favorable: la gestión de la CNCF viene a significar, en puridad, un aumento de sueldos equivalente al 15%, del cual se benefician por igual sus trabajadores y los demás también. En una palabra, todas las gentes de la comarca, dependen o no de la CNCF...”⁴⁸

Después de este análisis, me encuentro en posición de hacer una conclusión respecto a este punto, y es la siguiente: todas estas acciones tendientes a satisfacer determinados objetivos, ya sea el arraigo de la mano de obra o la transformación de la misma (según sea el caso), al no ser de carácter excluyente y su beneficio asequible para toda la fuerza de trabajo de la Constructora

⁴⁷ “Construcción del centro obrero”. Revista **SAHAGÚN**, Mayo de 1957, pp. 13

⁴⁸ “Viveres Baratos: Aumento de sueldo”. Revista **SAHAGÚN**, Abril de 1958, pp. 22

(y en muchas ocasiones de la población en general del Valle de Irolo), configuraron un atractivo cuadro de vida para la población trabajadora de la CNCF, en donde todas las dimensiones de su condición humana se vieron mejoradas: individual, familiar, social y laboral. Todo ello debido a que los estímulos que ofreció la Constructora a sus hombres desbordaron los ordenes de la vida material e intentaron ir más allá, a los ordenes de la vida humana, a través de incentivos no sólo al salario y el patrimonio, sino de transformaciones en los espacios de la cultura y el esparcimiento, de la salud física y mental, así como en la educación y el nivel de capacitación técnica de todos y cada uno de los hombres de la CNCF. Este hecho, es la raíz del surgimiento de un sentimiento de reconocimiento y gratitud en los trabajadores para con la Constructora, que se reflejó paulatinamente en un sentido de colaboración y compromiso con el bien y el éxito de la empresa.

Aunado a esto, habría que hacer un espacio para el análisis del tipo específico de relaciones laborales que se dieron entre la dirección de la empresa y la fuerza de trabajo. Hay que recordar que, al ser la CNCF una empresa dirigida por el Estado, las relaciones obrero-patronales presentan un matiz diferente, respecto a cualquier otra empresa de dirección privada, y eso se refleja no sólo al momento de las revisiones contractuales, sino en el momento mismo en que se lleva a cabo el proceso productivo. Por ejemplo, en una revisión salarial ¿qué clase de intereses opuestos definen las negociaciones empresa-sindicato, cuando se supone que los beneficios por los que ambos luchan son para el pueblo de México?, asimismo, dentro de las problemáticas que día a día suele plantear un proceso productivo, ¿cómo se lleva a cabo la relación patrón-trabajador, cuando se supone que el fin que persigue la empresa no es la obtención de beneficios a través de la explotación del trabajador, sino el mejoramiento de la calidad de vida de éste último?

En este sentido es que considero que el tipo específico de relaciones obrero-patronales que se dio en la Constructora, y que nacen del hecho mismo de ser una empresa de dirección estatal, pero que maduran por el comportamiento de la primera administración de la CNCF, coadyuvaron en el proceso de politización económica que sufrió la mano de obra de la CNCF en estos años, en el sentido de que ofrecieron al obrero la posibilidad de sentirse participe directo en los destinos de la empresa y el funcionamiento del proceso productivo⁴⁹.

⁴⁹ El resultado más acabado de este proceso, se dio poco más de 15 años después con la fundación de los comités de fábrica (1974), los cuales plantearon abiertamente el derecho del trabajador a injerir en el funcionamiento de la empresa en general y del proceso productivo en particular. Este proceso se detallará más adelante.

Para ilustrar este hecho, traigo a colación un acontecimiento contenido en las memorias de Víctor Manuel Villaseñor. Los hechos ocurrieron, según el autor, entre 1955 y 1956. En palabras del que entonces fuera director general de la CNCF, al comenzar el último trimestre de 1955 se había obtenido una producción de casi 4 furgones diarios que, para medidos del mismo, sorpresivamente se redujo a dos furgones diarios. La razón de esta disminución en la productividad se debió, según los ingenieros asesores de Villaseñor, a una reducción intencionada en el ritmo de producción, es decir, “tortuguismo” en el lenguaje coloquial:

“...me reuní en seguida con un nutrido contingente de trabajadores, y al inquirir acerca de su actitud, expresaron francamente que se hallaban preocupados por lo que de ellos, al parecer, pretendiese exigir. “Primero un furgón –dijeron- después dos, más tarde tres, ahora cuatro. Díganos, licenciado: ¿hasta dónde quiere usted que lleguemos?” Les di a conocer mi proyecto, demostrándoles que con el apoyo en nuestras modernas instalaciones debería alcanzarse fácilmente, a un adecuado ritmo de trabajo, cinco unidades diarias. Les ofrecí que una vez que cumpliésemos con el proyecto, no se intentaría ningún incremento. Me agradecieron la franqueza con la que les había hablado y al final del año se producían ya regularmente cinco furgones diarios...cumplí mi promesa, pero fueron ellos, los obreros, quienes a mediados de 1956 me abordaron para hacerme saber que crían poder incrementar la fabricación a seis unidades, preguntándome si en caso de lograrlo estaría dispuesto a concederles un pago adicional...ofrecí a los trabajadores un aumento general de salarios en 10%, en caso de que consumasen su encomiable propósito...en 1957, nuevamente los obreros, espontáneamente, me dieron a conocer su propósito de alcanzar una producción de 7.2 furgones diarios. Me sentí orgulloso de que de ellos proviniese tal iniciativa. Aceptaron un nuevo incremento general de 10% de sueldos y salarios que se aplicaría a partir del momento en que dieran cumplimiento a su ofrecimiento e independientemente del aumento correspondiente a la revisión del contrato...”⁵⁰

Si bien, la cita presentada puede contener cierto sesgo, debido a que son las memorias de un personaje inmiscuido directamente en este proceso y por lo tanto propenso a soslayar errores y subrayar aciertos, es indudable que sirve para tener una idea aproximada sobre el tipo de relaciones de producción que se entablaron entre la dirección de la empresa y la fuerza de trabajo.

Hayan sido ciertas o no las mencionadas acciones de “tortuguismo” (que no fue posible comprobar con algún otra fuente) llama mucho la atención la forma en como es planteado este hecho histórico por parte de Villaseñor: en un primer momento, el obrero es presentado como un sujeto preocupado por los constantes incrementos en la intensidad de su trabajo, para después convertirse, en un segundo momento, en un sujeto fomentador de los mismos. De hacer del aumento salarial una condición para aumentar su esfuerzo,

⁵⁰ “Memorias de un hombre de Izquierda” Villaseñor, Víctor Manuel, TOMO II, PP. 226-227

paulatinamente se cayó en la situación inversa, hacer de un mayor esfuerzo la condición para el aumento salarial. En pocas palabras, la importancia de esta cita radica en el hecho de que ilustra una parte del proceso de transformación ideológica que sufrió la fuerza de trabajo de la Constructora. Convirtiéndose en una fuerza que hizo como suyo el objetivo de convertir a la Constructora en un símbolo de progreso para México, con plena conciencia de que gran parte del éxito de la empresa dependía de su esfuerzo.

Pero este éxito carecería de sentido si no se relacionaba con un aumento en su calidad de vida material, así que los constantes aumentos salariales (y aunados a ellos, los mecanismos de incentivos que, aunque por otra serie de motivos, se expandían y transformaban la vida individual y social de los hombres de la CNCF) vinieron a completar una especie de círculo virtuoso, donde el esfuerzo individual se reconocía como pieza clave del éxito de la empresa, esfuerzo que se recompensaba en términos monetarios, pero que se sentía florecer en todas las dimensiones de la condición humana; a su vez, esta situación generaba un ambiente de motivación entre los hombres de la Constructora que sostenía y ampliaba el esfuerzo de los mismos, esfuerzo, que nuevamente era recompensado, y así sucesivamente, hasta el punto en que muchos hombres de verdad creyeron que su esfuerzo servía a un bien superior, que era el progreso de su país.

En este sentido es muy importante analizar las acciones que la dirección de la empresa implementó en su relación con la fuerza de trabajo. Como acabo de mencionar, el reconocimiento al esfuerzo individual, como parte importante en el éxito de la empresa y por consiguiente como elemento esencial en la fluidez del proceso productivo, era pieza clave en el círculo virtuoso al que hago referencia, por lo tanto en la medida en que la empresa fomentaba sanas relaciones con los trabajadores, estaba contribuyendo a la transformación política de los mismos.

Un ejemplo de lo que acabo de mencionar, se encuentra en la cita arriba presentada; el posible acto de "tortugismo" no fue sancionado con el despido de los trabajadores involucrados (como es muy probable que sucediera en una empresa privada), sino que, mediante el diálogo, se buscaron acuerdos que satisficieran a ambas partes. Así, de esta manera, se le reconocía al trabajador su importancia dentro del proceso productivo, así

como, dentro del funcionamiento económico en general de la empresa, y de paso con ello, se fortalecían los lazos de cooperación entre los objetivos de la empresa y la fuerza de trabajo. Veamos a continuación otro ejemplo de lo que acabo de mencionar:

Durante el año de 1958 aparecen, en la Revista SAHAGÚN, una serie de artículos dedicados a analizar el aspecto social y humano dentro de la empresa. Algunos de ellos llaman mucho la atención, por la claridad con la que se reconoce la importancia de esta problemática. Dejando ver que para la empresa fue muy importante, en estos años, darle a las relaciones con los trabajadores un toque más humano, en el sentido de crear un ambiente de cordialidad y respeto, proclive a un sentimiento general de motivación cuyo resultado se esperaba que fuera benéfico para el funcionamiento y objetivos de la empresa. He aquí un ejemplo de ellos:

“Impresiona a los visitantes que frecuentemente recorren las instalaciones...la solución que ha encontrado en nuestra empresa, el problema humano, y el ambiente de verdadera comunidad social que ha ido perfilándose dentro de la misma para elevar la condición del hombre y hacer de su esfuerzo individual y de conjunto, una riqueza invaluable al servicio de la nación que es la propietaria del producto de su trabajo: el furgón que sus manos construyen...el problema humano en sus orígenes fue complejo para la Constructora...consistía en adaptar al hombre a una industria totalmente nueva en el paisaje económico de México, desde el obrero manual hasta el técnico más calificado. Es decir, fue necesario introducir con esmero al hombre a un ambiente de trabajo nuevo y adiestrarlo y entrenarlo hasta completar su adaptación. Un elevado porcentaje del personal que absorbía la nueva industria, era de origen campesino, dedicado a rascar de la tierra empobrecida su precario sustento. El salto que este sector daría, sería gigantesco y suponía, inclusive, un brusco sacudimiento emocional, ya que la industrialización habría de modificar no sólo su modo de trabajo sino también su forma de vivir... se comenzó también a conformar y modelar la política de dirección con mentalidad nueva que daría el clima, el ambiente de una verdadera comunidad social donde habría de respirarse el espíritu de armonía, de cordialidad, de estímulo, de justicia, de seguridad y de solidaridad humana que adaptara al hombre al nuevo medio, que lo hiciera individual y colectivamente apto, y luego lo retuviera y arraigara para integrar la gran unidad industrial...de obrero a mayordomo; de mayordomo a técnico; de técnico a funcionario; de funcionario a dirigente, hasta culminar en la dirección general, todos formamos el conjunto de un todo que trabaja para un solo patrón, al que no es posible engañar porque incurrir en falla, en error o en ineficacia significaría engañarnos a nosotros mismos. Ese patrón es México, y nadie sino él, tiene acceso a las ganancias que produce el esfuerzo de ese todo. De allí que la preocupación constante de cada hombre de la Constructora sea lograr la mayor eficiencia en la labor individual y en la de conjunto, mediante el adecuado ejercicio del mando. Bajo nuestras banderas la autoridad de los jefes esta destinada a obtener en beneficio de nuestros programas de producción la eficacia máxima de cada miembro del personal y la necesaria coordinación de toda actividad para lograr la máxima eficacia, la más completa eficiencia de la gran unidad que es nuestra empresa, y de ese modo se ha

entretejido todo un sistema técnico de coordinación no sólo de jefes a subordinados, sino de subordinados a jefes y de jefes entre sí...⁵¹

La cita anterior se encuentra contenida dentro de un artículo titulado: “El hombre humanizado”, cuyo tema principal es el proceso de transformación sufrido por la fuerza de trabajo de la CNCF en los primeros años del funcionamiento de ésta. En dicho artículo, como lo resalta la cita, se hace referencia a las acciones emprendidas por parte de la empresa para resolver esta problemática que planteaba la fuerza de trabajo. Destaca por sobre todo, el hecho de que la administración de la empresa se asumió como pieza importante en el proceso de transformación de la fuerza de trabajo, para lo cual, adoptó una posición conciliadora dentro del conflicto de intereses que desatan las relaciones de producción capitalistas, desdibujando las mismas, y haciéndolas ver como un conflicto que se subordina a una fuerza superior, que sería el bien supremo de la nación mexicana. Por lo tanto, la figura del patrón explotador se subordinó a la imagen de un equipo de trabajo, en dónde los hombres de la más alta dirección de la empresa, así como ingenieros y jefes de departamentos administrativos, aparecieron como compañeros del obrero, simple y común. Todos, esforzándose por una misma meta, enfrentándose a los mismos enemigos, luchando por un sueño en común. De esta manera, es como la empresa logró crear un clima positivo para el esfuerzo individual de la fuerza de trabajo de la CNCF y que a la postre se convirtió en una de las claves que apuntalaron el proceso de politización económica ocurrido en los hombres de la Constructora. En palabras de un testigo de la época, así se entendía lo que estaba pasando:

“...— Es que el constructor de carros de ferrocarril ya es —repusimos— un personaje en el panorama industrial de México.

— No es eso, sin embargo, lo que excita a la meditación y al estudio. Es algo más importante aún: es ¿sabe usted? El ambiente que produce a esos obreros, ambiente de seguridad y de justicia, de estímulo y de esfuerzo recíproco, donde el obrero ha dejado de ser un objeto para convertirse en un sujeto. Sin este ambiente ningún negocio podrá conseguir la eficiencia máxima porque le faltaría la voluntad de colaboración del personal...⁵²

Por lo tanto, en conclusión a este apartado, el ambiente general de motivación descrito, fue el resultado de un proceso de “politización económica”, que envolvió principalmente al sector obrero de la fuerza de trabajo de la CNCF, y que consistió en la paulatina adquisición, por parte de este grupo social, de una conciencia política que hacia identificar

⁵¹ “El hombre humanizado”. Revista **SAHAGÚN**, Agosto de 1958, pp. 2-6

⁵² “Sahagún y el hombre social” Entrevista con Carlos Rivera (redactor de la revista TIEMPO). Revista **SAHAGÚN**, Septiembre de 1958, pp. 4-6

el origen de la prosperidad en todas las dimensiones de su condición humana, en la lucha por la independencia económica de México especialmente en los esfuerzos que se realizaban por alcanzar la industrialización, de la cual la Constructora era un resultado directo. Es decir, en esta conciencia que fue surgiendo en los hombres de la CNCF, el esfuerzo individual no sólo generaba beneficios individuales tangibles, sino que era una contribución directa a un beneficio supremo: el progreso económico y social de México.

Las causas de este complejo proceso de politización económica se hallan en el nacimiento mismo de la fuerza de trabajo que laboró en el Complejo Industrial Sahagún, en general, y en la CNCF, en particular; es decir, la confluencia de tres hechos históricos perdidos en el universo del devenir humano: la miseria ancestral del Valle de Irolo, el relativo atraso tecnológico de nuestro país y los esfuerzos por hacer del Estado un agente activo en el proceso de industrialización de los años XX, determinaron el surgimiento de un ambiente histórico específico al momento mismo de instalar las empresas que conformaron el CIS, ambiente que influyó para que las relaciones entre los administradores y el factor trabajo se hallan dado de tal manera y no de otra. Al momento de tomar la decisión de ubicar en el valle de Irolo una empresa de carácter estatal productora de equipo de transporte ferroviario, los tres hechos históricos mencionados toman un cause de colisión entre sí, que dio como resultado una serie de problemas relacionados con la composición técnica y social de la fuerza de trabajo, así como al tipo específico de relaciones de producción desarrollados en una empresa administrada por el Estado; de la solución a esta problemática planteada por el peso de la historia, nació el proceso de politización económica que dio vida al hombre de la CNCF, y con ello se comenzó a definir el papel histórico del proletariado dentro de la evolución económica de la Constructora.

5.3 EL GRUPO “UNIÓN Y PROGRESO”, Y LA CREACIÓN DE LOS COMITÉS DE FÁBRICA EN LA CNCF LA RESPUESTA OBRERA ANTE LA INCERTIDUMBRE DE LOS TIEMPOS

“Concientes de la responsabilidad que tenemos como trabajadores organizados, de participar activamente en la solución y los problemas que afectan a aquellos que al igual que nosotros, para subsistir solo cuentan en el producto de su trabajo, nos esforzamos por romper las viejas costumbres que nos ceñían a buscar solución única y exclusivamente a los problemas de los agremiados...donde quiera que esté un trabajador frente a un patrón demandando justicia ahí estará nuestra lucha, donde quiera que esté un hombre o una mujer buscando trabajo para llevar de comer a los

suyos ahí estará nuestro problema y donde quiera que esté un hombre campesino viviendo en la miseria ahí estará nuestra necesidad...”⁵³

La cita anterior es un fragmento del comunicado emitido en enero de 1971 por un grupo de obreros de la Constructora, autodenominado “Unión y Progreso”. El título del comunicado es por demás llamativo: “De la Función Social del Sindicato”, lo que indica, cuando menos, un síntoma de los tiempos que vivían los hombres de la CNCF. ¿Qué factores indujeron a estos hombres a considerar que el sindicato tiene la función social de coadyuvar, en la solución de los problemas, de todo aquel que únicamente cuente para subsistir con el “producto de su trabajo”? Sin duda alguna la respuesta a esta pregunta no es sencilla, estamos en presencia de una propuesta, político-económica, de solución a un problema que va más allá, incluso, de las propias dificultades que el funcionamiento económico de la CNCF planteaba en esos años. Desde mi punto de vista, dos de los factores que influyeron en la determinación de este particular y profundo pensamiento político-económico de los obreros de la Constructora, fueron las siguientes:

1. La creciente incertidumbre sobre el funcionamiento económico de la empresa, ocurrida durante la década de los sesenta.
2. El proceso de politización económica sufrido por el hombre de la CNCF durante los primeros años del funcionamiento de la empresa, y que permitió el surgimiento, por lo menos en algún sector del proletariado, de un sentimiento de gratitud y amplia colaboración para con la Constructora.

Cabe recordar que después del espectacular crecimiento económico de la Constructora durante el periodo 1955-1960, la empresa se adentra en una década de incertidumbre, debido al errático comportamiento en la demanda de furgones por parte de las líneas ferroviarias de nuestro país, así como por las dificultades mismas emanadas de su estructura productiva. Tales acontecimientos por supuesto que no pasaron desapercibidos para los trabajadores; la permanente capacidad ociosa de la empresa que se mantuvo debajo del 65 por ciento durante toda la década (ver cuadro 4.1.2, capítulo 4), la apertura de nuevas líneas de producción ajenas a la fabricación de equipo de transporte ferroviario como carrocerías y contenedores (ver apartado 4.1, capítulo 4), así como la disminución en la producción diaria de furgones la cual descendió de 7 1/5 furgones y carros cabús

⁵³ “De la Función Social del Sindicato” Comunicado del Grupo “Unión y Progreso”, Enero de 1971. Archivo particular de Manuel Cabrera Pérez.

(producidos simultáneamente) a solamente 4⁵⁴; toda esta serie de factores impactaron, indudablemente, tanto en la conciencia del trabajador como en su capacidad de organización, basta recordar las palabras del Sr. Rodolfo respecto a la producción de contenedores, la compra de material estadounidense por parte de los Ferrocarriles Nacionales de México y la venta de furgones a Colombia (ver apartado 3.1, capítulo 4). Esta circunstancia es señalada incluso por Victoria Novelo y Augusto Urteaga, ya que dicen que esta particular situación económica por la que atravesó la CNCF, durante la década de los años sesenta, es parte del fundamento que dio vida al grupo de obreros que protagonizó la actividad sindical durante la primera mitad de los años setenta:

“El nuevo grupo obrero, Unión y Progreso surgió como una respuesta a la crisis manifiesta de una empresa y un liderazgo sindical incapaces de solucionar o brindar opciones a la situación de desorganización productiva...”⁵⁵

Por otra parte, la respuesta que los obreros dieron a los fenómenos económicos planteados durante la década de los sesenta, sólo pudo ser así debido a que durante los primeros 5 años de vida productiva, se conformó un proletariado altamente comprometido con el desarrollo económico de la empresa y del país. La serie de incentivos económicos que la empresa otorgó a los trabajadores con motivo del arraigo y la adaptación al trabajo de tipo industrial incidió, como ya se dijo, en el surgimiento de un proceso de politización económica que, en esencia, vinculó directamente el progreso material individual como resultado del progreso industrial del país y en particular el de la CNCF. Incluso, algunos de los poseedores de este sentimiento de colaboración para con la empresa, extendieron su colaboración entre sí, es decir, el campesino oriundo de la región y el “fuereño” atraído por el trabajo industrial comprendieron que su unión fortalecía a la empresa. Por lo menos esta característica presentó la conformación del grupo “Unión y Progreso”:

“...a alguien se le ocurrió proponer que se le pusiera un nombre al grupo y sugirió que se le pusiera “Unión y Progreso” pensando en que uno de los motivos que nos había reunido era borrar aquello que se había dicho de “huarachudos”, de “sombrerudos”, y hacer un solo frente para el avance del sindicato: por eso sugirió se le pusiera “Unión y Progreso”. Y luego José L. hizo el emblema: dos manos estrechadas sobre el maguey de fondo y las dos espigas. Las dos manos simbolizan las del campesino y las del obrero: las del campesino porque allí significamos a los “lugareños”, a los de la región; se puso

⁵⁴ Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, “La industria en los Magueyales” (1979) pp. 190. Los autores dedican el último capítulo de su libro (pp. 185-220) al análisis de la situación y actividad del proletariado de la CNCF, en particular del grupo “Unión y progreso”; gran parte de su estudio lo basan en fuentes orales, lo que le da a este capítulo un ambiente de época.

⁵⁵ *Ibíd.* pp. 194

el maguey por la zona...y las espigas no las habíamos decidido, pero se las puso José y simbolizan la abundancia. **Entonces, como consecuencia lógica de la unificación del grupo, de las gentes, del obrero y del campesino, pensamos que puede haber abundancia para todos**⁵⁶

Por lo menos pasaron tres años antes de que este grupo escalara hasta los puestos representativos más altos dentro sindicato de trabajadores de la CNCF, fueron tres largos años de actividad clandestina dentro y fuera de la fábrica, de reuniones que al principio más parecían lugares de convivencia y recreación, pero que al tiempo se convirtieron en espacios de profunda discusión y análisis político y económico. “Unión y Progreso” fue durante aproximadamente tres años el laboratorio político de este grupo de hombres, que compartiendo preocupaciones y sentimientos en común forjaron colectivamente una estrategia político-económica, que diera respuesta a la problemática de los tiempos en su espacio social inmediato, la Constructora, así como en su horizonte temporal de largo plazo, el futuro de nuestro país.

“...las primeras veces que nos reuníamos, cada que se podía al principio pero después fue cada semana, no le fallábamos, pero te digo al principio como que era no se aburrido yo creo para algunos, mejor hablábamos del fútbol, del mundial ves, como que era más ameno platicar de esas cosas y si platicábamos del trabajo pero, cómo te digo, así sin orden, era un relajo la verdad las primeras veces, nunca llegábamos a nada. Ahora, lo chistoso es que a pesar de lo aburrido que a veces se ponían las reuniones, no le fallábamos, no se que nos empujaba, pero como que algo nos motivaba mucho a reunirnos; al principio éramos como seis, ocho, haber deje me acuerdo...después ya nos reuníamos un promedio como de 15 a la semana, hablábamos de los problemas de la fábrica, de cómo veíamos cada uno lo que pasaba en nuestros respectivos talleres, de lo que pasaba en Sahagún, incluso había veces que comentábamos la situación nacional y así cosas por el estilo...”⁵⁷

Así, después de tres años de avances y tropiezos, este grupo de hombres se dio a conocer formalmente como un aspirante a la dirección general del sindicato de trabajadores de la Constructora. En un documento titulado como “Carta de Presentación”, el grupo Unión y Progreso llamaban a la unión sindical como base de la fuerza necesaria para la supervivencia del sindicato y consecución de sus objetivos, donde destaca principalmente abatir el problema de la desocupación:

“...la época nos ha colocado frente a grandes problemas que no podemos disimular, cuya solución requiere del esfuerzo unido de cada uno de nosotros; entre estos problemas contamos con el de la desocupación que consideramos entre los más

⁵⁶ *Ibíd.* pp. 195

⁵⁷ “Entrevista con Manuel Cabrera Pérez” Julio de 2006

urgentes...te invitamos a que conozcas nuestras actividades y si las juzgas dignas de confianza a unirte a nosotros en la lucha que nos hemos trazado"⁵⁸

Otros tres puntos centrales dentro de la perspectiva de este grupo de obreros fueron los de la democratización de la vida sindical; la carestía de la vida, para lo que se proponía la apertura de tiendas de consumo popular; y la reordenación de la producción en la empresa, permitiendo una mayor participación de los trabajadores⁵⁹. Pero sin lugar a dudas, el eje central de sus preocupaciones fue el creciente desempleo que recorría a Ciudad Sahagún; aunque este problema, se refiere más a un fenómeno relativo que absoluto:

CUADRO 5.3.3
NÚMERO DE OBREROS EN LA CNCF, 1960-1963

	1960	1961	1962	1963
OBREROS	701	769	957	1 076

Fuente: Elaborado con datos extraídos de: "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado" Oscar Rene Cruz Oliva, pp. 45;

Para darnos una idea sobre el problema social del desempleo en la CNCF, comparemos el cuadro 5.3.3 con el 5.3.4

CUADRO 5.3.4
NÚMERO DE OBREROS EN LAS TRES PRINCIPALES EMPRESAS DEL CIS 1976

OBREROS	DINA		Sidena		CNCF	
TOTAL	5 676	100%	2 842	100%	3 800	100%
PLANTA	4 839	85.3	1 898	66.9	1 837	48.3
EVENTUALES	837	14.7	944	33.1	1 963	51.7

Fuente: Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, "La industria en los Magueyales" (1979) pp. 126

Como se desprende del análisis de estos dos cuadros, durante el transcurso de los 13 años que van de 1963 a 1976, la CNCF incrementó el número de obreros contratados en más de un 200%. Este dato evidentemente que hace referencia a un incremento absoluto en el número de obreros contratados, lo que de entrada hace cuestionar el argumento del creciente desempleo sufrido en el CIS en general y en la CNCF en particular. No obstante, este incremento absoluto en el número de obreros contratados debe ser contrastado con por lo menos dos hechos. El primero tienen que ver con la aparición de la figura del

⁵⁸ "Carta de Presentación" Comunicado del Grupo "Unión y Progreso", 16 de febrero de 1972. Archivo particular de Manuel Cabrera Pérez.

⁵⁹ Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, "La industria en los Magueyales" (1979) pp. 197

“obrero eventual”, el cual hace su aparición a mediados de la década de los sesenta como resultado de los vaivenes en el ritmo de producción de la Constructora, y que orillaba a la empresa a despedir y recontratar trabajadores de acuerdo con los planes efectivos de producción; la importancia del obrero eventual dentro de la CNCF fue en aumento, a tal grado de que en 1976 el 51.7% del personal obrero correspondía a esta categoría. Se puede decir entonces, que la mitad de los obreros de la CNCF no tenían certidumbre sobre la duración de su empleo dentro de la empresa, esto evidentemente que generaba un ambiente de inseguridad en el trabajo. Por otra parte, veamos las transformaciones ocurridas en población económicamente activa:

Como se recordara, el panorama que planteaba la población económicamente activa del Valle de Irolo hacia 1950 era eminentemente el de una zona rural; se observó, en el cuadro 5.2.2, que la distribución sectorial de la población trabajadora se encontraba en su mayoría dentro la agricultura y ganadería. Veinte años después, la situación había cambiado profundamente, de una población económicamente activa total de 26 783 (cuadro 5.2.2) personas se había pasado a una de 32 782 (cuadro 5.3.5), no obstante el cambio más profundo ocurrió en la distribución sectorial del trabajador ocupado, ya que aunque la participación en el sector “industrias de transformación” (que corresponde a la actividad de tipo industrial), seguía ocupando el segundo lugar dentro de las actividades de algunos municipios aledaños al Valle de Irolo, es notable el incremento que tuvo respecto a veinte años antes (ver cuadro 5.3.5). Por lo tanto veinte años después la panorámica de la población económicamente activa era no sólo que esta se había incrementado en casi 6000 personas, sino que el sector donde más se había aumentado la participación laboral, era el de tipo industrial.

CUADRO 5.3.5

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA Y
 PORCENTAJES DE LA MISMA, POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA 1970
 (MUNICIPIOS CERCANOS AL COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN)

ESTADO/MUNICIPIO	Total	Agricultura Y Ganadería	Industrias extractivas	Industrias De Transformación	Construcción	Comercio	Transportes	Servicios
HIDALGO:								
Zempoala	3 315	68.6	0.1	8.0	3.3	3.9	4.2	5.4
Apan	5 215	45.0	0.3	21.0	3.4	9.0	2.3	10.0
Singuilucan	2 128	84.7	0.2	4.1	1.7	1.9	1.7	2.9
Epazoyucan	1 584	70.1	3.4	7.7	2.8	3.1	1.8	5.3
Tepeapulco	6 525	19.0	0.1	54.0	3.3	4.4	1.3	11.2
E. Zapata	1 530	35.9	0.1	35.8	4.6	6.1	5.0	5.9
Tlanalapa	947	35.0	0	47.5	3.4	3.4	1.2	4.2
MÉXICO:								
Otumba	3 082	63.1	0	6.1	5.1	7.1	2.5	7.5
Axapusco	2 128	69.1	0	9.8	3.6	2.6	1.5	5.0
San M. Pirámides	1 464	47.0	0.2	21.4	3.0	6.8	1.7	7.8
Nopaltepec	761	70.0	0.1	9.0	7.2	3.0	1.3	5.4
TLAXCALA:								
Calpulalpan	4 103	50.6	0.2	16.4	2.5	6.8	2.9	9.4

Fuente: INEGI. Población Económicamente Activa y por rama de actividad económica, Series Históricas.

Por lo tanto a pasar de un incremento absoluto en el número de trabajadores dentro de la CNCF, es comprensible entender a aquellos que se referían al problema de la creciente desocupación, ya que en términos relativos, la ocupación obrera en la Constructora se había incrementado muy poco. De acuerdo con Novelo y Urteaga, "...en junio de 1976 había una nomina de 3 800 obreros y 1 464 empleados (de los obreros 51.6 era eventual) a principios de 1975 fueron despedidos más de mil eventuales que después en su mayoría fueron recontratados y en marzo de 1976 fueron 200 los despedidos..."⁶⁰ En ese sentido, debido al ambiente de la época, es de comprenderse que el fenómeno del desempleo haya sido el de mayor atención por parte de los obreros de Unión y Progreso.

Ante la problemática de los hechos éstos hombres no se quedaron con los brazos cruzados, al contrario, su propuesta constituyó no sólo un plan efectivo de acción, sino también, todo un hito dentro de la historia de la industria y el movimiento obrero en México. La respuesta que Unión y Progreso dio, fue la de crear "Comités de Fábrica" que coadyuvaran en la solución de la problemática planteada por el proceso productivo y así de esta manera incrementar el empleo. A este respecto, es el mismo director general del CIS quien se refería a la trascendencia de la propuesta obrera:

⁶⁰ Novelo, Victoria y Augusto Arteaga (1979) pp. 104

“El surgimiento de los comités de fábrica...obedece a un planteamiento hecho por los trabajadores cuando yo llegué aquí. Prácticamente al ser presentado con ellos, me plantearon la necesidad de ampliar las fuentes de trabajo, en vista de que si bien Ciudad Sahagún representaba un núcleo de trabajadores industriales, había una gran desocupación en la zona aledaña; me expresaron además el propósito de los trabajadores de colaborar en el esfuerzo de la ampliación de las fuentes de trabajo...pensamos que el camino correcto era lograr que los trabajadores participaran activamente en los programas de expansión. Que fueran parte conciente del proceso productivo; que supieran que lo que se producía ahí salía de su esfuerzo, salía de su trabajo...como consecuencia de esta idea general, convenimos con los trabajadores en formar un organismo donde hubiera una representación dual, una representación mixta. Por un lado los trabajadores que aportarían su experiencia, sus conocimientos prácticos...y, por otra parte, técnicos de la empresa que aportarían sus conocimientos técnicos...”⁶¹

Destaca el hecho de que haya sido por la iniciativa de los trabajadores, el que se constituyera el Comité de Fábrica, lo que clarifica el pilar sobre el que se sustentaba esta estrategia: el esfuerzo individual y el compromiso obrero con el beneficio colectivo; además de que permitía una mayor injerencia del trabajador en la toma de decisiones, respecto a la estructura y organización del proceso productivo. En una ponencia presentada en la Facultad de Economía veinte años después (en 1994), bajo el marco del seminario “continentalización de la industria automotriz”, el mismo ex-director del CIS, el Lic. Emilio Krieger Vázquez, recordó de esta manera el nacimiento del Comité de Fábrica de la CNCF:

“Cuando llegue al Complejo Industrial, los trabajadores me expresaron una doble y gran preocupación: primero, que sentían que estábamos desaprovechando posibilidades de producir más; que ellos mismos hablaban de las experiencias que tenían del trabajo que habían realizado durante 20 años, de la voluntad de aumentar el esfuerzo, porque querían lograr que su fuente de trabajo creciera. Me hablaban, en forma dramática, de cómo a los locales sindicales acudían diariamente muchos compañeros que no tenían puesto, que no había trabajo para ellos...insistían en la necesidad de ensanchar, de ampliar esa fuente de trabajo, y señalaban, como una aportación fundamental, su voluntad de hacerlo, su deseo de hacerlo, sus experiencias como trabajadores...para aumentar la producción de Sahagún y para aumentar la productividad del sistema no bastaba una voluntad gubernamental o una voluntad empresarial; que era indispensable contar con la voluntad clara, expresa, definida de los trabajadores. Por ello, se les invitó a formar un comité en el que, al igual que los técnicos de la empresa...pudiéramos plantear y discutir los caminos, los medios, los mecanismos para lograr que la fuente de trabajo tuviera mejores oportunidades, que la producción del complejo fuera superándose...”⁶²

⁶¹ “La Producción en el Complejo Industrial Sahagún” Entrevista con el Lic. Emilio Krieger. Periódico SOLIDARIDAD, Número 120, segunda quincena de agosto de 1974. Archivo particular de Manuel Cabrera Pérez.

⁶² “Los Comités de Fábrica. Experiencia en el sector metalmecánica (Sidena, Dina, CNCF)” Ponencia presentada en el seminario “La continentalización de la Industria Automotriz” Emilio Krieger Vázquez. Facultad de Economía, UNAM: 14, 15 y 16 de diciembre de 1994. Archivo particular de Manuel Cabrera Pérez.

Ahora bien, la idea acerca del grado de responsabilidad que tenía el obrero para con la empresa, no nació de la persuasión o adoctrinamiento del obrero por parte de la dirección general, al contrario, el haberse asumido como parte importante dentro del funcionamiento y éxito de la CNCF nació, al parecer, del pensamiento mismo de este sector de la de la clase obrera; por lo menos, así lo deja ver el análisis de los artículos del proyecto de normas ideológicas del Comité de Fábrica, elaborado por estos obreros de la Constructora:

*“Art. 4° En el comité, los títulos y jerarquías desaparecen y son remplazados por el concepto de compañero; la colaboración para la buena y útil producción desarrolla la solidaridad, multiplica los vínculos de afecto y hermandad”*⁶³

*“Art. 5° El Comité es una institución social, modelo del Estado Humanista. Su razón de ser radica en el trabajo, en la producción industrial, es decir, un hecho permanente y no ya en el salario, en la división de clases o existencia de jerarquías, o sea hechos transitorios que precisamente se quieren superar...está implícito que, trabajando útilmente, que produciendo la riqueza social –ya que social es la propiedad de esta empresa- el trabajador afirma su soberanía, actualiza su potencialidad y su libertad creadora de historia...”*⁶⁴

*“Art. 6° La existencia del Comité otorga a los trabajadores la responsabilidad directa de la producción, le lleva a mejorar su trabajo, instaura una disciplina conciente y voluntaria, crea la psicología del productor, del creador de la historia diaria. Estos hechos tendrán repercusión en la forma y el espíritu que anima la creatividad del sindicato y la administración de la empresa”*⁶⁵

“Art. 7° La participación de los trabajadores en la administración será gradual. Como agente productor, su responsabilidad en el trabajo diario para incrementar la productividad y evitar desperdicio, será su primera responsabilidad en la escala de conocimiento y de auto-educación Conforme se vaya haciendo creciente la corresponsabilidad de los trabajadores en las decisiones diarias de la producción, irá aumentando sus conocimientos y concientización de las tomas de decisiones que permitirá

⁶³ "Proyecto de Normas Ideológicas del Comité de Fabrica de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril en Ciudad F. B. de Sahagún" El proyecto fue presentado ante el Director General del CIS, Emilio Krieger Vázquez, en 1972. Consta en su totalidad de 7 artículos. Archivo personal de Manuel Cabrera Pérez

⁶⁴ *Ibíd.*

⁶⁵ *Ibíd.*

ir elevando su participación a mayores niveles administrativos hasta conseguir la cogestión laboral: de obreros, empleados y funcionarios”⁶⁶

Destaca sobre manera, en estos artículos, el gran énfasis que se le da al grado de participación y responsabilidad del obrero para con la producción en general y la productividad en particular. Este último hecho podría prestarse a interpretaciones específicas respecto al carácter negativo del funcionamiento del Comité de Fábrica, es decir, a que éste pasó a convertirse en una especie de instrumento de explotación laboral encubierto; mediante la exigencia de un mayor ritmo de trabajo, bajo la supervisión acrecentada de un sindicato en complicidad con la administración general, quienes de esa manera, responsabilizaron en mayor medida al trabajador sobre el curso económico que tomó la empresa.

Tales sospechas exigen un mayor análisis, pero por el momento se puede adelantar que la explotación laboral no era, en sí, el objetivo del Comité de Fábrica. Con base en el mismo proyecto de normas ideológicas referido, en sus artículos 4º, 5º y 7º, se observa que el verdadero trasfondo de esta propuesta obrera es convertir de una empresa pública, como la CNCF, un instrumento económico en la lucha por la soberanía, la libertad y la justicia social en México; hacer del obrero responsable de su futuro y de su historia, y prepararlo por ello paulatinamente para una próxima administración de las empresas públicas. Se observa que el artículo 5º habla acerca del carácter permanente y no transitorio del Comité de Fábrica, ¿a qué se refieren exactamente estas palabras?, (AE: Adrián Escamilla, MC: Manuel Cabrera):

-AE: ¿Cuál es el sentido, qué significado tiene el artículo 5º?

-MC: Mmmm, déjame ver, mira en esos tiempos nos dábamos cuenta del enorme desperdicio de capacidad que había en la empresa. Dime ¿cómo era posible que habiendo máquinas paradas hubiera gente sin trabajo? No, nosotros pensábamos que en la fábrica había capacidad para hacer no sólo coches de ferrocarril, sino también instrumentos pa’l campo, herramientas, y así ves... Lo que te quiero decir es que nuestro objetivo no era hacer más ricos a los ricos sino dejar de ser menos pobres aprovechando la capacidad de producir en las empresas públicas, dándole trabajo al que no tenía y fabricando lo que nos hacía falta en nuestro país, por eso nos preocupaba mucho que hubiera desperdicios, que no se aprovecharan bien las maquinas, así, etc.; como alguien dijo en ese entonces, no me acuerdo si fue don Emilio o alguien más, pero decía que “era un crimen social” tener a las empresas a medio funcionar mientras la gente se moría de hambre.

-AE ¿Por qué dicen aquí que el salario no es la razón de ser del Comité de Fábrica?

⁶⁶ Ibíd.

-MC: Ahhh si, te digo, pues así [a] nosotros se nos ocurrió lo del Comité de Fábrica, que bueno después le llamaron comité de producción o productividad algo así, en fin, pero más que pa' tener mejores prestaciones o un incremento de salario, lo hacíamos para mejorar la cosa en la empresa, o sea, que ésta funcionara bien y mejor, que creciera y así darle ocupación a más gente ves, y como no, mejorar así poco a poco los salarios, pero más que eso incluso hacer más justa la repartición, porque déjame decirte que también estábamos concientes de que no a todos en la fábrica nos iba igual, había unos que ganaban poco y otros mucho. Cuándo me toco lo de la revisión salarial estábamos en contra de que se aumentara el salario de acuerdo a un porcentaje, no, lo que decíamos es que se nos diera un incremento parejo, me entiendes, fijo. Me acuerdo que un cuate me decía entonces, `oye Cabrera yo no te entiendo, ¿por qué no quieres que nos suban el salario?' No, yo le decía `mira manito no es eso, lo que pasa es que cuánto ganas tu, no pus tanto, mira imagínate alguien que gana sólo veinte pesos si nos dan un aumento por decir de 10 por ciento, ¿cuánto ganaría...

AE: 22 pesos

MC: y por ejemplo si alguien gana 100 pesos, ¿cuanto ganaría?

AE: 110 pesos

MC: ¿Ves? Así le decía, el que gana poco seguirá ganando poco y el que gana mucho ganara más. Te imaginas así cuando se va a acabar la desigualdad, no nosotros decíamos que mejor se nos aumentara el salario pero por ejemplo una cantidad fija, parejo para todos por decir 5 pesos a todos, desde el de más abajo hasta el supervisor, por ejemplo..."⁶⁷

Los resultados de este vanguardista mecanismo no se hicieron esperar. El trabajo serio y comprometido de los trabajadores dio pie a una publicación semiclandestina, el "Boletín de Información del Comité de Fábrica de la C.N.C.F.S.A", la cual se encargó de difundir los resultados obtenidos por los trabajos e investigaciones del Comité. En el número 2 de dicha publicación⁶⁸ se presentó un extenso y detallado informe acerca de un estudio realizado por la comisión obrera del Comité de Fábrica respecto a la capacidad productiva de la planta. En él se hace mención de que, con base en una encuesta realizada en los talleres de fabricación metálica y maquinado, las razones de la baja producción en dichas áreas y la consecuente necesidad de maquilar fuera de la CNCF los requerimientos de lámina de aluminio y acero inoxidable, se debía a una deficiencia en los elementos mecánicos necesarios para la producción de dichos insumos productivos (guillotinas, prensas, herramienta, equipo de manejo y transporte del material), las razones, según el Comité, de dicha deficiencia eran las siguientes⁶⁹:

1. Equipo en malas condiciones mecánicas por su prolongado uso

⁶⁷ "Entrevistas con Manuel Cabrera" Julio de 2006

⁶⁸ "Boletín de Información del Comité de Fábrica de la C.N.C.F.S.A" Año I, Núm. 2, Octubre de 1973. Archivo Particular de Manuel Cabrera Pérez.

⁶⁹ *Ibíd.* Pp. 4

2. Equipo Obsoleto. Asimismo exclusivo para la fabricación del carro caja de 50 toneladas (furgón) pero, dada la diversificación productiva, insuficiente para la producción de otros equipos.
3. A parte de las fallas mecánicas provenientes del uso prolongado, existía una carencia absoluta de guillotinas, que era el elemento primario para la fabricación y moldeo de láminas.

Asimismo, continuando con este problema, el Comité de Fábrica encontró que las fallas se prolongaban hasta el seno mismo de la organización del proceso productivo:

“Se observó en el taller de Fabricación Ligera, que en ocasiones un turno hace la preparación de máquina para una pieza dada y el siguiente turno quita lo hecho por el anterior y a su vez prepara su máquina para otra pieza, desaprovechándose aparentemente, lo realizado, y esto sucede en los tres turnos, notándose por consiguiente una aparente falta de continuidad en el proceso, lo que origina que algunas, máquinas tengan tiempos desocupados”⁷⁰

En este sentido, el Comité de Fábrica divulgó la situación que había venido presentándose en el taller de Fabricación Metálica Ligera en los años previos, respecto a las causas y el impacto de su improductividad; las cuales son las siguientes para los años de 1970 y 1972:

CUADRO 5.3.6
HORAS HOMBRE IMPRODUCTIVAS, TOTALES Y EN PORCENTAJES
TALLER DE FABRICACIÓN METÁLICA LIGERA

CONCEPTO	AÑO DE 1970						AÑO DE 1972					
	1r. Turno		2do. Turno		3er. Turno		1r. Turno		2do. Turno		3er. Turno	
	Hrs.	%	Hrs.	%	Hrs.	%	Hrs.	%	Hrs.	%	Hrs.	%
FALTA MATERIAL	1033	1.53	4744	8.03	1021	3.27	14295	17.8	19021	27.1	2336	13.2
FALTA DE TRABAJO	141	0.21	257	0.43	338	1.08	138	0.2	38	0.1	0	0
FALTA HERRAMIENTA	370	0.55	-	-	6558	0.21	60	0.1	41	0.1	1144	6.5
FALTA TRANSPORTE	29	0.04	101	0.17	-	-	-	-	-	-	-	-
FALTA OPERARIOS	2254	3.34	3389	5.73	3715	11.92	3149	3.9	3343	4.8	4537	25.7
VARIOS	570	0.85	219	0.37	42	0.14	62	0.1	27	0.1	0	0
REPREPARACIONES	82	0.12	13	0.02	13	0.04	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
MAQUINA DESCOMPUESTA	2268	3.36	2032	3.42	749	2.40	2606	3.2	2211	3.2	484	2.7
RECUPERACIÓN	132	0.20	90	0.15	96	0.31	-	-	-	-	-	-
TOTALES	6879		10835		6039		20310		24681		8500	

Fuente: “Boletín de Información del Comité de Fábrica de la C.N.C.F.S.A” Año I, Núm. 2, Octubre de 1973. pp. 7

La interpretación del cuadro 5.3.6 es la siguiente: en 1970 el promedio de horas-hombre disponibles en 243 días hábiles de trabajo fue, para el primer turno, de 67 700; para el segundo de 60 000; y en el caso del tercero fueron 31 500. Durante 1972 los números

⁷⁰ Ibíd. Pp. 4

aproximados para cada turno fueron 70 000, 62 000 y 20 000. Lo importante de este cuadro es observar el número de horas-hombres que se perdían, respecto a la capacidad productiva instalada, por motivos diferentes. Para 1970, al parecer la falta de material, la ausencia relativa de operarios y la maquinaria constantemente descompuesta constituían las causas principales de improductividad en los tres turnos productivos; situación que se mantiene hasta 1972. Cabe llamar la atención en la variable "Falta de trabajo", ya que esta se refiere a los tiempos perdidos por motivos personales de cada trabajador, como se observa esta se reduce de 1970 a 1972, lo que intuye a decir que el trabajador en sí no fue el causante principal de la improductividad sufrida.

Y todavía hay más; aunque en estos momentos no es posible establecer hasta que punto el Comité de Fábrica influyó en el mejor rendimiento de los trabajadores (lo que exige un estudio más a fondo), lo que si se puede constatar, de acuerdo a las fuentes, es que en estos años el obrero incrementó el número de sus aportaciones técnicas y organizativas al proceso productivo. De acuerdo con dos oficios emitidos al Comité de Fábrica por parte de los señores Antonio Sánchez Sanabria y Raúl Gonzaga Rodríguez, el primero en 1972 y el segundo en 1973, se puede formar una noción acerca del grado de participación laboral como resultado del funcionamiento del Comité. En el primero de ellos, el obrero Antonio Sánchez hace mención acerca de su inquietud por saber cuáles fueron las razones para la suspensión del programa productivo de montaje de góndolas, asimismo, pregunta sobre el costo y calidad de los furgones creados en la CNCF en comparación con los de EE.UU., éste obrero concluye opinando acerca de los Jefes de Departamento y dando una serie de ideas sobre el mejor funcionamiento de estos, que se resumen en la propuesta de una mayor vigilancia hacia sus actividades⁷¹. Quien resulta ser más específico es el obrero Raúl Gonzaga, el cual, envía toda una especie de ensayo acerca de las razones y soluciones ante el problema de la tardanza en la adquisición de materiales, refacciones, etc., donde termina proponiendo la urgente necesidad de crear una omisión de vigilancia para investigar, desde el Departamento de Comercial hasta el proceso de almacenes, la política de compras. Asimismo este personaje, termina haciendo un llamado para que los beneficios de la productividad alcanzada sean aprovechados para abrir nuevas fuentes de trabajo⁷²

⁷¹ Oficio recibido 02/72, Expediente CF-(02). Antonio Sánchez Sanabria, 30 de Noviembre de 1972. Comité de Fábrica de la CNCF. Archivo Personal de Manuel Cabrera Pérez.

⁷² Oficio recibido 11/73, Expediente CF-(02)-73. Raúl Gonzaga Rodríguez, 6 de Febrero de 1973. Comité de Fábrica de la CNCF. Archivo Personal de Manuel Cabrera Pérez

Respecto a las aportaciones técnicas, las siguientes son las que llaman más la atención por su grado de efectividad y complejidad:

“...inicialmente [la soldadura de tolvas balasteras] se aplicaba sobre la tolva en posición fija, con lo cual el grado de dificultad para realizar esta operación era muy grande, de tal manera que ni siquiera se podía cubrir la producción programada. Tres mayordomos, los compañeros Manolo Álvarez, Humberto Estrella y Rutilio Sánchez, se propusieron encontrar la forma de girar las tolvas hasta 180° para que los soldadores trabajaran en posición normal. Para lograr esta operación hubo necesidad de crear una serie de poleas, ganchos, asientos para nivelar, etc. Después de vencer numerosas dificultades para que fuera aceptada esta innovación al sistema de trabajo, al final de cuentas se logró y posteriormente el departamento respectivo perfeccionó el sistema. De esta manera... [se redujo] el grado de dificultad en su producción en un 500% aproximadamente...”⁷³

“...el compañero Mario Alfaro, quien inventó un dispositivo para la cortadora automática de oxiacetileno, comúnmente llamado pantógrafo....anteriormente se producían 20 piezas por turno; por medio de este dispositivo se puede producir un 100% más, aproximadamente. Este invento lo realizó en sus ratos de descanso, con material de desecho y aún a costa, una vez más, de la oposición de ciertas personas con mentalidad colonial.”⁷⁴

No obstante esta potencialidad tecnológica en los hombres de la CNCF, la administración de la empresa al parecer no tuvo a bien considerar el apoyo y el fomento de estas cualidades. Por lo menos así lo deja ver la siguiente cita correspondiente a la descripción de una aportación realizada por el obrero Salvio Padilla Cadena, el mismo que años atrás había inventado los cespól verticales de lámina de latón, y que se hiciera famoso dentro del personal obrero por la utilidad que estos tuvieron para ahuyentar el mal olor en los bebederos de agua.

“En meses pasado pasados platicaba con el ingeniero García, del departamento de diseño, acerca de los problemas del carro-Metro y me decía que estaban un poco complicados...me encargué del monitor para la instalación eléctrica. Al lunes siguiente hablé con el ingeniero Nicolás Luna, explicándole la construcción del monitor para la instalación eléctrica e inmediatamente se me autorizó construirla. Una vez hecha la entregué al gerente de diseño, ingeniero Arturo Sánchez, la analizaron y quedaron satisfechos. Posteriormente fui citado por el gerente a su privado y me dijo que me iban a dar una carta agradeciendo y reconociendo mi intervención e interés en este problema. Después de esto le comuniqué al ingeniero Nicolás Luna lo sucedido y me autorizó la construcción de las piezas y me prometió darme una habilitación a una categoría superior, lo que nunca se llevó a cabo...”⁷⁵

⁷³ “Aportación Tecnológica de los trabajadores de la CNCF” Revista SAHAGÚN. pp.6. Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 4 Junio de 1974

⁷⁴ *Ibíd.* Pp. 7

⁷⁵ “Inventiva Obrera” Revista SAHAGÚN. pp.13. Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 7 Septiembre de 1974

En estos mismos años, se dio un paso muy importante para sentar las bases de un aprendizaje técnico a largo plazo, por parte de las futuras generaciones de técnicos y obreros. Me refiero a la fundación de Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) de Ciudad Sahagún. A decir de Manuel Cabrera la instalación de una escuela de este tipo fue idea de los trabajadores, en particular del Comité de Fábrica, no obstante fue hasta 1972 cuando el Presidente de la República, durante una visita realizada a Sahagún, autorizó directamente su realización. Esta escuela ofreció durante sus primeros años los cursos de: Técnico Laboratorista Clínico, Técnico Electromecánico y Técnico Electrónico⁷⁶.

Vistos desde la distancia por un testigo y cómplice de los hechos, se le debe al Comité de Fábrica de la Constructora las siguientes aportaciones principales⁷⁷:

1. La revisión y reestructuración del proceso de suministro oportuno de materiales.
2. La vigilancia y supervisión en el proceso de eliminación reeliminación de desechos industriales. Esto debido a la denuncia de que “los camiones que recogían cotidianamente los desechos industriales a veces se llevaban no sólo desechos, sino también partes utilizables”
3. La ampliación en la producción de otra clase de bienes de sencilla fabricación y gran utilidad para el sector popular, para disminuir con ello la gran ociosidad en la que se encontraban, en ocasiones, las instalaciones.
4. El fortalecimiento de las relaciones entre el obrero y el administrativo: Emilio Krieger relató entonces la siguiente anécdota que ocurrió al recibir la visita de algunos trabajadores: “Ya hemos logrado la meta que nos habíamos fijado, de producir 7 unidades diarias. Ya estamos cumpliendo con ella pero ahora queremos que usted nos diga, si logramos producir ocho, qué vamos a recibir, qué participación nos va a dar en esa otra unidad más”⁷⁸

Sin embargo, a pesar de estas importantes e interesantes conclusiones a posteriori, realizadas por el ex directivo, llama la atención el hecho de que no se mencione palabra

⁷⁶ “Inicia sus cursos el Centro de Estudios Tecnológicos de Sahagún” Revista SAHAGÚN. pp.14. Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 5 Julio de 1974

⁷⁷ “Los Comités de Fábrica. Experiencia en el sector metalmeccánica (Sidena, Dina, CNCF)” Ponencia presentada en el seminario “La continentalización de la Industria Automotriz” Emilio Krieger Vázquez. Facultad de Economía, UNAM: 14, 15 y 16 de diciembre de 1994. Archivo particular de Manuel Cabrera Pérez.

⁷⁸ *Ibíd.*

alguna sobre un hecho del que hicieron un llamado puntual y explícito los obreros del Comité de Fábrica, me refiero a las principales razones de la improductividad como el deterioro constante de la maquinaria, que en el caso del Taller de Fabricación Metálica Ligera, como ya vimos, obedecía en mayor parte la utilización de una maquinaria rígida, desgasta y obsoleta.

Asimismo, un hecho que casi no se menciona en la escasa literatura de la CNCF sobre estos años, y del que ya hemos adelantado un poco, es respecto a la trascendencia de esta fórmula productiva del Comité de Fábrica; desde mi perspectiva lo que constituye la savia de esta propuesta obrera, es el grado de profundidad con el que estos hombres interpretaron los tiempos que vivían. Su propuesta no sólo fue una respuesta responsable, conciente y meditada ante la problemática que vivía la CNCF, sino que iba más allá, se trataba de una revolución mental en gestación, del surgimiento de una clase obrera combativa y progresista, pero sobre todo comprometida con el bien del país en función de los sectores sociales más desprotegidos. Quién mejor que su principal ideólogo para explicar esto (esta vez lo citaré al calor de sus circunstancias):

“Con referencia a una de sus grandes preocupaciones Cabrera comentó que los Comités de Fábrica, si existieran a nivel nacional vendrían a beneficiar a México porque contribuirían a solucionar muchos de los problemas sociales que actualmente tenemos. Pero su implantación no debe ser en términos charros o demagógicos, sino como verdaderos organismos de democracia obrera. Volviendo a la cuestión de las transnacionales, opinó que “los medios de producción deben socializarse, porque como esta ahora la situación, con la invasión tan grande de conductas y sentimientos ajenos a nosotros, pero que nos los muestran como nuestros, estamos en sus manos. Por todo lo que hemos apuntado creo que es obvio que nosotros los trabajadores, a pesar de que sientan que no lo son, tenemos un compromiso muy grande con la sociedad de la que somos parte. Hay que luchar para cambiar, por superar los errores” Al final de la entrevista el compañero Manuel Cabrera mencionó algo muy importante, el paternalismo: “el paternalismo es una de las armas más poderosas que se usa contra el obrero, mientras nos acostumbres a darnos todo, nos impiden desarrollarnos, tomar conciencia de nuestros verdaderos intereses; nos hacen apáticos, conformistas, es decir, todo lo contrario a lo que debe ser un trabajador conciente. El Comité de Fábrica debe luchar contra el paternalismo”⁷⁹

Incluso la influencia del Comité de Fábrica de la Constructora rápidamente se extendió hacia las otras empresas del CIS. Aunque en grado y profundidad menor a la línea seguida por el primogénito, estos otros comités contienen parte de la esencia de la idea original; tal

⁷⁹ “Participación Obrera en la CNCF” Revista SAHAGÚN. pp.7. Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 6 Agosto de 1974

como se puede inferir de las palabras de Clemente Moreno, miembro del Comité de Fábrica de DINA:

“Tradicionalmente se ha acusado a los obreros de las pérdidas de la empresa. Reconocemos que entre los mismos compañeros puede haber quienes sólo pidan trabajo para venir a robar. Sin embargo esto no es la causa fundamental de las pérdidas tan elevadas. Un trabajador por corrupto que sea, no va a sustraer de la empresa millones de pesos en materiales, a lo sumo habrá quienes se lleven cosas pequeñas. Es evidente que no estamos de acuerdo con esta actitud de algunos compañeros y nos preocupamos por controlarla. Pero nuestra preocupación central consiste en que se eviten las verdaderas causas de las pérdidas que perjudican a la empresa, a nuestro patrimonio, y que son básicamente ocasionadas por la mala administración...quisiéramos que todos los obreros sindicalizados denuncien ante el Comité, cualquier anomalía que observen, a fin de contribuir al saneamiento de la empresa...”⁸⁰

No obstante, el experimento de los Comités de Fábrica duro muy poco. En junio de 1974 por órdenes directas de Napoleón Gómez Saada, máximo dirigente del Sindicato Nacional de Trabajadores Minero Metalúrgicos y Similares de la Republica Mexicana (S.N.T.M.M.S.R.M) al cual estaba (y sigue estando) adscrito el sindicato de trabajadores de la CNCF, Manuel Cabrera junto a una docena más de compañeros fueron destituidos de sus cargos dentro del sindicato de trabajadores y el Comité de Fábrica; castigados con la suspensión de sus derechos sindicales y de representación durante un periodo de 10 años y, en el caso del líder principal Manuel Cabrera, expulsado definitivamente de la CNCF. De esta manera abrupta y violenta se puso fin a una experiencia histórica dentro del movimiento obrero en Sahagún, que por diversas razones, aún no muy claras, no pudo continuar con la línea progresista trazada por los primeros hombres que dieron vida al CIS. De acuerdo con dos de los principales protagonistas de aquella arbitraria decisión, esto fue lo que tal vez pasó (AE: Adrián Escamilla, MC: Manuel Cabrera, RL: Don Rodolfo):

“-AE Esto de las perdidas venia desde los setentas. ¿Cómo intentó el Comité de Fábrica combatir esto? ¿Usted cómo recuerda al Comité de Fabrica?

-RL Lo recuerdo gratamente, trabajaron, acaba de manifestar Manuel que les dimos sugerencias, trabajamos todos. Pero era la cosa que era una innovación, ¿verdad?, que había que experimentar, había que ver, quizá nos faltó tiempo, quizá Manuel fue muy acosado porque Manuel fue motor, el motor de todo este comité, Joel Maldonado, en fin, éste y Manuel ya era muy acosados sindicalmente

-AE Y cuando a Manuel lo desaforaron ¿el comité de fabrica siguió?

-MC, No nada más a mi me desaforaron, sino a todo un ejecutivo. Ya no me acuerdo, A usted le toco [pregunta a RL]

⁸⁰ “Contra la mala administración” Revista SAHAGÚN. pp.14. Año 17. Tomo 3 (Nueva época) Número 4 Junio de 1974

-RL Me dieron como 10 años sin derechos sindicales, no pero estuve dentro de la empresa, seguía yo.

-MC Nos desaforaron a todo el ejecutivo, porque lo que te estaba platicando don Rodolfo, si, de que le echaron para abajo un negocio, no a Gómez Zepeda sino a los gringos, y yo tenía una amigo que era diputado, y me dice: Manuel, no me lo creas pero hay un rumor muy fuerte en la cámara de diputados de que los gringos ya le jalaron las orejas a Echeverría, porque como un sindicatito les hecho abajo el negocio. Ahora, yo tengo la impresión de que a ellos los desaforaron, los hicieron un lado, porque estaban estorbando para esas movidas, esa es una impresión muy personal, es que era un ejecutivo que pesaba mucho, en serio pesaba mucho

-RL Pesaba políticamente

-MC Bueno pero ideológicamente también, la prueba esta en que les echaron para abajo su pedido ese.

-RL Hablo yo de la cabeza del sindicato de, Napoleón, mmm lo he analizado, y era muy gris, no tenía una gran iniciativa, ¡ha! otra de las fallas en los sindicatos no, que son terribles en este aspecto, el individuo que es penado sindicalmente pierde sus derechos sindicales pero sigue cotizando, sigue pagando sus cuotas. Fu lo que nos paso a todos nosotros.

-AE Cree Ud. Que esa fue la razón por la cual el comité de fábrica desapareció. ¿Por el desafuero?

-RL Bueno no fue la razón, pero si ha de ver influido, como no, porque amedrenta a la clase ya no ya no hay efervescencia.

-AE Cree usted que si hubiesen seguido las ideas del comité de fábrica ¿hubiese cambiado la historia de las empresas que todos conocemos?

-RL Huuummm, si no hubiera intereses como los que expuso Manuel y que sigue habiendo, que sigue habiendo no, esas grandes influencias, pues si no las hubiera tal vez, pero es el entorno también, no, el gran entorno el que influye...porque hay que poner a las personas idóneas para ello, sino ahí están los intereses del gobierno

-MC, Perdón, cuando nos desafueran llegan unos compañeros que eran del grupo contrario, quedo uno qpd, le decían el garrafón, entonces empezaron a darle vuelta al comité de fábrica y ya no era comité de fábrica era comité de producción y yo creo que trataban de irle poco a poco dando vuelta hasta desaparecer⁸¹

⁸¹ "Entrevista con el Sr. Rodolfo" Septiembre de 2006

CONCLUSIONES FINALES

Una vez ubicada teórica e históricamente la estrategia de Industrialización vía Sustitución de Importaciones (ISI), como parte del desarrollo industrial acontecido en nuestro país durante el siglo XX, llego a la conclusión de que en México el proceso de industrialización tiene una larga historia, que no comienza estrictamente con la puesta en marcha de dicha estrategia de corte industrial (ISI) , sino que tiene sus orígenes en un amplio proceso histórico iniciado desde la colonia y profundizado durante el porfiriato. No obstante, considero que a raíz de los cambios políticos y económicos inducidos por el proceso revolucionario iniciado en 1910, la Industrialización se convierte paulatinamente en un proyecto histórico, debido a que su proceso adquiere un contenido político, por lo que su puesta en marcha se convierte en la base de una estrategia de desarrollo económico.

Por lo tanto sería erróneo considerar la estrategia de ISI, emprendida durante el siglo pasado, como el inicio de la industrialización en México, pero también sería difícil pensar que este proceso consiste única y exclusivamente en una serie de etapas que se suceden automáticamente una después de la otra, desde la transformación del obraje y el taller artesanal, a la manufactura y, de esta, a la fábrica, es decir, que la industrialización en México se desarrolla bajo una lógica autónoma de la voluntad política

Por eso, aunque la industrialización en México tiene un fundamento técnico y económico que se inició desde siglos atrás, y que incluso mantuvo ciertas características a lo largo del siglo XX, su planteamiento como pieza fundamental de una amplia estrategia de desarrollo económico y social, se alcanza plenamente durante el largo proceso de la Revolución Mexicana, exactamente, en el sexenio del Gral. Lázaro Cárdenas. Es justamente en este periodo cuando la industrialización se comienza a plantear como respuesta a los planteamientos históricos, que puso en la palestra la Revolución Mexicana: justicia social, independencia económica, democracia y redistribución del ingreso, entre otros. Por eso concluyo que la industrialización como

proyecto histórico, es una etapa de la historia de nuestro país que efectivamente se inició a mediados de los años treinta.

En ese sentido la ISI , tal como se dio en México, es la continuación distorsionada de ese proyecto histórico; que retoma algunos elementos de la propuesta original, sobre todo los referentes a la protección del mercado interno, pero abandona, en lo fundamental, los objetivos esenciales: independencia económica, justicia social y redistribución del ingreso.

De esta manera se puede decir, que el proceso de industrialización en México, visto como parte importante de un amplio proyecto histórico iniciado a partir de la Revolución, giró alrededor de una estrategia de Industrialización vía Sustitución de Importaciones que en el discurso mantuvo firmes los objetivos emanados del proceso revolucionario, pero que en los hechos se alejó cada vez más de los mismos, al grado de generar contradicciones tales como: alto crecimiento económico, pero desigual en proporciones respecto a la distribución del ingreso; al mismo tiempo, a medida que se profundizaba la estrategia de sustitución de importaciones de bienes de consumo inmediato e intermedio, la dependencia tecnológica de bienes de capital, respecto del exterior, se acentuaba más (independencia con dependencia, ó capitalismo dependiente); asimismo, la continuación del proyecto implicó la aniquilación de sectores, empresariales y obreros, progresistas, que plantearon adecuaciones al mismo.

Cabe hacer mención que, el análisis de la estrategia de sustitución de importaciones, es sólo un elemento dentro del amplio proceso de industrialización sufrido en nuestro país; para nada explica por sí misma el desarrollo industrial de México en el siglo XX. Un objetivo como este, se debe ubicar necesariamente bajo el marco del desarrollo del capitalismo, así como también, debe tomar en cuenta los factores esenciales que marcan el inicio de un proceso de industrialización transformador de la estructura socio productiva de un país, me refiero a un desarrollo económico. En este sentido, la teoría del desarrollo hace mención sobre la importancia de estudiar la evolución del sector agrícola, el grado de cohesión y funcionalidad del Estado, las estrategias de vinculación con los mercados internacionales, el nivel de avance y penetración de las formas de reproducción económica capitalistas, la estructura del mercado interno, el diseño de una estrategia soberana por parte de los

agentes económicos nacionales, el crecimiento poblacional, los valores culturales, el contexto internacional específico, entre otros factores; que determinan la especificidad del proceso de industrialización de cada país. En este sentido, el análisis de todos estos factores, permitiría una comprensión detallada del proceso de industrialización en México. En el presente trabajo sólo se realizó una aproximación a ese gran objetivo, a través del estudio de la estrategia económico política denominada sustitución de importaciones, debido a que mis objetos de estudio, el CIS y la CNCF, fueron creados bajo esa estrategia y, cuya esencia radica, en la amplia transformación económica política iniciada con la Revolución. El Complejo Industrial Sahagún es por tanto, resultado de este gran proceso histórico, de ahí proviene su naturaleza. Esto se debe principalmente a dos razones:

1. El CIS permitió mejorar, significativamente, los niveles materiales y culturales de vida de su población trabajadora.
2. Significó un aporte fundamental para la sustitución de importaciones de maquinaria y equipo de transporte, por lo que contribuyó directamente al objetivo de independencia económica de nuestro país.

Por lo tanto, puede considerarse como parte de la materialización que alcanzó el proyecto de transformación económica, política y social que emprendió nuestro país, bajo diversos matices según la etapa, desde finales de la Revolución.

En ese sentido, el Complejo Industrial Sahagún constituye una evidencia empírica invaluable para analizar, desde una perspectiva de estudio de caso, la estrategia de industrialización vía sustitución de importaciones en particular, así como el proyecto histórico de industrialización mexicano en general.

La instalación de este Complejo Industrial obedeció a los esfuerzos industriales tendientes a alcanzar una segunda fase dentro del proceso de sustitución de importaciones, la de producción de bienes intermedios y de capital. Estos esfuerzos fueron comandados en su mayoría por el Estado mexicano el cuál, en asociación con capital italiano y japonés, emprendió la realización de tres proyectos de enorme trascendencia para la economía nacional: la fabricación de camiones pesados, medianos y ligeros; de autobuses; de equipo de transporte ferroviario, así como de maquinaria textil de todo tipo.

Su evolución histórica, a lo largo de los 35 años en que este Complejo Industrial fue administrado por el Estado, dejó una serie de interrogantes y elementos que constituyen, en algunos casos, una confirmación de la tendencia general mostrada por la ISI, pero en otros, significó una serie de experiencias que hasta la fecha se encuentran soslayadas por gran parte de la literatura sobre la ISI, tales como: el desarrollo endógeno de tecnología, la asimilación e innovación en la producción de bienes complejos con un alto contenido científico, la producción de bienes de calidad capaces de penetrar en mercados externos, la conformación de un sector de la fuerza de trabajo altamente comprometido con el éxito de su empresa, así como también con el desarrollo económico de México, entre otros. Todos estos elementos se encuentran en mayor o menor medida en las empresas del CIS, tal como lo demostró el estudio de la CNCF.

No obstante estos éxitos mencionados, también existieron factores negativos, que no sólo afectaron el funcionamiento en el largo plazo de las empresas que conformaron a dicho complejo industrial, sino que refuerzan la noción acerca de la dificultad que existe, en países como el nuestro, para que el Estado se convierta en un efectivo impulsor del desarrollo económico mediante el mecanismo de las empresas publicas.

En conclusión, y tomando como referencia el estudio de caso aplicado a la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, estos fueron algunos de los resultados que arrojó esta investigación:

La instalación del Complejo Industrial Sahagún (CIS) en el Valle de Irolo, se dio bajo muchas interrogantes lo que significa que desde su origen el CIS estuvo marcado por una característica especial, que a lo largo de su evolución nunca se pudo sacudir, la de verse involucrado en la esfera de influencia, de intereses muy particulares, de algunos personajes con poder político y económico. Intereses que en muchas ocasiones se contrapusieron a la eficiencia y éxito productivo de las empresas conformadoras del CIS.

A su vez, durante los primeros 6 años de su vida, éste presentó serios problemas económicos en dos de las tres empresas que lo conformaron originalmente. Por un lado empresas como DINA y TOYODA, arrojaban pérdidas en su funcionamiento económico,

acumulaban fracaso tras fracaso. Y por otro, la CNCF sorprendía a todos por sus excelentes resultados económicos y sus éxitos obtenidos en diferentes aspectos, tanto de tipo industrial, como desde el punto de vista social. No obstante, el negro panorama que se cernía sobre las dos primeras empresas, fue súbitamente alterado cuando en 1959 se anunció de manera oficial, primero, la incorporación de DINA a la dirección general de la CNCF, y poco tiempo después, la unión a estas de TOYODA. Hasta quedar las tres empresas fusionadas, de manera administrativa, bajo una sola dirección, encabezada ésta por el director general de la CNCF, el Lic. Víctor Manuel Villaseñor.

Sin embargo, la década de los sesenta no fue del todo benevolente con la marcha económica de las empresas del CIS. En los primeros años de la década de 1960, inmediatamente después de conocerse la decisión del Estado de reactivar económicamente a las empresas DINA y TOYODA, algunos sectores de la iniciativa privada, así como del propio gobierno emprendieron una campaña de descrédito contra el CIS, llegando al grado de boicotear una serie de proyectos tendientes a expandir y fortalecer la penetración del CIS en la economía mexicana. En el caso de la CNCF fue la mala planeación de los Ferrocarriles Nacionales, en la cuantía de sus necesidades y recursos, lo que desestabilizó los planes de producción, financiamiento y expansión comercial de la empresa en el periodo 1960-1963. El resultado cuantitativo de este hecho fue la drástica reducción en los niveles de producción, ventas y utilidades.

Aunque en la década de los setenta las tres empresas tuvieron un crecimiento extraordinario, que se reflejó en la ampliación de sus líneas de producción, en el incremento de su planta laboral (principalmente en DINA), así como en el volumen de sus ventas; el deterioro de su situación financiera también fue en aumento, al grado de depender cada vez del presupuesto federal destinado, cosa que hasta antes de 1975 era inexistente. Llegada la década de los ochenta, la situación financiera de las empresas se encontraba en un estado muy cuestionable, por lo que el gobierno federal decidió que la solución era venderlas.

No obstante hay que decir que con base en los datos y documentos recabados para esta investigación se pudo constatar que:

1. A pesar de que la instalación del Complejo Industrial se dio bajo un marco de incertidumbre respecto a su localización y, en el caso de DINA y Sidená, respecto a su composición financiera y productiva, éste pudo sobreponerse y encauzar la marcha económica de esas dos empresas a partir de la década de los sesenta.

2. La constante oposición a la que se enfrentaron las empresas del CIS por parte de algunos sectores de la administración pública y la iniciativa privada, impidió que se articulara un proyecto económico que llevara a sus últimas consecuencias toda la potencialidad de las empresas DINA, Sidená y CNCF, las cuales hasta entonces habían mostrado signos de vitalidad en el largo plazo, por ejemplo:
 - a. DINA: Elaboró el prototipo de un camión de tipo mediano, con base en diseños de ingenieros y técnicos mexicanos, a su vez, su ensamble se conformó con tecnología y especificaciones en su mayoría coordinadas por esos mismos ingenieros.
 - b. CNCF: Ganó concursos para la fabricación de furgones a líneas ferroviarias estadounidenses, en procesos de competencia con fabricantes internacionales de equipo de transporte ferroviario.
 - c. Sidená: Reencausó el proceso de fabricación de maquinaria textil abandonado por TOYODA, logrando notables y promisorios resultados, al hacer de su principal cliente a la empresa CIDOSA, icono de la industria textil en México.

Respecto al caso específico de la CNCF, su estudio confirma y acentúa la tendencia mostrada por el Complejo Industrial en general. La conformación del proyecto constitutivo de la CNCF se da bajo un marco de incertidumbre creado de la falta de un consenso político hacia el interior del país para la instalación de una fábrica de este tipo, proveniente, principalmente, de la empresa monopólica ferroviaria de nuestro país, los Ferrocarriles Nacionales de México, aunado a las presiones extranjeras que se hacían por mantener el estatus quo de la renta e importación de equipo ferroviario.

No obstante, los primeros años del funcionamiento de esta empresa fueron del todo exitosos, debido a sus notables resultados financieros y productivos, los cuales se fundamentaron en las siguientes razones:

1. Constante disminución en el tiempo necesario para la producción de furgones.
2. Disminución en el costo de la producción de furgones y puntualidad en la entrega de lotes de producción.
3. Eliminación al máximo de factores financieros que pudieran entorpecer la producción.
4. Competitividad frente a empresas extranjeras.

Aunado a ellos, cabe destacar que la empresa coadyuvó al mejoramiento en la calidad de vida material, social y cultural, de sus trabajadores, en particular, y de la mayoría de la población del valle de Irolo, en general; así como en el combate a prácticas nocivas dentro de la administración pública, como lo son el intermediarismo en la compra de materiales; disminuyendo con ello, el monto de los productos importados. Por otra parte la CNCF, desde estos sus inicios, subsidió de manera directa e indirecta a los Ferrocarriles Nacionales de México; y a su vez, se adentró en la búsqueda de mercados externos con una ligera exportación de furgones.

Hay que decir que gran parte de estos logros se debieron a la conformación de un sector, dentro de la comunidad obrera así como dentro del sector administrativo y técnico, fuertemente comprometido con el éxito productivo de la empresa. La razón de este hecho se encuentra en la conformación de un complejo proceso de politización económica; las causas de este proceso de politización económica se hallan en las características del nacimiento de la fuerza de trabajo que laboró en el Complejo Industrial Sahagún, en general, y en la CNCF, en particular.

La confluencia de tres hechos históricos: la miseria ancestral del Valle de Irolo, el relativo atraso tecnológico de nuestro país y los esfuerzos por hacer del Estado un agente activo en el proceso de industrialización del siglo XX, determinaron el surgimiento de un ambiente histórico específico al momento mismo de instalar las empresas que conformaron el CIS, ambiente que influyó para que las relaciones entre los administradores y el factor trabajo se hallan dado de tal manera y no de otra. Al momento de tomar la decisión de ubicar en el valle de Irolo una empresa de carácter estatal productora de equipo de transporte ferroviario, los tres hechos históricos mencionados se conjuntaron y dieron como resultado

una serie de problemas relacionados con la composición técnica y social de la fuerza de trabajo, así como al tipo específico de relaciones de producción desarrollados en una empresa administrada por el Estado; de la solución a esta problemática planteada por el peso de la historia, nació el proceso de politización económica que dio vida al hombre de la CNCF, y con ello se comenzó a definir el papel histórico del proletariado dentro de la evolución económica de la Constructora.

A pesar de estos logros, a partir de la década de los sesenta la CNCF se adentró en un proceso de estancamiento productivo el cual estuvo determinado por dos factores:

1. Por el lado de la demanda: la falta de programación y la insuficiencia artificial del mercado, proveniente de una campaña de boicot orquestada en contra de la CNCF por algunos sectores de la administración pública; principalmente de su mayor cliente natural, los ferrocarriles nacionales de México
2. Por el lado de la oferta: el paso de la producción de un tipo de equipo de transporte a otro, dadas las condiciones de la planta productiva, significaba la reducción en los tiempos de aprovechamiento efectivo para la producción y por consiguiente el incremento en el tiempo de fabricación unitario, esto conllevó a mantener ciertos márgenes de capacidad ociosa. Este hecho hace referencia directa a la rigidez que en su estructura productiva presentó la CNCF a partir de esos años, lo que exige un estudio a fondo sobre la asimilación de modos de producción flexibles.

Ya en la década de los setentas, la tendencia inconsistente por el lado de la demanda, de la cual la Constructora padeció desde los primeros años de su funcionamiento, se mantuvo ocasionando desajustes en la organización del proceso productivo. Por otra parte, ocurrieron grandes transformaciones desde el punto de vista de la oferta, apareciendo nuevas líneas de producción y con ello el manejo de nuevos métodos y técnicas, que permitieron a ingenieros y obreros de la CNCF adentrarse en procesos tecnológicos de punta, aunque el problema de la rigidez en su estructura y organización productiva se mantuvo; asimismo la creación de un nuevo instrumento para la solución de problemas técnicos y organizativos emanados del proceso productivo, denominado Comité de

Fábrica, fomentó la colaboración entre ingenieros y obreros, que a la postre permitió una disminución en tiempos, desperdicios y costos, así como un aumento en el número de inventivas y mejoras al proceso productivo.

El mencionado papel histórico, que jugaron los trabajadores de la CNCF dentro su funcionamiento económico, se reflejó claramente en dos momentos claves para la CNCF, durante su nacimiento y durante la primera mitad de los años setenta. Respecto al primero, la fuerza de trabajo es el factor que más ayuda a explicar el incesante incremento en la productividad y que es a su vez pieza clave en el éxito económico obtenido durante estos años. Y durante los setenta, el sector progresista dentro de esta fuerza de trabajo, contribuyó, para con la empresa y el país, mediante una propuesta de tintes históricos, la creación del “Comité de Fábrica”; su propuesta no sólo fue una respuesta responsable, conciente y meditada ante la problemática que vivía la CNCF, sino que fue más allá, se trató de una opción económica comprometida con el bien del país en función de los sectores sociales más desprotegidos

Finalmente, en la década de los ochenta, con base en la incertidumbre financiera presentada en la empresa a partir de 1975 y bajo el argumento de la necesidad de una “reconversión industrial”, la CNCF fue privatizada sin tomar en cuenta la situación de crisis internacional por la que atravesaban las empresas del ramo, así como los avances internos de largo plazo que la Constructora había desarrollado durante 35 años de vida productiva.

En suma, el balance económico de la CNCF es el siguiente:

1. La empresa fue, desde sus inicios, capaz de asimilar e innovar productos con un alto contenido tecnológico, por parte de sus cuadros técnicos así como de su población obrera; el caso paradigmático es el de el tren tipo metro.
2. Así mismo, desde su gestación la empresa estuvo bajo la ofensiva de sectores pertenecientes al sector público coludidos con intereses particulares nacionales y extranjeros, que entorpecieron de muchas maneras su funcionamiento productivo.

3. Durante mucho tiempo la CNCF subsidió de manera directa e indirecta a los Ferrocarriles Nacionales de México, con lo que el sector económico nacional, privado y público, recibió un fuerte impulso. La obra social realizada por la empresa para con sus trabajadores con el objeto de arraigarlos y adiestrarlos en el trabajo de tipo industrial se reflejó en el nacimiento, dentro de algunos sectores del proletariado, de una actitud positiva hacia el trabajo y una fuerte cooperación para con los objetivos económicos y productivos de la empresa. Esto provocó directamente incrementos en la productividad, así como en el nacimiento de propuestas técnicas y organizativas de avanzada, tales como el Comité de Fábrica.

4. La estructura organizativa y técnica de su proceso productivo, presentó problemas a partir de la década de los sesenta, al parecer, estos se mantuvieron a lo largo de toda su existencia, lo cual no fue impedimento para los avances obtenidos dentro de la apertura de nuevas líneas de producción como el tren tipo metro. Sin embargo, llegada la década de los ochenta y ante la indiferencia gubernamental para invertir tecnológicamente en la empresa, éste echo fue tomado como bandera y motivo para llevar a cabo su venta al sector privado.

Por lo tanto, respecto a la primera y tercera hipótesis presentadas al inicio de este estudio y, para el caso específico de la CNCF, se pudo comprobar que efectivamente la falta de programación y planificación financiera por parte de las líneas ferroviarias nacionales y del gobierno, así como la indiferencia de éste por estructurar un plan económico que extrajese toda la potencialidad de esta empresa, fueron el factor que más influyó de manera negativa en la marcha económica de la CNCF. Por el contrario a lo que se sospechaba, el proceso de asimilación tecnológica fue amplio y exitoso, aunque este se quedó incompleto, debido a la falta de apoyo del Estado mexicano y a la prematura venta de la empresa a la transnacional Bombardier Co.

Asimismo, durante la comprobación de la segunda hipótesis surgieron dos aspectos que considero merecen una investigación aparte mucho más profunda; me refiero a la estructura organizativa y técnica del proceso productivo, la cuál al parecer fue insuficiente para llevar a cabo un amplio proceso de expansión en la diversificación productiva, lo que conlleva a plantear en futuros estudios el análisis de la CNCF, bajo la perspectiva de los

sistemas de producción flexible, producto de la tercera revolución industrial. Por otra parte, el surgimiento de un sector progresista dentro del proletariado, como resultado de la política de beneficio social emprendida por la empresa, con motivo de las condiciones específicas bajo las cuales fue instalada, hace replantear los términos del debate actual que surge acerca de que los objetivos de rentabilidad económica dentro de una empresa chocan necesariamente con los objetivos de corte social. Este no es el caso de la CNCF, al mismo tiempo que ofreció a sus trabajadores las condiciones necesarias para elevar sus niveles materiales y culturales de vida, ésta se mantuvo como una empresa rentable y competitiva.

Los argumentos que los gobiernos neoliberales esgrimieron para la privatización de las empresas del CIS tales como: baja productividad de los factores, altos costos, poca competitividad, corrupción, y en general, pérdidas crónicas y elevadas, tienen que ser revisados bajo la luz del análisis histórico. Para el caso de la CNCF, ninguno de estos argumentos existe, por lo menos hasta la década de los setenta. Al contrario de todos ellos la Constructora fue, desde su nacimiento hasta por lo menos 1975, una empresa que siempre arrojó utilidades y se mantuvo competitiva a nivel internacional, frente a otras empresas del ramo; la productividad de los factores se mantuvo, la mayor parte del periodo, a la alza ó constante y, hablando específicamente de la fuerza de trabajo, ésta fue capaz incluso de generar propuestas viables para enfrentar la crisis productiva de los años setenta, tales como el Comité de Fábrica. A partir de estos años, la situación económica de la empresa se comportó de manera errática, no obstante, la producción del tren tipo metro es un ejemplo de que las capacidades productivas de los factores, dentro de la empresa, se habían desarrollado, a tal grado de generar tecnología propia. Las conclusiones sobre este periodo, que va de la década de los setenta a inicios de los noventa (1991, fecha de la privatización de la Constructora), no deben soslayar la constante oposición por parte de los Ferrocarriles Nacionales y algunos sectores del gobierno a la producción de equipo de transporte ferroviario en Irolo, así como la complacencia de algunos administradores del CIS que, después de Víctor Manuel Villaseñor, nada hicieron por denunciar y corregir este boicot. Por otra parte, la violenta expulsión y sanción sobre el proletariado de Unión y Progreso, fundador del Comité de Fábrica, evidencia que ciertos sectores, dentro de la administración de la empresa, no vieron con buenos ojos la toma de conciencia y participación por parte de los obreros en la marcha económica de las empresas.

En este sentido, los argumentos del gobierno neoliberal acerca de que la empresa no era productiva; que el Estado no podía seguir dirigiéndola y por lo tanto, que procedía la privatización, así como también, el decir que los obreros fueron “culpables” del cierre de la empresa, se fundamentan en una interpretación distorsionada sobre la realidad histórica.

La empresa fue productiva, incluso fincó las bases para un desarrollo a largo plazo, cuyos primeros frutos fueron las innovaciones tecnológicas aplicadas al tren tipo metro. El Estado podía seguir dirigiendo la empresa, ya que la corrupción no fue un fenómeno inexorable, sino más bien dependió del tipo de administrador en turno. El grado de responsabilidad obrera en la crisis de las empresas es marginal, ya que dentro los objetivos mismos de la creación del CIS, se hallaba el mejoramiento de las condiciones de vida de la población trabajadora, la actuación de los sindicatos a final de cuentas se resume en la demanda de mejores condiciones de vida y la defensa de los derechos de su fuerza de trabajo.

ANEXOS

ENTREVISTAS REALIZADAS FORMATO DE PREGUNTAS

Cuestionario 1

1. ¿Lugar de Procedencia?
 - a) ¿Por qué razones llegó a trabajar a Sahagún?
 - b) ¿Fue difícil encontrar trabajo en alguna empresa?

2. ¿Puesto dentro de la empresa?
 - a) ¿Cuántas actividades, dentro de la empresa, desarrolló?
 - b) ¿Realizaba alguna actividad laboral fuera de la empresa?

3. ¿Cómo era la vida de un obrero en Ciudad Sahagún durante los primeros años en que se construyó esta?
 - a) ¿Considera usted que el arraigo a la zona, en esos años, perjudicó al obrero y a las empresas?

4. Hablando de la Ciudad, ¿cómo fue la calidad de vida para el habitante de Sahagún?
 - a) ¿Hicieron algo las empresas para mejorar la situación de la ciudad y del obrero?
 - b) En los años en que las empresas fueron estatales, ¿qué cambios notó en la ciudad?

5. ¿Qué diferencias habrá entre la calidad de vida del obrero actual y el de sus tiempos?
 - a) ¿Para usted, qué significó Sahagún?

Cuestionario 2

1. ¿Cuál considera usted, y por qué, la mejor época de Sahagún y de su empresa?

2. ¿Qué opinión tiene usted sobre Víctor Manuel Villaseñor y los distintos administradores que tuvo el CIS?

3. ¿Notaba usted problemas en el funcionamiento de su empresa?
 - a) ¿Recuerda qué se hizo para solucionarlos?

4. ¿Cuál fue, a su consideración, la peor época para el CIS y su empresa?

5. ¿Por qué cree usted que se privatizó su empresa?
 - a) ¿Era ineficiente su empresa?

Cuestionario 3

1. ¿Recuerda cómo era el ambiente en su lugar de trabajo?
 - a) ¿Cómo eran las relaciones entre los ingenieros, los supervisores y el obrero?
2. ¿Cómo era el proceso productivo en su empresa?
 - a) ¿Cuál era la importancia de su trabajo?
3. ¿Las herramientas con que contaba eran suficientes para desempeñar bien su labor?
 - a) ¿Alguna vez tuvo que parar su trabajo por problemas con las maquinas y herramientas?
4. ¿Qué aportaron los obreros para mejorar la producción en la empresa?
 - a) ¿Hubo inventos, o mejoras, de maquinas y herramientas por parte del trabajador, en su empresa?
 - b) ¿Qué importancia tuvieron esos inventos o mejoras, mejoró la situación productiva en la empresa?
5. ¿De que manera la empresa estimulaba la educación de los obreros?
 - a) ¿Se apoyó la capacidad creativa del trabajador?

Cuestionario 4

1. ¿Qué beneficios obtuvo usted del sindicato?
2. ¿Cómo era la relación entre el sindicato y la empresa?
3. ¿Cree usted que los sindicatos perjudicaban a la empresa?
4. ¿Qué hizo el sindicato por mejorar la situación de la empresa?
5. ¿Por qué se dice que en Sahagún el “sindicalismo salvaje” acabo con las empresas?

-
- Debido a la extensión de la tesis, las entrevistas completas no pudieron ser incluidas.
 - Actualmente se esta trabajando en la presentación de las mismas bajo el marco del proyecto PAPIIT IN 307607-3 “Siglo XX Mexicano: Industria, Pensamiento Económico e Intelectuales”, coordinado por la Dr. Esperanza Fujigaki Cruz



EL FURGÓN 10 000. LOS BUENOS TIEMPOS DE LA CNCF
ARCHIVO PERSONAL DE MANUEL CABRERA PÉREZ



**OBREROS DE UNIÓN Y PROGRESO PROBANDO LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA, PARA EL CAMPESINO, EN LA CNCF
ARCHIVO PERSONAL DE MANUEL CABRERA PÉREZ**



BOLETIN de Información

COMITE DE FABRICA C. N. C. F. S. A.

AÑO I ★ Ciudad Sahagún, Hgo., Octubre de 1973 ★ NUM. 2

Resultado del Estudio que Presenta la Comisión del Comité de Fábrica en Relación a la Capacidad Productiva de Planta

EL DIA 25 SE CUMPLIRA IMPORTANTE CITA DE TRABAJO DEL C.F. CON L.E.A.

Sí, será el próximo día 25 cuando haya de cumplirse la cita que hace un año con dos meses fijaran para saber los resultados de un año de funciones, el compañero Luis Echeverría y el Comité de Fábrica, del cual el propio compañero Echeverría es miembro honorario.

Es desde luego una cita trascendental, ya que se podrá manifestar al propio compañero Presidente con la realidad efectiva, cuáles son las experiencias logradas y que aún cuando hay falta de conocimientos en la totalidad de los aspectos de esta actividad, todos y cada uno de los miembros que componen el Comité ponen su mayor interés para darles solución efectiva, así como se atienden sus recomendaciones que dada la experiencia dentro de las actividades cotidianas en nuestra empresa, sean de necesaria solución a los problemas que se presenten, con el propósito también de elevar la productividad, a la vez que evitar al máximo que tan noble afán mine físicamente al trabajador.

Dentro del conglomerado de Carros reina gran entusiasmo como es natural, por la cercana visita del ilustre estadista, con mayor razón cuanto que además de convivir durante breves horas con nosotros, también será de suma importancia la confrontación objetiva que se haga a la exposición de implementos, casi todos producidos por los trabajadores y que ponen de relieve la idea creadora que en la mayoría de los casos agilizará el sistema de trabajo.

El señor Presidente de la República presidirá la Asamblea Extraordinaria que él mismo solicitó se le invitara a presidir.

Dicha asamblea se verificará bajo la siguiente orden del día:

Analiza deficiencias y plantea soluciones

Como resultado a la inquietud que reinaba hace algunos meses cuando la mayoría de trabajadores sindicalizados y no sindicalizados se percataban que salía de la planta materia prima para procesarse afuera, o sea en otras plantas maquiladoras, duela para piso de carro góndola y un sinúmero, por decirlo así, de modelos para autobuses Dina, que siempre se han fabricado en nuestros talleres, de fabricación pesada y fabricación ligera, el Comité de Fábrica de inmediato se avocó a investigar el porqué, y fue así como se nombró una comisión de dos miembros del mismo comité para las investigaciones preliminares y que es el primero que se presenta.

Al darse a conocer al Comité en pleno el resultado de la primera encuesta, con la presencia del compañero Emilio Krieger Vázquez, fue el propio compañero Director General quien propuso se investigara más a fondo la capacidad productiva de nuestra planta y para tal caso se reforzó la comisión con dos compañeros más, siendo ahora cuatro, quienes de inmediato se avocaron a su cometido con gran entusiasmo y cuyos resultados, después de presentarlos al pleno del Comité de Fábrica, se giran a la Dirección General para desde luego dicte lo conducente para remediar o fortalecer lo que se manifieste.

Cd. Sahagún, Hgo., septiembre 27 de 1973.

SR. LIC. DON EMILIO KRIEGER VAZQUEZ,
Director General del Complejo Industrial Sahagún,
Presente.

ASUNTO: Conclusiones del Comité de Fábrica de C. N. C. F. S. A., relativos al Informe presentado por la Comisión que efectuó los estudios para determinar la capacidad productiva de planta.

Con fecha 18 del presente, se concluyó la lectura y análisis del Informe presentado por la Comisión encargada de estudiar la capacidad productiva de Planta.

Sahagún

Ha Nacido el Dina-Flexible

El trabajo en serie está a pleno ritmo. Las primeras unidades se hallan en servicio, como podrá verse en la foto de la derecha. Abajo, el primer autobús en los patios de Dina en México, antes de ser entregado a la empresa que lo compró



Diesel Nacional cumplió puntualmente su promesa, y a finales de enero entregó el primer autobús. Detrás de él quedaba la línea llena



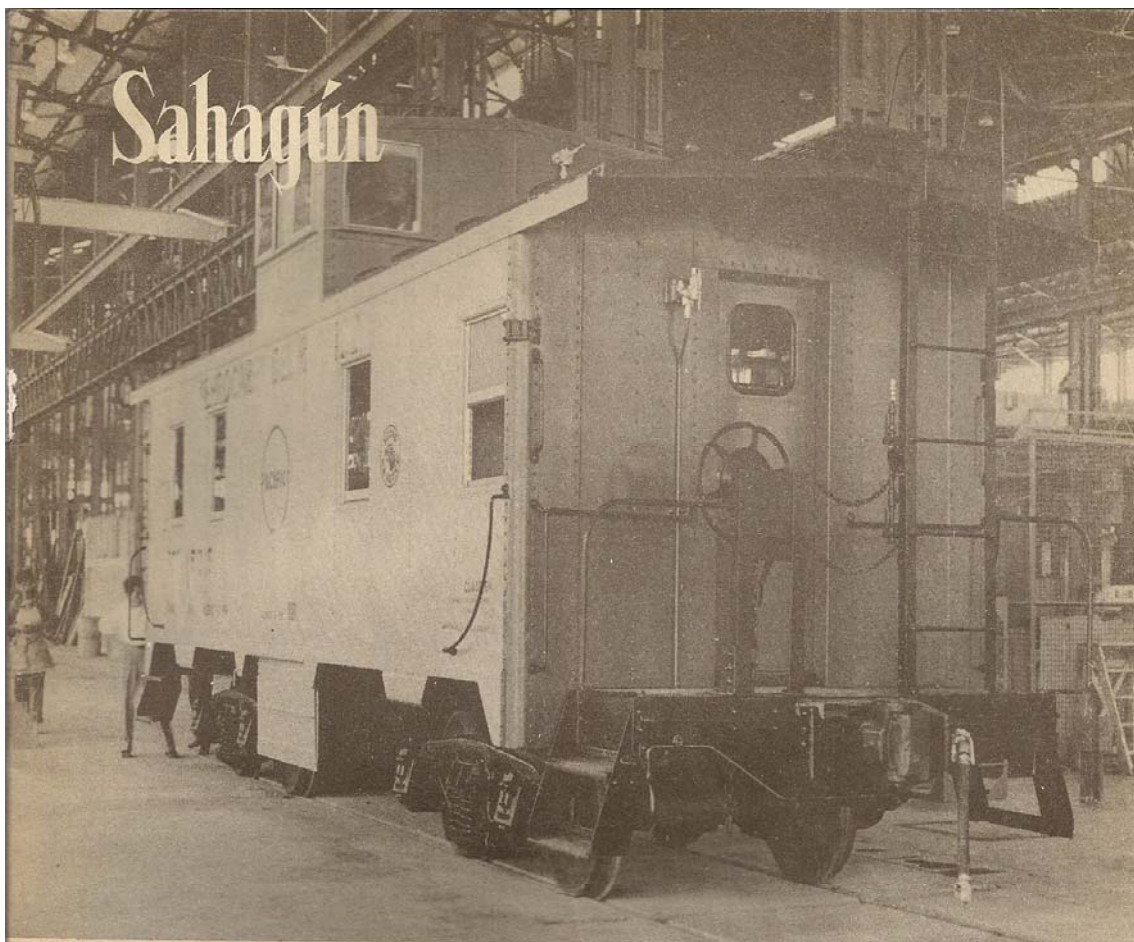
DE LAS NAVES DE DINA A LOS CAMINOS DE MEXICO

EL AUTOBUS DINA-FLEXIBLE. LEYENDA DE LOS CAMINOS
REVISTA SAHAGÚN



Señor licenciado Víctor Manuel Villaseñor, Director General de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril

VÍCTOR MANUEL VILLASEÑOR
BIBLIOTECA "ALFONSO REYES"



Este es el cabús-muestra fabricado en Carros con la misma alta calidad tradicional del furgón ferroviario.

Ha Nacido en Irolo el Cabús Mexicano

EL viernes 25 de septiembre, la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril sometió al examen de los funcionarios de los Ferrocarriles Nacionales de México y del Pacífico, el cabús-muestra del lote de 200 unidades que construirá en sus nuevas líneas de producción, para esas dos empresas.

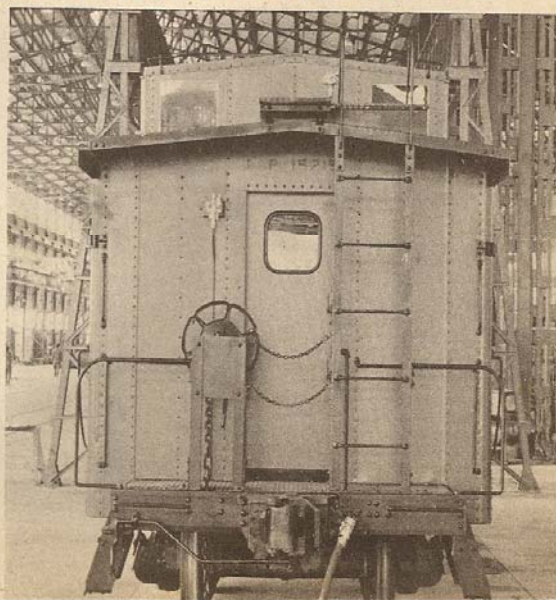
La inspección, dirigida por el Gerente de los Ferrocarriles, don Benjamín Méndez, fué exigente y acuciosa. Los técnicos ferroviarios revisaron la nueva unidad en todos sus detalles y en su compleja estructura y dictaminaron que el cabús construido en nuestras naves supera en diseño, calidad y acabado a los de importación.

La culminación de este nuevo esfuerzo de los técnicos y obreros mexicanos de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, significa un avance más en la mexicanización de nuestros ferrocarriles, y así lo han expresado los rectores de la industria ferroviaria nacional. Don Alejandro Díaz Cortés, sub-Gerente de Fuerza Motriz de los Ferrocarriles Nacionales de México, resumió esa impresión, diciendo:

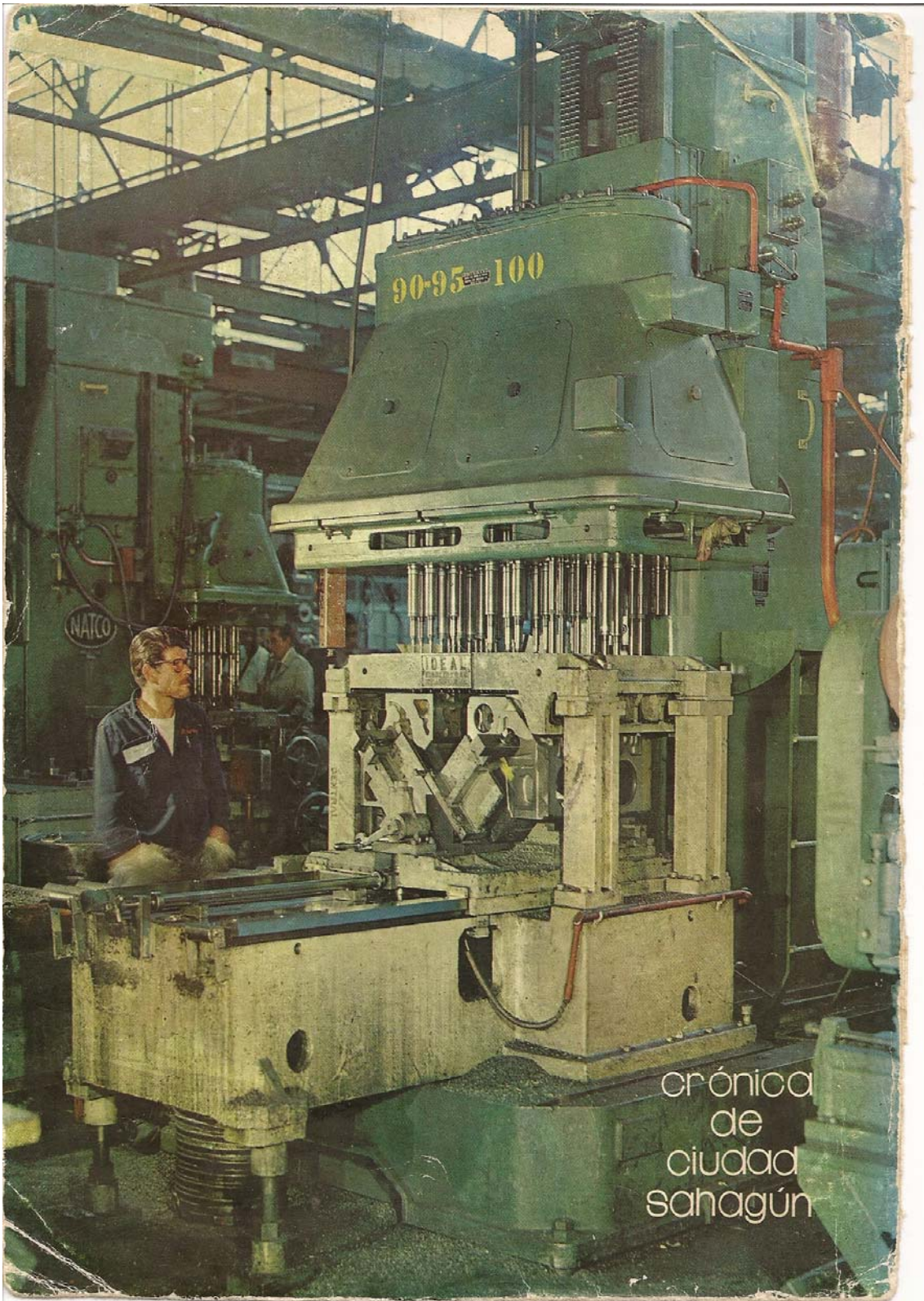
"Las obras de ampliación de la planta, totalmente terminadas, permitirán la construcción en Sahagún de todo tipo de equipo ferroviario que nuestro país necesita con urgencia y en cuya adquisición se gastan divisas en el extranjero"

"Aquí —subrayó— se puede construir todo..."

(Sigue)



EL PRIMER CABÚS MEXICANO. LA INDEPENDENCIA ECONÓMICA DE MÉXICO
REVISTA SAHAGÚN



EL HOMBRE DE SAHAGÚN Y LA MAQUINA
CONTRAPORTADA DEL LIBRO "CRÓNICA DE SAHAGÚN"

DIESEL NACIONAL, S. A.

SIDERURGICA NACIONAL, S. A.

CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL, S. A.

CD. B. DE SAHAGUN, HGO., 14 DE SEPTIEMBRE DE 1973.

SEÑOR LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ

Presidente de la República Mexicana,

Compañeros Trabajadores de México:

Quienes laboramos en las empresas del combinado industrial de Ciudad Sahagún, profundamente conmovidos e indignados por el sacrificio del compañero Salvador Allende, quien toda su vida lu-

chó incansablemente por la redención de los trabajadores del mundo, hemos decidido honrar su memoria imponiendo a la nueva unidad habitacional que INFONAVIT está concluyendo, en terrenos de Ciudad Sahagún, el nombre de

“COMPAÑERO SALVADOR ALLENDE”

También queremos hacer una pública manifestación de solidaridad, simpatía y apoyo a nuestro hermano, el pueblo chileno, en la lucha que sigue librando para lograr la justicia social, para la que ofrendó su vida el compañero Allende. Al mismo tiempo, queremos expresar nuestro repudio definitivo a las tácticas criminales del imperialismo norteamericano, que no se detiene ni ante la soberanía de los pueblos ni ante el respeto a la vida de los mejores hombres de América Latina.

Deseamos invitar a todos los trabajadores de México y a todos los mexicanos que verdaderamente aman a su país, a reflexionar profundamente en las conse-

cuencias que derivan del doloroso ejemplo chileno, hoy, más que nunca, estamos convencidos de la necesidad de que todos los mexicanos patriotas nos unifiemos para lograr la plena independencia política y económica de nuestra Patria y las metas de justicia social, ya inaplazables.

Por último, hacemos una invitación cordial a todos los que tengan interés en concurrir a la mesa redonda que estamos organizando en Ciudad Sahagún, para analizar las consecuencias sociales y políticas del proceso chileno y sus repercusiones en nuestro país.

Próximamente daremos a conocer la fecha y el lugar precisos de su celebración.

Sr. José Luis Santana Larios, Secretario General del Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de Diesel Nacional, S. A.

Lic. Emilio Krieger Vázquez, Director General.

Sr. Ventura Pineda Cabello, Secretario del Interior y Actas del Sindicato de Diesel Nacional, S. A.

Ing. Roberto García Ruiz, Director de Producción de Diesel Nacional, S. A.

Sr. Angel Cervantes Jiménez, Secretario de Educación y Propaganda del Sindicato de Diesel Nacional, S. A.

Ing. Enrique Ollivier S., Director de Producción de C. N. C. F., S. A.

Sr. Mario Racine Flores, Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores de Siderúrgica Nacional, S. A.

Ing. Alejandro Obregón R., Director de Producción de Siderúrgica Nacional, S. A.

Sr. Luis Martínez, Secretario de Acción Social del Sindicato Nacional de Trabajadores de Siderúrgica Nacional, S. A.

Por Sr. Manuel Cabrera Pérez, Secretario General del Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana, Sección 200.

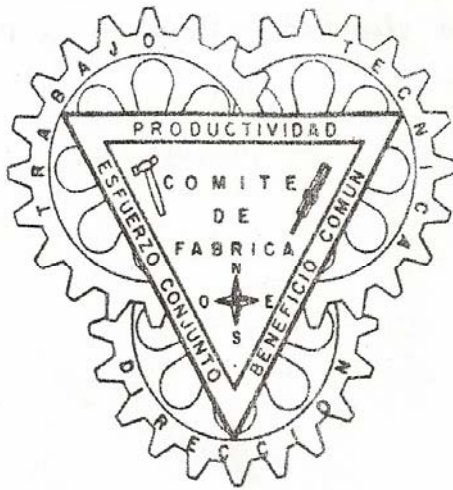
Sr. Joel Maldonado Tovar, Secretario de Trabajo del Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana, Sección 200.

Sr. Miguel Noguera Ortega, Presidente del Consejo Local de Vigilancia del Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana, Sección 200.

Sr. Rodolfo Veloz Contreras, Secretario Local de Organización, Propaganda, Estadística y Educación del Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana, Sección 200.

EL PROLETARIADO DE SAHAGÚN
ARCHIVO PERSONAL DE MANUEL CABRERA PÉREZ

COMITE DE FABRICA DE C.N.C.F.S.A.



EL COMITÉ DE FÁBRICA: PRODUCTIVIDAD, ESFUERZO CONJUNTO, BENEFICIO COMÚN
ARCHIVO PERSONAL DE MANUEL CABRERA PÉREZ



PORTADAS: LOS PERSONAJES IMPORTANTES PARA SAHAGÚN, CAMBIAN
REVISTA SAHAGÚN, TERCERA ÉPOCA.



CARTA DE PRESENTACION

Uno de los males más perjudiciales que padece nuestra Sección, es la falta de unidad entre sus miembros; para ninguno de nosotros es desconocida la desarticulación existente entre los trabajadores de la misma, entre estos y sus funcionarios; a decir verdad creemos que nunca ha habido cohesión entre nosotros, esa cohesión que se traduce en "FUERZA", necesaria para la supervivencia de todo organismo, hasta ahora la vida de nuestra sección, ha estado encomendada solamente a la habilidad de sus dirigentes, y su progreso ha sido en relación a la competencia de los mismos, pero una demostración de acción conjunta producto de una vida orgánica nunca la hemos tenido; debemos considerar que la vida de nuestra organización como tal es raquítica, enfermiza y pobre. Nos falta dinámica, actividad mancomunada dirigida a fines positivos.

Hay una ley que dice: que el órgano que no se ejercita se atrofia, y nosotros nos estamos atrofiando, estamos perdiendo nuestra natural capacidad para la lucha. La época nos ha colocado frente a grandes problemas que no podemos disimular, cuya solución requiere del esfuerzo unido de cada uno

de nosotros; entre estos problemas contamos con el de la desocupación que consideramos entre los más urgentes, y del cual hablaremos en nuestra próxima hoja.

UNION Y PROGRESO

¿Qué es Unión y Progreso? es un grupo formado hace aproximadamente dos años por unos trabajadores de esta Sección, y cuyo propósito inicial fué el de reunirse periódicamente con el fin de cambiar impresiones sobre diferentes temas entre los cuales estaban los sindicales; la mayor parte de este tiempo sus actividades se han desarrollado en el anonimato, sin embargo ha ido creciendo hasta contar en la actualidad con un buen número de socios, uno de los fines principales es el de trabajar en pro de una sección unificada, donde no haya regionales y no regionales, fuereños y no fuereños, unificación que nos permita un nivel sindical acorde con la época.

Por lo tanto te invitamos a que conozcas nuestras actividades y si las juzgas dignas de confianza a unirse a nosotros en la lucha que nos hemos trazado.

Ciudad Sahagún, Hgo., 16 de febrero de 1972.

LA DIRECTIVA:

Presidente,
RODOLFO VELOZ CONTRERAS.

Secretario,
MANUEL CABRERA PEREZ.

Organización y Propaganda,
GARCIA MENDOZA

EL LEGENDARIO GRUPO "UNIÓN Y PROGRESO"
ARCHIVO PERSONAL DE MANUEL CABRERA PÉREZ



DE LA FUNCION SOCIAL DEL SINDICATO

Conscientes de la responsabilidad que tenemos como trabajadores organizados, de participar activamente en la solución y los problemas que afectan a aquellos que al igual que nosotros, para subsistir solo cuentan en el producto de su trabajo, nos esforzamos por romper las viejas costumbres que nos señalan a buscar solución única y exclusivamente a los problemas de los agremiados, tratando de despertar un sentido de solidaridad que nos permita comprender que nuestra lucha no es únicamente entre los miembros de la Sección 200 y la Constructora de Carros de Ferrocarril, S.A., sino que donde quiera que esté un trabajador frente a un patrón demandando justicia ahí estará nuestra lucha, donde quiera que esté un hombre o una mujer buscando trabajo para llevar de comer a los suyos ahí estará nuestro problema y donde quiera que esté un hombre campesino viviendo en la miseria ahí estará nuestra necesidad.

Nos preocupa sobremanera el problema de la desocupación, nos preocupa ver como con los días, aumenta el número de personas que se acercan a nuestras oficinas sindicales en busca de trabajo. En la Secretaría Local de Organización, Propaganda, Estadística y Educación, existe un expediente de recomendados para trabajar en la factoría donde prestamos nuestros servicios, todos ellos familiares de trabajadores de planta, cuya cantidad es francamente preocupante. Surge la pregunta ¿dónde encontrarán trabajo?

Con el objeto de encontrar solución a éste y otros problemas buscaremos unir esfuerzos con los compañeros de Diesel Nacional y Siderúrgica Nacional, convencidos de que nuestra lucha para que sea fructífera, deberá ser organizada y con todos los obreros de Ciudad Sahagún que debemos constituirnos como el grupo de mayor influencia en nuestra comunidad. Tenemos la confianza en que muy pronto estaremos al lado de nuestros hermanos de clase los campesinos para juntos luchar por lo que justamente nos pertenece: "alcanzar los más altos niveles de vida a que tenemos derecho"

Enero de 1971

"UNION Y PROGRESO"

LAS FUENTES

1. DE TIPO PRIMARIO

1.1 ORALES:

ENTREVISTAS CON MANUEL CABRERA PÉREZ (EX-OBRAERO DE LA CNCF)

FEBRERO-MARZO DE 2006

JULIO DE 2006

ENTREVISTA CON RAYMUNDO CRUZ SOTO (EX-OBRAERO DE SIDENA)

FEBRERO-MARZO DE 2006

ENTREVISTA CON FAUSTO CUEVAS SANTILLÁN (EX-OBRAERO DE LA CNCF)

ABRIL DE 2006

ENTREVISTA CON EL “SR. RODOLFO” (EX-OBRAERO DE LA CNCF)

SEPTIEMBRE DE 2006

1.2 DOCUMENTOS VARIOS OBTENIDOS EN LOS SIGUIENTES ARCHIVOS:

ARCHIVO DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA EX-CNCF.

EDIFICIO SIINDICAL Y DE EVENTOS. DOMICILIO CONOCIDO, CIUDAD SAHAGÚN HIDALGO.

ARCHIVO PARTICULAR DE MANUEL CABRERA PÉREZ

CALLE 10, 44 A. COLONIA IMSS. CIUDAD SAHAGÚN HIDALGO.

BIBLIOTECA PÚBLICA “ALFONSO REYES”

DOMICILIO CONOCIDO, CIUDAD SAHAGÚN HIDALGO.

-“DISCURSO DEL SECRETARIO GENERAL DE LA SECCIÓN 200 DEL SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES MINERO, METALÚRGICOS Y SIMILARES DE LA REPÚBLICA MEXICANA” OFRECIDAS CON MOTIVO DE LA ENTREGA DEL FURGÓN NÚMERO 5000. 31 DE OCTUBRE DE 1958.

-“DISCURSO DEL LIC. VÍCTOR MANUEL VILLASEÑOR” CON MOTIVO DE LA ENTREGA DEL FURGÓN NÚMERO 5000. 31 DE OCTUBRE DE 1958

-“DISCURSO DEL LIC. VÍCTOR MANUEL VILLASEÑOR” CON MOTIVO DE LA ENTREGA DEL FURGÓN NÚMERO 10000. 26 DE JULIO DE 1961

-”MEMORIAS DE MANUEL CABRERA PÉREZ” (N. D) EX OBRERO DE LA CNCF
BORRADOR

- “MEMORIAS DE MARCOS LECHUGA” (N. D) EX EMPLEADO DE LA CNCF
BORRADOR

-”DE LA FUNCIÓN SOCIAL DEL SINDICATO” COMUNICADO DEL GRUPO “UNIÓN Y PROGRESO”, ENERO DE 1971

-”CARTA DE PRESENTACIÓN” COMUNICADO DEL GRUPO “UNIÓN Y PROGRESO”, 16 DE FEBRERO DE 1972

-“PROYECTO DE NORMAS IDEOLÓGICAS DEL COMITÉ DE FABRICA DE LA CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL EN CIUDAD F. B. DE SAHAGÚN” GRUPO UNIÓN Y PROGRESO

-“BOLETÍN DE INFORMACIÓN DEL COMITÉ DE FÁBRICA DE LA C.N.C.F.S.A” AÑO I, NÚM. 2, OCTUBRE DE 1973.

-OFICIO RECIBIDO 02/72, EXPEDIENTE CF-(02). ANTONIO SÁNCHEZ SANABRIA, 30 DE NOVIEMBRE DE 1972. COMITÉ DE FÁBRICA DE LA CNCF.

-OFICIO RECIBIDO 11/73, EXPEDIENTE CF-(02)-73. RAÚL GONZAGA RODRÍGUEZ, 6 DE FEBRERO DE 1973. COMITÉ DE FÁBRICA DE LA CNCF.

-”LOS COMITÉS DE FÁBRICA. EXPERIENCIA EN EL SECTOR METALMECÁNICA (SIDENA, DINA, CNCF)” PONENCIA PRESENTADA EN EL SEMINARIO “LA CONTINENTALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ” EMILIO KRIEGER VÁZQUEZ. FACULTAD DE ECONOMÍA, UNAM: 14, 15 Y 16 DE DICIEMBRE DE 1994

- BOLETÍN INFORMATIVO NO. 2. DIRECCIÓN GENERAL DEL COMBINADO INDUSTRIAL SAHAGÚN. MÉXICO, D. F, 4 DE MAYO DE 1977.

-CNCF: INFORME DE LABORES 1985-1986, 1986-1987. SECTOR ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL

-ESTADOS FINANCIEROS DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES. SECRETARIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN 1984-1985.

-“INFORMACIÓN PARA LA VISITA PRESIDENCIAL DEL 18 DE AGOSTO DE 1972” COMBINADO INDUSTRIAL SAHAGÚN.

- DECLARACIÓN ANUAL DE IMPUESTOS AL INGRESO GLOBAL DE LAS EMPRESAS, CNCF; 1965, 1966, 1967, 1968, 1969 Y 1970.

1.3 HEMEROGRÁFICAS:

A) REVISTAS

REVISTA SAHAGÚN: ESTA REVISTA FUE EDITADA EN UN PRINCIPIO POR LA CNCF, PERO A PARTIR DE DICIEMBRE DE 1959 ENTRARON DINA Y SIDENA A SU COMITÉ EDITORIAL. EL PRIMER NÚMERO DE LA REVISTA DATA DE ABRIL DE 1957 Y EL ÚLTMO QUE PUDO OBTENERSE ESTA FECHADO EN OCTUBRE-NOVIEMBRE DE 1976. DESAFORTUNADAMENTE NO SE PUDO OBTENER LA TOTALIDAD DE LOS NÚMEROS DE ESTA REVISTA, YA QUE SON POCAS LAS PERSONAS QUE LA CONSERVAN; SU EXISTENCIA ESTÁ PRACTICAMENTE DISPERSA EN TODA LA CIUDAD, PERO EN MUY PEQUEÑAS CANTIDADES. ES UNA RELIQUIA PARA QUIENES LA HAN CONSERVADOS Y SE SUELE PRESENTAR COMO UN OBJETO EXÓTICO, YA QUE MÁS ALLÁ DE SU CONTENIDO, LA CALIDAD Y SU FORMATO SEMI ARTESANAL LE HAN PERMITIDO SOBREVIVIR CASI SIN DESPERFECTOS A LA MARCHA DEL TIEMPO.

CON BASE EN LOS NÚMEROS OBTENIDOS, HE PODIDO RASTREAR QUE LA REVISTA ATRAVESÓ POR TRES MOMENTOS DIFERENTES: EL PRIMERO, QUE VA DE ABRIL DE 1957 A MARZO DE 1958, SE DISTINGUE POR SER UN PERIODO EN DONDE SE LE DA MÁS IMPORTANCIA A LAS NOTICIAS Y REPORTAJES DE ÍNDOLE PRODUCTIVO; EN SU SEGUNDA ÉPOCA, DE ABRIL DE 1958 A NOVIEMBRE DE 1964, LA REVISTA ADQUIERE UN CONTENIDO MÁS DIVERSO, DÁNDOSELE MUCHA IMPORTANCIA A RESALTAR EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMRESAS ASÍ COMO A LA INFORMACIÓN DE TIPO CULTURAL. EN ESTOS DOS PERIDOS LAS ENTREGAS SON IRREGULARES, HAY MESES EN LOS QUE NO SE PUBLICÓ LA REVISTA Y HAY OTROS EN DONDE SE EMPALMA LA INFORMACION CORRESPONDIENTE DE, A VECES, HASTA TRES MESES. NO SE TIENE CONOCIMIENTO DE CUÁNDO TERMINÓ EXACTAMENTE LA SEGUNDA ÉPOCA, PERO LO QUE SÍ SE SABE ES QUE EN MARZO DE 1974, LA REVISTA ANUNCIABA EL PRIMER NÚMERO DE UNA TERCERA ÉPOCA, LA CUAL NO SE SABE

HASTA CUANDO TERMINÓ; DURANTE ESTA TERCERA ÉPOCA, EL FORMATO SEMIARTESANAL DE LA REVISTA DESAPARECIÓ DANDO PIE A UNA PRESENTACIÓN MUCHO MÁS SENCILLA, MÁS PARECIDA A LA DE UN PERIODICO, NO OBSTANTE, LA INFORMACIÓN CONTENIDA SE ENRIQUECE EN REFLEXIONES Y ARTÍCULOS SOBRE LA PRODUCCIÓN.

LOS ARTÍCULOS CONSULTADOS PARA EL PRESENTE ESTUDIO SON LOS SIGUIETES:

- 1) "LA CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL" ROBLES, GONZALO. AÑO 1. NÚM. 1. ABRIL DE 1957.
- 2) "CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO RECREATIVO" AÑO 1. NÚM. 1 ABRIL DE 1957
- 3) "EDITORIAL" AÑO 1. NÚM. 2 MAYO DE 1957
- 4) "LA NACIONAL FINANCIERA Y LA CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL" LIC. JOSÉ HERNÁNDEZ DELGADO. AÑO 1. NÚM. 2. MAYO DE 1957
- 5) "EL SEGURO SOCIAL EN CIUDAD SAHAGÚN" AÑO 1. NÚM. 2 MAYO DE 1957
- 6) "CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO OBRERO" AÑO 1. NÚM. 2 MAYO DE 1957
- 7) "LA CNCF CONVOCA AL PREMIO JARDIN" AÑO 1. NÚM. 3 JULIO DE 1957
- 8) "EL DEPARTAMENTO COMERCIAL" LIC. EDUARDO DE LA TORRE. AÑO 1. NÚM. 3. JULIO DE 1957
- 9) "CONSTRUCCIÓN DE LA UNIDAD COMERCIAL" AÑO 1. NÚM. 3. JULIO DE 1957
- 10) "ALIMENTACIÓN Y TRABAJO" DR. CARLOS OCHOA C. AÑO 1. NÚM. 3 JULIO DE 1957
- 11) "AMPLIACIÓN DE LA PLANTA" AÑO 1, NÚM. 4, AGOSTO DE 1957
- 12) "FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y VENTAS" LIC. CARLOS SEYDE, JEFE DEL DEPARTAMENTO. AÑO 1 NÚM. 4 AGOSTO DE 1957
- 13) "EDITORIAL" AÑO 1. NÚM. 5 SEPTIEMBRE DE 1957
- 14) "VÍVERES BARATOS: AUMENTO DE SUELDO" AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 1 ABRIL DE 1958
- 15) "YA NO SERÁN TLACHIQUEROS" ENTREVISTA A PALEMÓN VERA FERNÁNDEZ., POR CARLOS CRUZ. AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 1. ABRIL DE 1958.
- 16) "MI AMIGO EL TLACHIQUERO" ANÓNIMO AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 1. ABRIL DE 1958.
- 17) "HACIA LOS CAMINOS DE HIERRO DE LATINOAMÉRICA" AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 3 JUNIO-JULIO DE 1958
- 18) "MÉXICO, ORGULLOSO, PUEDE ENFRENTARSE A SU DESTINO" AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 3 JUNIO-JULIO DE 1958
- 19) "EL HOMBRE HUMANIZADO" AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 4 AGOSTO DE 1958
- 20) "ESCUELA PARA HACER TÉCNICOS" AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 5 SEPTIEMBRE DE 1958
- 21) "SAHAGÚN Y EL HOMBRE SOCIAL" ENTREVISTA CON CARLOS RIVERA (REDACTOR DE LA REVISTA TIEMPO) AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 5 SEPTIEMBRE DE 1958
- 22)

- 23) "EL ALCOHOLISMO, UNA ENFERMEDAD QUE MINA ORGANISMO Y HOGAR" AÑO 2. TOMO 2. (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 5 SEPTIEMBRE DE 1958
- 24) "HIDALGO: DUALIDAD Y SÍNTESIS DEL PAISAJE MEXICANO" AUTOR ANÓNIMO AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 5. SEPTIEMBRE DE 1958
- 25) "¡QUE SIGA LA MARCHA, ADELANTE!" DISCURSO DE VÍCTOR MANUEL VILLASEÑOR. AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 6. ENERO DE 1959
- 26) "ES COMO SI ENTREGARA MI OBRA A LA NACIÓN" ENTREVISTA DE JAVIER RAMOS MALZÁRRAGA (EDITOR DE LA REVISTA SAHAGÚN) A MAURO REYES MENDOZA SOLDADOR DE LA CNCF Y OBRERO DEL MES DE ENERO DE 1959. AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 6 ENERO DE 1959
- 27) "LA CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE F. C. EN EL MUNDO" AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 6 ENERO DE 1959
- 28) "Y ME OLVIDÉ DE JUANITO" AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 6 ENERO DE 1959
- 29) "SAHAGÚN PRESENTA A LA PRENSA VERNON" AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NUM. 7 FEBRERO-MARZO DE 1959
- 30) "ENJAMBRE DE RUEDAS SOBRE LOS CAMINOS" AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 7 FEBRERO-MARZO DE 1959
- 31) "CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCTORA" AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 7 FEBRERO-MARZO DE 1959
- 32) "HONESTO PATRIMONIO DE TRABAJO PARA SUS HIJOS" ENTREVISTA CON ARNULFO RÍOS RAMÍREZ, APARATISTA DE LA CNCF, OBRERO DEL MES EN FEBRERO DE 1959. REALIZADA POR HÉCTOR VALDÉS. AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 7 FEBRERO-MARZO DE 1959
- 33) "LOS SENADORES VISITAN IROLO" AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 9. JUNIO-JULIO DE 1959.
- 34) "LA CONSTRUCCIÓN DE CARROS TANQUE" ING. ALFREDO REYES BARRERA, GERENTE DE PRODUCCIÓN DE LA CNCF. AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 9 JUNIO-JULIO DE 1959
- 35) "HA NACIDO EN IROLO EL CABÚS MEXICANO" AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA). NÚM. 10 AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 1959
- 36) "SUS HIJOS NO SERÁN YA ESCLAVOS DE LA TIERRA MAGUEYERA" ENTREVISTA CON LUÍS HERNÁNDEZ ALVARADO, TRABAJADOR DE LA SUPERINTENDENCIA DE ALMACENES DE LA CNCF, OBRERO DEL MES EN AGOSTO DE 1959. REALIZADA POR NÉSTOR SÁNCHEZ HERNÁNDEZ. AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 10 AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 1959
- 37) "LA VIDA DE UN FURGÓN CONTADA POR ÉL MISMO" AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 11 OCTUBRE DE 1959.
- 38) "EL CIRCULO DE CARROS" AÑO 1. NÚM. 1, 2, 3 CORRESPONDIENTES A ABRIL, MAYO Y JULIO DE 1957; AÑO 2. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 2, 3, 4 CORRESPONDIENTES A MAYO, JUNIO Y AGOSTO DE 1958; AÑO 3. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 7, 8 CORRESPONDIENTES A FEBRERO Y MAYO DE 1959; AÑO 4. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 15 CORRESPONDIENTE A MARZO-ABRIL DE 1960.
- 39) "NUESTROS FURGONES A PANAMÁ" AÑO 6. TOMO 2 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 27 ENERO DE 1962

- 40) “PRIMER ANIVERSARIO DE LA COOPERATIVA DE ARNESES” AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 3. MAYO DE 1974
- 41) “ENIMSA ESTÁ PRODUCIENDO INSTRUMENTAL QUIRÚRGICO EN UNA PLANTA PILOTO” AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 3. MAYO DE 1974
- 42) “APORTACIÓN TECNOLÓGICA DE LOS TRABAJADORES DE LA CNCF” AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 4 JUNIO DE 1974
- 43) “CONTRA LA MALA ADMINISTRACIÓN” AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 4 JUNIO DE 1974
- 44) “INICIA SUS CURSOS EL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS DE SAHAGÚN” AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 5 JULIO DE 1974
- 45) “PARTICIPACIÓN OBRERA EN LA CNCF” AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 6 AGOSTO DE 1974
- 46) “INVENTIVA OBRERA” AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 7 SEPTIEMBRE DE 1974
- 47) “NUEVAS FUENTES DE TRABAJO” AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 8 OCTUBRE DE 1974.
- 48) “DISCURSO DE EMILIO KRIEGER VÁZQUEZ CON MOTIVO DE LA INAUGURACIÓN DE MAQUILADORA AUTOMOTRIZ NACIONAL-DINA”, MONTERREY NUEVO LEÓN, 6 NOVIEMBRE DE 1974. AÑO 17. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 9, NOVIEMBRE DE 1974.
- 49) “EL PRESIDENTE VOLVIÓ A SENTIR EL CALOR HUMANO QUE IMPERA EN CIUDAD SAHAGÚN” AÑO 19. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚM. 22. OCTUBRE-NOVIEMBRE DE 1976.
- 50) “LA AUGUSTA SOMBRA DE LÁZARO CÁRDENAS, PRESENTE EN SAHAGÚN” AÑO 19. TOMO 3 (NUEVA ÉPOCA) NÚMERO 22. OCTUBRE-NOVIEMBRE DE 1976.

REVISTA DINAMISMO:

- 1) “ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE DIESEL NACIONAL, S. A.” (1R. PARTE), CASTRO, FLORENTINO. NÚMERO 15. MAYO DE 1980

REVISTA DINACAMINOTICIAS

- 1) “DINA S. A., 1951-1988 CRÓNICA DE UNA GRAN EMPRESA”. NÚM. 24. PRIMAVERA DE 1989.

REVISTA MERCADO DE VALORES

MERCADO DE VALORES. SEMANA DEL 20-27 DE AGOSTO 1951

MERCADO DE VALORES. SEMANA DEL 4-11 DE ENERO 1952

”NUEVAS PLANTAS INDUSTRIALES” No. 8 LUNES 25 DE FEBRERO DE 1952

”REHABILITACIÓN DE LOS FERROCARRILES” No. 13, LUNES 31 DE MARZO DE 1952

”PRÉSTAMO FERROCARRILERO” No. 14, LUNES 7 DE ABRIL 1952

"FÁBRICA DE CARROS DE FERROCARRIL" No. 16 LUNES 21 DE ABRIL DE 1952

"PROBLEMAS FERROCARRILEROS" No. 20 LUNES 19 DE MAYO DE 1952

"ADQUISICIÓN DE EQUIPO FERROCARRILERO" No. 21, LUNES 26 DE MAYO DE 1952

"DESARROLLO DE LOS FERROCARRILES" No. 28, LUNES 14 DE JULIO DE 1952

NÚMEROS EXTRAORDINARIOS

- "LA UNIDAD 10 000 EN LA INDUSTRIA Y LA ECONOMÍA DE MÉXICO"
CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL. REVISTA CONMEMORATIVA, AGOSTO DE 1961

- "LUCHAS Y REIVINDICACIONES DE LOS TRABAJADORES DE DINA"
NÚMERO EXTRAORDINARIO EDITADO POR EL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES INDEPENDIENTES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, SIMILARES Y CONEXOS (SNTIIASyC) MÉXICO D. F., 1989

- "LA CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL"
REVISTA INDUSTRIAL, NUMERO ESPECIAL DEDICADO AL ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CNCF. NOVIEMBRE DE 1958

B) ENTREVISTAS Y REPORTAJES

- "LA PRODUCCIÓN EN EL COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN"
ENTREVISTA CON EL LIC. EMILIO KRIEGER. PERIÓDICO SOLIDARIDAD, NÚMERO 120, SEGUNDA QUINCENA DE AGOSTO DE 1974.

- "PLAGAS Y MALDICIONES DE LOS FERROCARRILES, DESCRITAS POR VILLASEÑOR"
FEDERICO GÓMEZ POMBO. REVISTA PROCESO, NÚMERO 9, 1 DE ENERO DE 1977.

- "CIUDAD SAHAGÚN: FRACASO Y DESPOJO".
CAMACHO, ZÓSIMO. REVISTA CONTRALÍNEA. 15-30 DE MARZO DE 2006. REVISTA QUINCENAL DE CIRCULACIÓN NACIONAL. AÑO 4 NÚM. 52

- "LOS PROBLEMAS SOCIALES EN EL PROCESO URBANÍSTICO DE CIUDAD SAHAGÚN"
POZAS, RICARDO. REVISTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES. FCPYS, UNAM. AÑO IV, NÚMERO 13. JULIO-SEPTIEMBRE DE 1958.

- "LAS PRIVATIZACIONES EN MÉXICO"
EMILIO SACRISTÁN ROY. REVISTA ECONOMÍA UNAM VOL. 3, NÚMERO 9. PP. 54

- DIARIO **UNO MÁS UNO-HIDALGO**, 2, 3, 4, 5 DE DICIEMBRE DE 2005. "VÍCTOR MANUEL VILLASEÑOR, PUJANTE HOMBRE DE EMPRESA" JOSÉ LUIS PINEDO FERNÁNDEZ.

- DIARIO **UNO MÁS UNO-HIDALGO**, 4 DE ENERO DE 2006. "ESCRITORA HABLA SOBRE VILLASEÑOR Y SAHAGÚN" JOSÉ LUIS PINEDO FERNÁNDEZ

- **EL SOL DE HIDALGO**: "CIUDAD SAHAGÚN: EL ESPLENDOR A LA RUINA Y EL ABANDONO" ISABEL ZAMORANO (REPORTAJE EN CUATRO ENTREGAS)
JUEVES 20 DE MARZO DE 2003
VIERNES 21 DE MARZO DE 2003
SÁBADO 22 DE MARZO DE 2003
DOMINGO 23 DE MARZO DE 2003

1. BIBLIOGRÁFICAS

AYALA, JOSÉ Y JOSÉ BLANCO (1981) “EL NUEVO ESTADO Y LA EXPANSIÓN DE LAS MANUFACTURAS. MÉXICO 1877-1930” EN: DESARROLLO Y CRISIS DE LA ECONOMÍA MEXICANA. ROLANDO CORDERA (COMPILADOR). LECTURAS DEL TRIMESTRE ECONÓMICO. NÚMERO 39. FCE. MÉXICO 1981

BATAILLON, CLAUDE (1972) LA CIUDAD Y EL CAMPO EN EL MÉXICO CENTRAL. SIGLO XXI. MÉXICO, 1972.

BAZDRESCH, CARLOS Y SANTIAGO LEVY (1992) “EL POPULISMO Y LA POLÍTICA ECONÓMICA DE MÉXICO, 1970-1982”, EN: MACROECONOMÍA DEL POPULISMO EN AMÉRICA LATINA. RUDIGER DORNBUSCH Y SEBASTIÁN EDWARDS (COMPILADORES). LECTURAS DEL TRIMESTRE ECONÓMICO. NÚMERO 75. FCE. MÉXICO 1992.

BLANCO, MÓNICA Y MARIA EUGENIA ROMERO SOTELO (1997) “CAMBIO TECNOLÓGICO E INDUSTRIALIZACIÓN: LA MANUFACTURA MEXICANA DURANTE EL PORFIRIATO (1877-1911)” EN: LA INDUSTRIA MEXICANA Y SU HISTORIA. SIGLOS XVIII, XIX, XX. MA. EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. DGAPA. FE. UNAM. MÉXICO 1997.

_____ (2005) “MÉXICO, 1877 A 1911: EL PENSAMIENTO ECONÓMICO SOBRE EL CAMBIO DE PATRÓN MONETARIO Y SU RELACIÓN CON EL MODELO DE DESARROLLO PORFIRIANO” EN: HISTORIA DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO EN MÉXICO. PROBLEMAS Y TENDENCIAS 1821-2000. MA. EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. ED. TRILLAS. MÉXICO 2005.

BOLTVINIK, JULIO Y ENRIQUE HERNÁNDEZ LAOS (1981) “EL ORIGEN DE LA CRISIS INDUSTRIAL: EL AGOTAMIENTO DEL MODELO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES. UN ANÁLISIS PRELIMINAR” EN: DESARROLLO Y CRISIS DE LA ECONOMÍA MEXICANA. ROLANDO CORDERA (COMPILADOR). LECTURAS DEL TRIMESTRE ECONÓMICO. NÚMERO 39. FCE. MÉXICO 1981

BULMER THOMAS, VÍCTOR. (1998) LA HISTORIA ECONÓMICA DE AMÉRICA LATINA DESDE LA INDEPENDENCIA. FCE. MÉXICO.

CAMPERO, GUILLERMO (1978, COORDINADOR) LA PARTICIPACIÓN LABORAL EN LA GESTIÓN DEL COMBINADO INDUSTRIAL DE CIUDAD SAHAGÚN. ESTUDIO DE LOS COMITÉS DE FÁBRICA DE CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL, DIESEL NACIONAL Y SIDERÚRGICA NACIONAL. CUADERNOS INET, NÚMERO 2, SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, MÉXICO 1978.

CÁRDENAS, ENRIQUE (1996) LA POLÍTICA ECONÓMICA EN MÉXICO, 1950-1994. FCE. EL COLEGIO DE MÉXICO.

_____ (2003) “EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN ACELERADA EN MÉXICO (1929-1982)” EN: INDUSTRIALIZACIÓN Y ESTADO EN LA AMÉRICA LATINA. LA LEYENDA NEGRA DE LA POSGUERRA. ENRIQUE CÁRDENAS, JOSÉ ANTONIO OCAMPO Y ROSEMARY THORP (COMPILADORES). LECTURAS DEL TRIMESTRE ECONÓMICO. NÚMERO 94. FCE. MÉXICO 2003

CECEÑA GÁMEZ JOSÉ LUIS (1994) EL CAPITAL MONOPOLISTA Y LA ECONOMÍA MEXICANA. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, UNAM. SEGUNDA EDICIÓN (EDICIÓN CONMEMORATIVA). MÉXICO 1994.

CIPOLLA M. CARLO (1991) ENTRE LA HISTORIA Y LA ECONOMÍA, ED. CRÍTICA. BARCELONA 1991.

CONCEIÇÃO TAVARES, MARIA. (1980) DE LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES AL CAPITALISMO FINANCIERO. FCE. MÉXICO.

CONSTRUCTORA INDUSTRIAL IROLO (2 TOMOS, 1958). CIUDAD SAHAGÚN. HOMBRES E INDUSTRIAS. Servicios Técnicos de Ediciones. México DF. Abril y Junio de 1958

FAJNZYLBER FERNANDO. (1983) LA INDUSTRIALIZACIÓN TRUNCA DE AMÉRICA LATINA. ED. NUEVA IMAGEN. MÉXICO.

FUJIGAKI, CRUZ ESPERANZA (1992) “LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y LOS PROCESOS DE INDUSTRIALIZACIÓN EN LOS PAÍSES SUBDESARROLLADOS” REVISTA ENSAYOS, VOL. VIII NÚM. 16. DEPEE, UNAM, MÉXICO.

_____ (1997) “PERIPLO INDUSTRIAL: 1940-1960. UNA OJEADA AL SURGIMIENTO DE ALGUNAS RAMAS” EN: LA INDUSTRIA MEXICANA Y SU HISTORIA. SIGLOS XVIII, XIX, XX. MA. EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. DGAPA. FE. UNAM. MÉXICO 1997

_____ (2005) “ESTUDIO DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO DURANTE LA REVOLUCIÓN MEXICANA, DE 1910 A 1920 Y SU INFLUENCIA EN LOS AÑOS 1920-1928” EN: HISTORIA DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO EN MÉXICO. PROBLEMAS Y TENDENCIAS 1821-2000. MA. EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. ED. TRILLAS. MÉXICO 20005.

FURTADO, CELSO (1977) LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA. FORMACIÓN HISTÓRICA Y PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS. SIGLO XXI. DÉCIMA EDICIÓN. MÉXICO 1977

GRACIDA, ROMO ELSA M. (1994) EL PROGRAMA INDUSTRIAL DE LA REVOLUCIÓN. IIE-UNAM-FE MÉXICO.

_____ (1995) “HISTORIA ECONÓMICA RECIENTE DE MÉXICO. ALGUNOS PROBLEMAS PARA EL ESTUDIO Y PERIODIZACIÓN DEL PROCESO INDUSTRIAL: 1940-1970” EN: PROBLEMAS DE HISTORIA ECONÓMICA Y SOCIAL DE MÉXICO. SIGLOS XIX Y XX. COMPILADORES: MA. EUGENIA ROMERO SOTELO Y ENRIQUE RAJCHENBERG S. ED. CLAVES LATINOAMERICANAS SA DE CV. FE. UNAM. MÉXICO 1995.

_____ (1997) “LA INDUSTRIA EN MÉXICO 1950-1980” EN: LA INDUSTRIA MEXICANA Y SU HISTORIA. SIGLOS XVIII, XIX, XX. MA. EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. DGAPA. FE. UNAM. MÉXICO 1997

_____ (2002) EL SIGLO XX MEXICANO: UN CAPITULO DE SU HISTORIA 1940-1982. DGAPA. FE. UNAM. MÉXICO 2002

GUERRERO, MONDRAGÓN ALEIDA (2005) “EL PENSAMIENTO ECONÓMICO EN MÉXICO: ETAPA DE DEFINICIÓN DEL ESTADO INTERVENTOR” EN MÉXICO. PROBLEMAS Y TENDENCIAS 1821-2000. MA. EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. ED. TRILLAS. MÉXICO 20005.

INSTITUTO DE PLANEACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (1982) PLANEAMIENTO Y CONTROL DEL SECTOR DE EMPRESAS ESTATALES. CASOS NACIONALES. IPES, CEPAL. ONU. VOL. 1, BRASILIA 1983.

JÁUREGUI, LUÍS (1997) “LA MANUFACTURA EN EL PERIODO COLONIAL” EN: LA INDUSTRIA MEXICANA Y SU HISTORIA. SIGLOS XVIII, XIX, XX. MA. EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. DGAPA. FE. UNAM. MÉXICO 1997

MÁRQUEZ, GRACIELA (1997) “LA CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO, 1925-1940” EN: LA INDUSTRIA MEXICANA Y SU HISTORIA. SIGLOS XVIII, XIX, XX. MA. EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. DGAPA. FE. UNAM. MÉXICO 1997

MOIRÓN SARA (1974) CRÓNICA DE SAHAGÚN. COMBINADO INDUSTRIAL SAHAGÚN. IMPRENTA DE INDUSTRIA Y COMERCIO S. A. SEGUNDA EDICIÓN, MÉXICO D. F., 1974

NAVARRO, BERNARDO Y OVIDIO GONZÁLEZ (1989) METRO, METRÓPOLI, MÉXICO. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, UNAM. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, UNIDAD XOCHIMILCO. MÉXICO 1989

NOVELO, VICTORIA Y AUGUSTO ARTEAGA (1979) LA INDUSTRIA EN LOS MAGUEYALES. TRABAJO Y SINDICATOS EN CIUDAD SAHAGÚN. CIS-INAH. ED. NUEVA IMAGEN MÉXICO D. F., 1979.

PARDINAS, FELIPE (1982) METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES. SIGLO XXI. VIGÉSIMO QUINTA EDICIÓN. MÉXICO 1982

PIPITONE, UGO. (1994) LA SALIDA DEL ATRASO, UN ESTUDIO HISTÓRICO COMPARATIVO. FCE. CIDE. MÉXICO 1994

ROMERO, SOTELO MARIA EUGENIA Y LUÍS JÁUREGUI (2003) LAS CONTINGENCIAS DE UNA LARGA RECUPERACIÓN. LA ECONOMÍA MEXICANA, 1821-1867. DGAPA. FE. UNAM. MÉXICO.

SEMINARIO LATINOAMERICANO DE RECONVERSIÓN INDUSTRIAL (1987) PUBLICADO BAJO EL TÍTULO DE: LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN AMÉRICA LATINA. 15 TOMOS. ED., FCE. MÉXICO 1987. TOMO 8: "INDUSTRIAS DE EQUIPO Y TRANSPORTES"

SEMO, ENRIQUE (1981) HISTORIA DEL CAPITALISMO EN MÉXICO. LOS ORÍGENES 1521-1763. ED. ERA 10MA. EDICIÓN. MÉXICO

SCHAFF, ADAM (1974) HISTORIA Y VERDAD ED. GRIJALBO. MÉXICO D. F., 1974.

SOLÍS LEOPOLDO (1985) LA REALIDAD ECONÓMICA MEXICANA: REPROVISIÓN Y PERSPECTIVAS. ED. SIGLO XXI. 14VA. EDICIÓN. MÉXICO

SUÁREZ, DÁVILA FRANCISCO (2005) "DOS VISIONES DE LA POLÍTICA ECONÓMICA DE MÉXICO: UN DEBATE EN LA HISTORIA (1946 A 1970)" EN: HISTORIA DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO EN MÉXICO. PROBLEMAS Y TENDENCIAS 1821-2000. MARÍA EUGENIA ROMERO SOTELO, COORDINADORA. ED. TRILLAS. MÉXICO, 2005.

TORRES, BLANCA (1979) MÉXICO EN LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. (COLECCIÓN HISTORIA DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA NUM. 19) EL COLEGIO DE MÉXICO. MÉXICO.

_____ (1984) HACIA LA UTOPIA INDUSTRIAL. (COLECCIÓN: HISTORIA DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA. MÉXICO NUM. 21). EL COLEGIO DE MÉXICO.

VILLARREAL RENÉ (1988) INDUSTRIALIZACIÓN, DEUDA Y DESEQUILIBRIO EXTERNO EN MÉXICO. UN ENFOQUE NEO ESTRUCTURALISTA. 1929-1988. FCE. MÉXICO.

VILLASEÑOR, VÍCTOR MANUEL. (2 TOMOS, 1978) MEMORIAS DE UN HOMBRE DE IZQUIERDA TOMO II: DE ÁVILA CAMACHO A ECHEVERRÍA ED. GRIJALBO. MÉXICO D. F., 1978.

3. TESIS CONSULTADAS

CASAS Y CARRANZA, JORGE (1977)

LAS CONTRADICCIONES EN LA PRODUCCIÓN DEL ESPACIO. ANÁLISIS MATERIALISTA DE DOS CASOS CONCRETOS, APAN Y CIUDAD SAHAGÚN

TESIS DE LICENCIATURA, ARQUITECTURA. FACULTAD DE ARQUITECTURA, UNAM. 1977.

CRUZ OLIVA, OSCAR RENE (1964)

“CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL. UNA EXPERIENCIA INDUSTRIAL DEL ESTADO”

TESIS DE LICENCIATURA. FACULTAD DE ECONOMÍA UNAM. MÉXICO 1964.

GARCÍA ELIZALDE, MARIBEL (2003)

“ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: EL CASO DE VOLKSWAGEN DE MÉXICO, 1981-1994”

TESIS DE LICENCIATURA. FACULTAD DE ECONOMÍA, UNAM. MÉXICO 2003

MONTAÑO FERREIRA, ELVIA SCHEREZADA (2002)

PRIVATIZACIÓN DE LA EMPRESA DIESEL NACIONAL EN CIUDAD SAHAGÚN Y SUS CONSECUENCIAS SOCIALES

TESIS DE LICENCIATURA, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN. FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, UNAM. 2002