

## GESTIÓN DEL CONFLICTO LABORAL EN LAS GRANDES EMPRESAS. LOS MODELOS DE LA DIRECCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS FERROVIARIAS NORTE Y MZA

Francisco de los Cobos Arteaga. Universidad de Castilla-La Mancha  
Tomás Martínez Vara. Universidad Complutense de Madrid

### 1.- Introducción

De cómo F. Boix y E. Maristany, directores generales de la Compañía de los Ferrocarriles del Norte de España (Norte), el primero, de la Compañía de los Ferrocarriles de Madrid a Zaragoza y Alicante (MZA), el segundo, gestionaron el asunto de la conflictividad laboral en los años iniciales de su mandato (1908-1917), que coincide con las grandes huelgas del ferrocarril español, constituye el objetivo principal, que no único, del presente estudio. La novedad respecto de los trabajos hasta realizados es la introducción, por primera vez, de la conflictividad interna como indicador de gestión empresarial. Aunque las fuentes utilizadas han sido diversas, la información principal tiene una doble procedencia: primarias contenidas en la documentación interna de las compañías (Archivo de la Fundación de los Ferrocarriles), en particular el archivo personal de E. Maristany, director de la Compañía MZA y, de otro lado, la prensa especializada y la literatura de la época.

La estructura del trabajo es simple. Tras este breve preámbulo en el que se presentan los objetivos y la novedad del investigación, en el segundo apartado se plantea la particular complejidad de gestión de las ferroviarias (uno de cuyos aspectos básicos fue la gestión de personal: selección, disciplina, identificación con la empresa...) y el papel regulador del Estado, y cómo ambos elementos constituirían el marco en el que tuvieron que lidiar los dos directores con los conflictos laborales, cada uno con su particular estilo. En el tercero se presenta una breve sinopsis histórica de Norte hasta la Gran Guerra, y se reflexiona, siempre dentro de un tono especulativo, sobre los supuestos precedentes doctrinales de la gestión laboral de la Compañía en el primer período de mandato de F. Boix<sup>1</sup>, una gestión bastante apegada aún al viejo paternalismo industrial. En el cuarto se hace lo propio, pero en este caso con MZA, la empresa de los Rothschild, dirigida por E. Maristany, quien no sólo empleó criterios más “modernos”, manchesterianos, sino que demostró conocer muy bien los vientos que en aquellos momentos soplaban al otro lado de los Pirineos. E. Maristany gozó de gran prestigio, entre otras cosas, por la energía mostrada para llevar a cabo sus propuestas. Con independencia de cuales fueran los asuntos tratados en las deliberaciones entre consejeros dentro del Consejo de Administración (CA), la sentencia final siempre era la misma: “que el director adopte lo mejor para los intereses de la compañía”. Dicho en otras palabras, el poder para la toma de decisiones residía, claro es, en el CA, pero éste otorgó a Maristany y su staff gran libertad de acción. No parece que este fuera el caso de Norte, al menos durante el primer mandato de F. Boix, donde se podía entrever la alargada sombra del C. López Brú, segundo marqués de Comillas, exteriorizada en la figura del presidente del CA y hombre de su confianza F. Rodríguez San Pedro. Ello puede ser, al margen del mayor nivel de sindicación,

---

<sup>1</sup> Como se verá más adelante, F. Boix dejó la Dirección en diciembre de 1918 y volvió a mediados de 1920 como director y miembro del CA.

una de las razones de por qué Norte, pese a tratar con más liberalidad a sus empleados, vivió momentos tan conflictivos mediada la segunda década del siglo XX<sup>2</sup>.

## 2.- Relaciones laborales y conflictos sociales

La ley ferroviaria de 1855, al facilitar la formación de sociedades anónimas ferroviarias, rompió la inercia anterior y abrió la puerta a la construcción de este nuevo medio de transporte a gran escala. A finales del decenio siguiente la red fundamental estaba trazada. Se trató de una década prodigiosa en la formación de infraestructuras ferroviarias<sup>3</sup>. Un proceso así requirió una movilización de capital tan enorme que hubiera resultado imposible lograrse sólo en los estrechos mercados domésticos. De entre las muchas compañías que se formaron al amparo de la nueva ley sobresalen dos: MZA (1857) y Norte (1858), vinculadas respectivamente a la Sociedad Española Mercantil e Industrial (SEMI) (Rothschild) y a la Sociedad de Crédito Mobiliario Español (Péire). Tras la crisis financiera de 1864-66, sendas compañías redondearon sus redes mediante la adquisición y fusión de otras menores<sup>4</sup>. A comienzos de siglo XX, concretamente en 1914, una y otra representaban, por la cuantía de sus activos, el primero (Norte) y segundo (MZA) lugar dentro del ranking empresarial, controlaban dos tercios del tendido de la red de ancho ibérico (7.345 kilómetros) y ocupaban tres cuartos del personal ferroviario del país (50.162 empleados)<sup>5</sup>. Su posición hegemónica dentro del negocio ferroviario español se mantendrá hasta la creación de Renfe en 1941.

Semejante tamaño de red, la complejidad de las operaciones y el volumen de empleo, así como la heterogeneidad y dispersión geográfica de las actividades, las empujaron –el fenómeno fue general en todas partes- a enfrentarse a muchos problemas, casi todos nuevos, que precisaban capacidades y soluciones organizativas inéditas. Para empezar, debieron dotarse del potencial humano preciso, competente y fiable, y lo consiguieron, como sus homólogas, europeas y americanas, contratando equipos cada vez más numerosos de directivos asalariados especializados que, a diferencia de las épocas anteriores y de otras actividades empresariales menos complejas, tenían escasa conexión con la propiedad. El diseño organizativo adoptado fue, como no podía ser de otro modo, el propio de las ferroviarias francesas, lo que no ha de sorprender pues el país vecino fue el principal proveedor de capital financiero, y por derivación, también del tecnológico y humano más cualificado, sobre todo al principio, cuando nada de esto existía aquí<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Hay consenso en la literatura ferroviaria española en señalar que las retribuciones y las condiciones de trabajo de Norte eran mejores a las de MZA; sin embargo, la conflictividad laboral del ferrocarril tuvo su centro en la Compañía del Norte. Este trabajo pretende explicar esta diferencia mediante el análisis de los estilos de dirección de Boix y Maristany. En una segunda fase, la comparación de sus estilos con sus homólogos europeos permitirá calibrar hasta qué punto detrás de sus formas de ver el conflicto existían dos corrientes diferentes, continental una, más anglosajona la otra. Las dos visiones representarían algo más que historias “locales”. Se trata de un proyecto en el que estamos trabajando.

<sup>3</sup> La literatura sobre el ferrocarril, a escala nacional y regional, dispone de numerosas obras, muchas de ellas magníficas, por lo que no tendería demasiado sentido mencionarlas todas aquí. Baste recordar tan sólo algunos de los autores más emblemáticos que han tratado el tema con carácter general: Casares (1973), Tortella (1973), Nadal (1975), Artola (1978), Tedde (1978), Anes (1978), Gómez Mendoza (1982), Comín, Martín Aceña, Muñoz Rubio y Vidal Olivares (1998).

<sup>4</sup> Ver Tedde (1978).

<sup>5</sup> Para el lugar de las ferroviarias en el ranking empresarial, véase Carreras y Tafunell (1996). Los activos laborales en Ballesteros y Martínez Vara (2001). En estos momentos el tamaño de la red de Norte y MZA era similar, en cada caso, a la Midi francesa o a la London & North-Western británica, por sólo citar dos casos.

<sup>6</sup> Los primeros gerentes de Norte y MZA fueron abrumadoramente extranjeros (Vidal Olivares, 1999), preferentemente ingenieros galos, si bien no tardaron en incorporarse españoles, aunque dentro de una oferta

El primer gran reto que, en el terreno de las relaciones laborales, hubieron de afrontar los nuevos equipos directivos de Norte y MZA consistió en seleccionar y dirigir a un conjunto elevado y heterogéneo de trabajadores y garantizar su seguridad y la de los viajeros así como disponer de normas de actividad definidas claramente. La elección del personal idóneo y fiable no resultó tarea fácil pues, al tratarse de profesiones casi siempre nuevas –las de los talleres y oficinas fueron la excepción- no existía experiencia de la que partir. Una vez seleccionados los candidatos, las ferroviarias debieron, seguidamente, suministrarles, formal o informalmente, la cualificación a propósito<sup>7</sup>, habituarles a la disciplina requerida<sup>8</sup> y ligarles a las empresas con políticas incentivadoras tendentes a lograr su complicidad e identificación con la empresa, en un contexto de relaciones laborales estables y armónicas. Para retener los servicios de aquellos empleados en los que la inversión en formación había resultado mayor, los directivos, amén de hacerlos fijos, lo que no dejaba de ser una situación ventajosa en el mercado laboral de la época, combinaron prácticas de corte autoritario-paternalista, tendentes a fomentar la cultura corporativa<sup>9</sup>, con lo que Fitzgerald (1988) denominó “programas de bienestar industrial” y los documentos de la época, franceses y españoles, “instituciones sociales a favor del personal”<sup>10</sup>, que, en el fondo, no eran sino una ampliación y regulación de las anteriores, gestionadas, eso sí, desde las propias compañías a través de sus directivos profesionales<sup>11</sup>.

La regulación tuvo, sin embargo, un efecto colateral no deseado para las empresas: sin pretenderlo los directivos habían establecido formalmente límites a su intervención en este vidrioso asunto. Alentados desde el creciente sindicalismo socialista, cuya representatividad las empresas sólo reconocerán cuando se les obligue (1915), los trabajadores dejan de percibir estas “instituciones” como concesiones “ex gratia” para considerarlas en lo sucesivo derechos adquiridos en el ejercicio de la actividad continuada, y, como tales, objeto de reivindicación “legítima”. Responderán los directivos que el control de la empresa les pertenece por derecho propio y que los ferroviarios deberían mostrarse agradecidos por la generosidad de prestaciones sociales que ellos abnegadamente les proporcionan.

---

muy limitada debido a la escasez de centros de esta formación, a los que se fueron agregando contables provenientes de las Escuelas de Comercio y juristas. Todavía a principios del siglo XX, hubo voces que, como J. García Vázquez (1905), antiguo empleado de Norte ya jubilado, lamentaban la “plaga” de franceses, ocupando puestos de responsabilidad. El primer español que accedió a la Dirección de Norte es F. Boix (1908); los once anteriores habían sido franceses. Lo propio sucedió en MZA hasta la llegada de E. Maristany (1908), con la excepción de Cipriano Segundo Montesinos.

<sup>7</sup> Provenían del artesanado urbano, de la industria rural y del campesinado. Nos faltan estudios sobre los orígenes geográficos y sociales de nuestros ferroviarios al estilo de los aparecen en el número 22 (monográfico) de la *Revue d'histoire des chemins de fer* (2000).

<sup>8</sup> Como ha señalado Lummis (1996) para el caso británico, el trabajo seguro y bien realizado dependía, obviamente, que cada empleado cumpliera de forma estricta con las funciones que se le habían asignado y de su disposición a servicio de la empresa en cualquier momento del día, lo que requería la imposición de una disciplina espartana y de una estrecha vigilancia para su cumplimiento.

<sup>9</sup> El sistema otorgaba a las compañías una discrecionalidad absoluta en la concesión de cualquier tipo de prestación extrasalarial y en la distribución de plantillas y escalas profesionales

<sup>10</sup> Ver el breve, aunque excelente, comentario al respecto de Ribeill (1998: 400-401). Para el caso de MZA en España, véase Martínez Vara (2006).

<sup>11</sup> Aunque algunas de estas prácticas empresariales fueron reguladas en fechas relativamente tempranas (los artículos 51 y 52 del Reglamento Especial del Servicio de Contabilidad General de MZA, de 1889, hacían referencia, por ejemplo, a las primas al personal a la conducción de máquinas, y el 53 al economato), en España a finales del siglo XIX “poco o nada –son palabras de la Gaceta de los Caminos de Hierro (GCH) del 9 de octubre de 1892- se ha hecho hasta ahora en este sentido [previsión]”, en comparación con Alemania y Francia.

A esas alturas, por influencia de las corrientes existentes en Europa, otro actor, pasivo hasta entonces, irrumpe en el escenario sociolaboral, el Estado, que, además de cumplir el papel de regulador, establecerá el marco normativo e implementará políticas e instituciones específicas a través de aparatos especializados como el Instituto de Trabajo, el Instituto de Reformas Sociales (su consecuencia será el Ministerio de Trabajo), las Inspecciones de Trabajo, la Ley de Huelgas y Coligaciones, de límites bastante ambiguos, el Instituto Nacional de Previsión y los escasamente operativos Consejos de Conciliación y Arbitraje Industrial. Políticas que, al margen de su eficacia, encontraron el favor o la oposición, según la circunstancia, de los contendientes<sup>12</sup>. España, jurídicamente al menos, entraba por el camino del que ha dado en llamarse intervencionismo científico en las cuestiones sociales. Los directivos ferroviarios, defensores a ultranza del liberalismo, estiman la intervención estatal contraria a la libertad que debe presidir las relaciones entre patronos y obreros y a la propiedad privada. El Estado debía mantener una actitud de estricta neutralidad frente a los actores económicos y sociales, absteniéndose de interferir en una dinámica social fundada en la iniciativa privada. La situación, sin embargo, se va a complicar con las huelgas de la segunda década del siglo XX<sup>13</sup>, un fenómeno que no era nuevo, pero que ahora, tras su legalización en 1909, amenaza con extenderse a toda la red, poniendo en cuestión el mismo funcionamiento un servicio, considerado imprescindible, lo que obligó a pronunciarse a los tres contendientes: empresas, trabajadores y Gobierno.

Tales fueron la coyuntura y el marco normativo en los que hubieron de actuar nada más acceder a la más alta responsabilidad (1908) los dos directivos españoles que ejercieron su gestión de manera más personalista: F. Boix y Merino y E. Maristany y Gibert, directores de Norte el primero y de MZA el segundo. De sus biografías se hablará más adelante. La figura del Director general no podía ser más relevante ya que de él dependían la gestión y toma de decisiones cotidianas que llevaba a cabo el personal ejecutivo asalariado, siempre “marcado” por la estrecha vigilancia del administrador delegado, el enlace con el CA. Por eso se procuró elegir siempre a personas muy cualificadas. Hubo entre ambos -es natural- coincidencias lógicas en no pocas cuestiones básicas que les llevaron a actuar de forma pareja, pero diferían en muchos asuntos importantes como el referido específicamente a la diagnosis de la conflictividad laboral y la manera de abordarla<sup>14</sup>. Dos formas de gestión -dentro, eso sí, de la lógica empresarial capitalista- a las que, obviamente, no fueron indiferentes los CA de sendas compañías, donde -y estos es el factor de divergencia importante- había prohombres vinculados a grupos de interés económico y político diferentes. Las conexiones de las compañías con el poder -ejecutivo, legislativo y judicial- fueron en todo momento muy estrechas<sup>15</sup>. De este asunto tratan los apartados tercero y cuarto.

<sup>12</sup> Los móviles del cambio en la regulación del trabajo varían según los grupos y autores. Unos, como E. Dato o A. Maura, querían evitar desde arriba la revolución propugnada por los sectores más radicalizados. Otros, entre los que figuraban liberales reformistas como J. Canalejas y destacadas individualidades del republicanismo como A. Posada y A. Buyla, buscaban, sin embargo, “integrar” a las organizaciones obreras abiertas al diálogo en el proceso de modernización del país tras el desastre del 98 (S. Castillo, 2005: 121-123).

<sup>13</sup> La conflictividad fue general en Europa y Estados Unidos desde finales del siglo XIX. Ver Tilly (1989).

<sup>14</sup> A lo largo del trabajo se identifica el término conflicto social con las diferentes expresiones de protesta obrera o conflictividad laboral: huelga, disminución del ritmo de trabajo, absentismo y sabotaje.

<sup>15</sup> Desde la misma creación de las compañías, aparte de diputados y senadores, que fueron innumerables, en los CA de las compañías se sentaron nada menos que 13 ministros de hacienda; 9 de fomento y tres presidentes del Consejo de Ministros. Estas dispusieron con antelación de información privilegiada e influyeron en la elaboración de las normativas que les afectarían. A propósito de la huelga de 1920, en la sesión del 24 de marzo de 1924 del Congreso de los Diputados, el joven diputado socialista asturiano T. Menéndez criticó encarnizadamente al gobierno y a los miembros del hemiciclo por su descarado apoyo a las ferroviarias,

### 3.- Norte. De G. Noblemaire a F. Boix. La persistencia del paternalismo industrial

Como ya se ha indicado, de las muchas compañías establecidas al amparo de la Ley de Ferrocarriles de 1855 sobresalieron las ya mencionadas Norte y MZA. La compañía del Norte, promovida por los hermanos Emile e Isaac Péreire a través de su Crédito Mobiliario Español (su participación en el capital fundacional fue mayoritaria), fue constituida en 1858. Se fijaba en 23 el número de miembros del CA, elegidos por la Junta General de Accionistas. Antes de acabar el siglo XIX vio cumplido su sueño de ocupar los principales trazados septentrionales de la península, enlazados entre sí través de un gran corredor central que iba desde Vigo y A Coruña hasta Barcelona. Este largo eje Este-Oeste enlazaba en Venta de Baños con otro Norte-Sur que unió Madrid con Francia a través de Miranda de Ebro. En 1891 se hizo, además, con el lucrativo ferrocarril Almansa-Valencia-Tarragona, logrando conectar el litoral levantino con la tupida red catalana. Explota 3.405 kilómetros de red y en 1892 ya moviliza 6.124 miles de viajeros y 3.020,78 millares de toneladas de mercancías (Marquina, 1940: II). En consonancia con la estructura del capital, la compañía se organizó sobre la base de un cuerpo técnico integrado por ingenieros franceses, traídos de las sociedades matrices, bajo la Dirección General de un profesional, también francés (Vidal, 1999: 628). No es extraño que hasta los años ochenta hubiera en los CA una elevada presencia de extranjeros, preferentemente franceses, y que los directores, responsables de la transmisión y ejecución de las órdenes emanadas de él, lo fueran asimismo. Uno de ellos fue G. Noblemaire quien, a instancias de los Péreire, dirigió la compañía entre 1866 y 1869, un momento especialmente complicado, cuando los resultados de la explotación eran negativos (aparte de las cargas financieras) y la compañía se vio obligada a suspender los intereses de su deuda (Broder, 2000: 80-81). En el terreno social, el joven Noblemaire trató de llevar a la práctica las enseñanzas recibidas de su maestro, en l'Ecole Polytechnique, Frédéric Le Play. Basándose en sus observaciones sobre la realidad social, F. Le Play constataba en *Les Ouvriers européens*<sup>16</sup> que las grandes sociedades por acciones, dados sus enormes recursos económicos, podían disponer de los gerentes más eminentes. Además, fue el primero en percatarse del conflicto existente entre dos racionalidades. De un lado, la de los gerentes, poseedores de los conocimientos técnicos, pero sin la legitimidad tradicional –autoridad, en términos weberianos- para administrar la propiedad. Del otro, la de los consejeros delegados y las asambleas de accionistas, que, según él, a menudo destruían la iniciativa y limitaban libertad de los nuevos ejecutivos. Creía F. Le Play que el empresario-heroico, aquel que conseguía innovar en los negocios, adquiriría una legitimidad carismática y debería ser, en consecuencia, quien administrase la empresa de forma tradicional, esto es, siguiendo la triada de valores

---

enumerando por su nombre y compañía a todos los implicados en el momento. Esto es lo que T. Menéndez dijo de MZA: “Presidente del Consejo de Administración: Sr. Alvarado, Diputado; consejeros: Sres Conde de Bugalall, Diputado y Ministro de Hacienda, que tiene un hermano senador y dos yernos y un grupo de amigos muy adictos a quien[es] da el acta; Marqués de Santa María de Silvela, Senador; Conde de San Luis, Diputado; Don Juan Manuel Urquijo, Senador; D. Amós Salvador; ingeniero consultor; D. Juan Cervantes, Diputado, hermano de D. José María, también Diputado; secretario: D. Eugenio Espinosa de los Montes, yerno de D. Eduardo Dato; letrado D. Félix Sánchez Eznarriaga, yerno de D. Tirso Rodríguez, Senador; letrado: D. Tomás Silvela y Loring; empleado; Sr. Raboso, Diputado”. Y de Norte: “Consejeros: Sr. Rodríguez San Pedro, Senador; D. Vicente Alonso Martínez, Senador; D. Martín Zavala, Senador; D. Trinitario Ruiz Valarino, Senador; Sr. Conde de Bernar, cuñado del Sr. Presidente del Consejo de Ministros Sr. Allendesalazar; administrador: Sr. Conde de Gamazo; Contencioso: D. Cirilo Tornos, hijo del magistrado del Supremo del mismo apellido” (Congreso de los Diputados. Extracto Oficial. Nº. 94, pp. 9-10).

<sup>16</sup> La obra *Les Ouvriers européens* fue publicada en 1855. En la segunda edición (1877-1879) Le Play añadió múltiples ejemplos.

Padre-Patrón-Patria. Tales son los roles que, a su juicio, deberían asumir los gerentes de las grandes corporaciones como los ferrocarriles<sup>17</sup>.

Varias de las ideas de Le Play en relación con la paz, la estabilidad y el progreso social encontraron buena acogida en diversos campos<sup>18</sup>. En España, y pese al breve espacio de tiempo que dirigió Norte, fue G. Noblemaire quien impulsó toda una serie de iniciativas en la línea leplayana: la construcción de escuelas para los hijos de los empleados, la dotación de bibliotecas, centros de recreo, el establecimiento del economato de Valladolid o la creación de la caja de préstamos de la compañía (Noblemaire, 1905: 74). También, Norte fue pionera en España en el establecimiento de una caja de pensiones. Años después, en 1882, Noblemaire accedió a la Dirección de la Compagnie de Paris a Lyon et a la Méditerranée, la mayor ferroviaria francesa donde tendrá la oportunidad, que no desaprovecha, de refinar el sistema de patronazgo como política de gestión de la mano de obra<sup>19</sup>. La Dirección de Norte está en esos momentos en manos del autodidacta francés J. Barat, un hombre muy considerado por los hermanos Péreire, pragmático, de habilidad contrastada y reconocido prestigio, que se mantendrá en el cargo hasta 1901<sup>20</sup>. Coincidiendo con la llegada de J. Barat a la Dirección, en los primeros años de su mandato, se produjo, de un lado, un cambio fundamental en la estructura de la propiedad de la empresa como efecto de las fusiones y adquisiciones (Vidal Olivares, 1999) y, del otro, un incremento del número de ejecutivos españoles. Los inversores españoles, preferentemente catalanes y vascos, que no siempre mantuvieron relaciones armónicas con el capital francés<sup>21</sup>, van a disponer a partir de entonces de mayor presencia en

<sup>17</sup> Pero, como sutilmente advierte Sierra (1990: 144-145), el “patronazgo” al que se refieren F. Le Play y su seguidores no buscan un retorno a las relaciones sociales del Antiguo Régimen sino una reinscripción de estas en las nuevas condiciones propias de la empresa moderna, una simbiosis práctica de ambas, paternalismo patriarcal, mitificado en la familia, y paternalismo liberal.

<sup>18</sup> La familia constituye para Le Play la célula social por excelencia; de su adecuada organización depende que los individuos reciban aquella educación moral necesaria para que su actuación en la vida social resulte beneficiosa. Ahora bien, la industrialización de las sociedades modernas exige una modificación de las condiciones en las que se presta el trabajo y en las relaciones entre patronos y obreros, cuya base ha de ser la sustitución de la antigua autoridad del padre por la del patrón (patronato), que deberá actuar como tutor y vigilante de los trabajadores.

<sup>19</sup> Invitado por E. Cheysson -el más acabado teórico del paternalismo industrial leplayano-, G. Noblemaire inauguró en 1889 el congreso de la Société d’Economie Sociale et de Unions, fundada por Le Play. Afirma G. Noblemaire que se siente orgulloso de estar dirigiendo un ejército pacífico de setenta mil hombres (PLM) y de ejercer de patrón en el amplio sentido del término. El texto “Les institutions patronales dans les compagnies des chemins de fer” (1905: 68-83), de donde proceden las anteriores palabras es donde mejor expresa su pensamiento.

<sup>20</sup> Tuvo siempre el apoyo decidido de los hermanos Péreire. “Hemos declarado por unanimidad [en el Comité de París] que su sucesión [de C. Guillaume] no podía pertenecer a nadie mejor que usted”. Carta de E. Péreire a J. Barat, de 22 de enero de 1881, reproducida en Apuntes biográficos referentes al Excmo. Sr. D. Juan Barat, antiguo director de la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España (Madrid, 1906). La obra de J. Barat en Vidal Olivares (1999: 643-648).

<sup>21</sup> Desde la muerte del primer marqués, A. López López, fueron frecuentes los roces entre el capital francés de los Péreire y el español de los Comillas. Se enfrentaron a propósito de la adquisición de la Compañía de Asturias-Galicia-León, la creación del Crédito General de Ferrocarriles, el fracaso de los proyectos de expansión de Norte como la construcción de la línea Valladolid-Ariza, el intento fallido de hacerse con el ferrocarril de Tarragona a Barcelona y Francia o del dominio casi absoluto de la red ibérica bajo el nombre de Gran Central Español. Las divergencias alcanzaron su cenit en la llamada crisis de los cambios (1894-1904) y por el gravísimo accidente de Torremontalvo (junio de 1903), hecho que cuestionó la obsoleta forma de explotación de Norte. Las críticas sobre la gestión de la compañía desembocaron en la dimisión del director Aubet en 1904. Su relevo por otro directivo francés, L. Waldmann, que incorporó en puestos de confianza a técnicos de su nacionalidad, no allanó las cosas, pues buena parte de los consejeros y la opinión pública, alentados desde el propio CA, demandaban la “españolización” de la compañía.

el CA<sup>22</sup>. Entre estos ellos destaca C. López Brú (1855-1925) segundo marqués de Comillas por la participación accionarial que concentraba en su persona y el capital participado por su grupo (más del 40 por cien del accionariado). Comillas, un hombre de profundas convicciones religiosas, promotor en sus empresas de asociaciones y organizaciones de obreras cristianas como freno del movimiento socialista<sup>23</sup>, en la línea de la encíclica *Rerum Novarum* (1891), de León XIII, cuyos principios, en particular el código de familia cristiana, trató de infiltrar en todas sus empresas<sup>24</sup>. Para el marqués, cada empresa era como una familia –la identificación leplayana patrón-padre alcanza su máxima expresión- donde cada miembro debía ocupar su puesto, su círculo, sin salirse de él. La atomización de las relaciones sociales, limitadas al ámbito familiar y religioso, era el mejor antídoto frente a eventuales conflictos<sup>25</sup>; el reverso de la desigualdad eran la resignación y el conformismo, valores de los que se hallaba impregnado el discurso católico<sup>26</sup> (Rodrigo y Alharilla, 2000: 262-267). El marqués siempre tuvo gran ascendiente personal sobre los gestores de las empresas de su propiedad o en las participadas por el grupo, lo que le permitió influir poderosamente en sus decisiones, incluso por encima de lo que representaba su propiedad. Ciertamente que, al finalizar la Gran Guerra, poco quedaba del interés ferroviario por parte del grupo de Comillas, sin embargo, y ante la documentación consultada, que no permite ir mucho más allá, todo parece indicar que pocas fueron las decisiones tomadas sin su consentimiento, directamente o a través de sus poderosos hombres muy cercanos a sus afectos, muy en particular el ubicuo y todopoderoso maurista F. Rodríguez San Pedro, asiduo presidente del CA<sup>27</sup>.

<sup>22</sup> Con motivo de la fusión con la Compañía Zaragoza-Pamplona-Barcelona (1878) y previa modificación del artículo correspondiente de los Estatutos, se incrementó en 10 el número de consejeros, quedando 36 en total. Entre los nombrados se encuentran el Marqués de Salamanca, Antonio López López, F. Sepúlveda, F. Rodríguez San Pedro, E. Güell y M. Girona (Marquina, 1940: I, 639-640).

<sup>23</sup> Los representantes de la sociedad La Unión, integrada en la UGT, denunciaban el apoyo del Marqués a los Círculos Católicos de Obreros, creados por el padre A. Vicent, a los que calificaba de “fábricas para criar borregos” (citado por Malmierca Marcos y González Copete, 2003: 157).

<sup>24</sup> La publicación en 1891 de *Rerum Novarum* por León XIII significó un punto de inflexión en el pensamiento cristiano respecto de la empresa. La encíclica condenaba el liberalismo y el socialismo, proclamaba el contrato de trabajo como un acto libre entre patronos y obreros, que ambas partes debía respetar, y justificaba la propiedad privada, que tenía su legitimidad en última instancia por el trabajo. Ambas partes, patronos y obreros, debían desempeñar su papel: proporcionar trabajo, el primero; trabajar, el segundo, con el que se ganaba la vida, dentro de un clima de armonía. La Iglesia había de cumplir la doble función de enseñar los valores morales, de un lado, y promover el ahorro y la caridad (beneficencia), mediante instituciones religiosas. Reconocía el derecho de intervención del Estado para proteger a los trabajadores, pero su acción debe tener sólo carácter subsidiario, sin detrimento del protagonismo del individuo, la familia y otras instituciones como la propia Iglesia. Por otro lado, alentaba a la formación de sindicatos propiamente dichos de carácter confesional. La llamada no surtió efecto en el sector ferroviario del continente hasta 1898, cuando la Compagnie de Chemins de Fer de Paris a Orléans formó l'Union Catholique du Personnel des Chemins de Fer. Se trataba de una corporación de trabajadores para acatar la disciplina de la empresa y que, a la vez, implicaba organizar totalmente su vida y la de sus familias. La difusión de la *Rerum Novarum* en España en Montero (1983).

<sup>25</sup> En una nota remitida a todos los obispos, invitándoles a la peregrinación a Roma (1894), el Marqués se expresaba en los siguientes términos: “se compondrá de pobres y ricos, obreros y patronos, respondiendo al carácter de fraternal armonía de la solución cristiana del problema social”. Tomado de Montero (1983: 343).

<sup>26</sup> Rodrigo y Alharilla (2000). Las prácticas paternalistas en los cotos mineros del Marqués de Comillas pueden conocerse por Sierra Álvarez (1990).

<sup>27</sup> Asturiano de origen, se traslada muy joven a Madrid, estableciendo un bufete desde el que se vinculará a las élites políticas y empresariales del país. Entre los que asistieron pronto a su despacho están el primer marqués de Comillas, M. Girona y E. Güell, entre otros. Ingresó en el CA en 1878, cuando tiene lugar la fusión de Norte con el ferrocarril Zaragoza-Pamplona-Barcelona. En 1894 alcanza la presidencia del CA. Antes había sido alcalde de Madrid y en el futuro ocupará varias carteras ministeriales en los gobiernos de A. Maura. Como señala Talin (2005: 154), el destino del asturiano estuvo siempre ligado a los marqueses de Comillas, con quienes compartía el mismo celo apostólico empresarial. En 1899 fundó en Gijón, con capital propio, una fábrica de hilados y tejidos (la “Algodonera”), donde trabajarán unos 500 empleados y donde aplicó el modelo

En estos momentos, principios del siglo XX, la compañía poseía el tendido de red más extenso del país, con 3.775 kilómetros de red, los coeficientes de explotación eran buenos, si bien las finanzas seguían lastradas por las enormes cargas heredadas, viéndose obligada a entregar a los dueños magros intereses por sus obligaciones, y era, asimismo, la empresa con el mayor volumen de empleo del país, aunque en este terreno la gestión iba a resultar poco brillante. La conflictividad creciente entre empresa y trabajadores revela la difícil adaptación de los directivos al nuevo marco de relaciones laborales (sindicalismo creciente, cultura de red cada vez más generalizada, movilizaciones de las masas) que, desde finales del siglo XIX, se estaba perfilando, en Europa y en España<sup>28</sup>. Las huelgas de 1910 en Francia (Ouest y Nord) y 1912 en España (Red Catalana de MZA) marcaron un antes y después; pero los directivos de Norte no se percataron –o no quisieron percatarse- de ello, aunque no faltaron los avisos<sup>29</sup>. Aferrarse rígidamente a la concepción paternalista anclada en la creencia en la armonía social que no reconoce la existencia de intereses contrapuestos entre la empresa y sus trabajadores, reducir la cuestión social, en definitiva, a un simple problema de orden público y de gestión discrecional de las ventajas patronales no era la estrategia más adecuada de gestionar los conflictos emergentes como ha mostrado J. J. Castillo (1977) en su trabajo sobre la actuación de los sindicatos católicos ferroviarios durante las huelgas de 1916 y 1917, los años más difíciles de la dirección de F. Boix. Pero, ¿quién era realmente F. Boix?

Al igual que su padre, Boix y Merino, nacido en Barcelona en 1858, era Ingeniero de Caminos, el primero de la promoción de 1881. Como todos los recién titulados –era preceptivo- inició su carrera profesional en la Jefatura de Obras Públicas de Murcia y Valencia<sup>30</sup>; enseñó algún tiempo como profesor auxiliar en la Escuela de Caminos, si bien enseguida emprende la carrera ferroviaria, encargándose de la construcción del ferrocarril de Plasencia a Astorga. En 1896 ejerce la dirección técnica (la administrativa estará en manos de A. Loewy, “persona grata a los franceses” de la Compañía de Madrid a Cáceres y Portugal, cargo que desempeña hasta 1904<sup>31</sup>, cuando, dentro del proceso de españolización avivado, como ya se ha indicado, desde el CA, es nombrado director adjunto de L. Waldmann en Norte, pasando a director cuatro años después, en junio de 1908<sup>32</sup>, puesto en el que se mantiene ya hasta 1932, salvo el mencionado ínterin (de 31 de diciembre de 1918 a 14 de julio de 1920). F. Boix se rodeará –lo mismo hará E. Maristany- de personas de su confianza

---

sociopaternal de C. López Bru y de los Güell (Talín, 2005: 238). La elección de hombres de confianza como F. Rodríguez San Pedro o el abogado en la Corte J. Gil Becerril es coherente con el modelo para el gobierno de los negocios que adoptó el marqués -legitimidad tradicional-carismática-. Un tipo de gestión que, en aquellas fechas, resultaba ya obsoleto para dirigir grandes empresas y que se fundamentaba en un cuadro burocrático compuesto por hombres de máxima confianza -administradores-, cuya lealtad se valoraba más que el saber de los nuevos expertos-técnicos –gerentes profesionales-.

<sup>28</sup> En 1895 comienza en Francia un período de gran intensidad sindical, al formarse la Confédération Générale du Travail, que aglutina, de una parte, al Syndicat National des Chemins de Fer y, de la otra, varias fuerzas obreras, reformistas unas, revolucionarias (el sindicalismo como medio de transformación social) otras. Estas últimas van a elegir el ferrocarril, a la hora definir su plan de conquistar del poder político con tres herramientas: la huelga general, el boicot y el sabotaje. Pirou (1925). Pero, en el contexto internacional, a caballo entre los dos siglos, hubo, además de Francia, graves conflictos ferroviarios en Estados Unidos (1894), Suiza (1896-1897), Irlanda (1898), Holanda y Bulgaria (1903), Italia (1905) y Austria (1907). Para España, ver Soto (1991) y Silvestre (2003).

<sup>29</sup> España no fue ajena al movimiento en el sector: huelga en los talleres de Valladolid de Norte (1892), huelga de telegrafistas de MZA (1893), huelga en los Talleres Generales de MZA en 1902 y 1904, etc.

<sup>30</sup> Ministerio de Fomento, leg. 6145.

<sup>31</sup> Era director Gustave Bachy, subdirectores Javier Sanz y Paul Gravier y subdirector adjunto Fernando Polack. Anuario de Ferrocarriles de Enrique de la Torre (1905).

<sup>32</sup> Sucede en la Dirección a León Waldmann. Son subdirectores Javier Sanz y Enrique Stevenin, y sigue de consultor el antiguo director, Clemente Aubert. En los años siguientes no habrá grandes cambios.



(Wais, 1963), jóvenes ingenieros, de caminos y de otras especialidades, preferentemente industriales, formados muchos en el recién creado ICAI (Instituto Católico de Artes e Industrias) de la universidad propiciada por el marqués de Comillas, sobre todo cuando se plantea la electrificación de Norte. Con el nombramiento de F. Boix se acabó la tensión entre franceses y españoles y se dio un espaldarazo al nacionalismo<sup>33</sup>. Entre 1908 y 1914 la compañía vive un momento relativamente dulce, al que no fue ajeno el buen hacer o acertada gestión de Boix (Wais, 1962a). No parece, sin embargo, que la renovación alcanzara el campo de las relaciones laborales. Desgraciadamente, a diferencia de E. Maristany, F. Boix no nos legó ningún texto donde dejara explícito su pensamiento al respecto<sup>34</sup>.

En junio de ese año se celebra el I Congreso de la Unión Ferroviaria, y a finales se constituye la Federación Nacional de los Ferrocarriles Españoles. En misiva remitida a todas las concesionarias, el Sindicato se quejaba del bajo nivel salarial de los ferroviarios al tiempo que exigía un notable incremento lineal (30 por ciento), más un 10 por ciento de gratificación sobre los mismos<sup>35</sup>. Previamente, en marzo de ese mismo año, y también por motivos salariales, se produjeron paros en los talleres de material fijo de Valladolid. En este clima de tirantez, y como telón de fondo el amago de la primera huelga general ferroviaria para el 30 de octubre, F. Boix envió a Maristany (MZA) y al ministro de Fomento sendos informes, uno “sobre las peticiones formuladas por el Congreso Ferroviario” y el otro detallando las “instituciones establecidas por la Compañía a favor de su personal”<sup>36</sup>. Ambos son muy breves, pero compendian el tipo de discurso que la Dirección, con ligeras variantes, repetirá una y mil veces hasta la desaparición de la Empresa<sup>37</sup>. Estimaba F. Boix, que tales peticiones eran disparatadas –“malestar imaginario”- por su elevado coste. Estaba convencido que el personal ferroviario, y muy en particular el de su red, estaba bien retribuido y tenía garantizado el puesto de trabajo, además de disfrutar de otras muchas “ventajas” desconocidas aún en la mayoría de las industrias donde se realizaban trabajos semejantes. De ahí que más que aspiraciones comprensibles y legítimas de una clase “postergada ó desatendida”, lo que

<sup>33</sup> Reparaz (1932). En la mente de F. Reparaz estaba aún vivo el enfrentamiento entre el Comité de París y el Marqués de Comillas, en representación del Comité de Barcelona, a propósito del nombramiento como Director General de Clement Aubert propuesto por aquel en 1901 tras la jubilación de J. Barat. Para sustituir a Aubert se manejó la posibilidad de incorporar a Eduardo Maristany. “Cambio de dirección de los ferrocarriles del Norte”. Revista Minera, Metalúrgica y de Ingeniería, 1904, p. 98. En la misma línea que F. Reparaz se pronunciaba la GCH del 14 de mayo de 1908. El nombramiento de F. Boix “revela el aumento de influencia del capital español” y “es un claro indicio de la nacionalización de nuestros ferrocarriles”. El semanario resalta, por otro lado, la coincidencia de este nombramiento con los propuestos por E. Maristany en MZA: Peironcely, R. Coderch y C. Cardenal, director adjunto, subdirector general y subdirector de la red catalana respectivamente.

<sup>34</sup> En 1916 se publicó en Pamplona un libro titulado La cuestión social ante las compañías de ferrocarriles. Su autor, C. Sanz y Lazumbe, admirador del neotomista obispo Ceferino González, lo dedicó a F. Boix, del que destaca su buen hacer. Desgraciadamente, nada más dice de él. La obra, sin embargo, tiene gran interés porque: a) fue publicada en una época extremadamente convulsa (1916); b) resume, de forma un tanto anárquica, la cuestión social vista desde un sector de la Iglesia; y c) habla de las soluciones que, a su juicio, debían adoptarse en caso de conflicto, compendiadas en la proposición: “pan y catecismo”. C. Sanz y Lazumbe dice que ha elegido Norte porque es la compañía que más ha sufrido los embates del “sindicalismo libertario”. Obviamente, exonera, de cualquier responsabilidad a los gerentes, cuya forma de gestión paternalista aplaude.

<sup>35</sup> La tabla reivindicativa completa en IRS (1913: 16-24). Pero la ferroviaria de los Comillas generó también una sustanciosa literatura crítica acerca de su gestión, que no puede ser despreciada: Zurdo Olivares (1911) Martínez Sevilla y Alonso Coma (1912), constituyen algunos ejemplos. El texto más conocido es el de Luís Zurdo Olivares, antiguo maquinista de Norte y ex presidente del Comité Nacional de la UGT, que arremetía contra la actitud represiva de los directivos de Norte a los que denominaba cáusticamente: “los jesuitas”.

<sup>36</sup> Archivo Histórico Ferroviario (AHF) S/190/72. “Nota sobre las peticiones formuladas por el Congreso Ferroviario”. Octubre de 1912.

<sup>37</sup> Norte (1912, 1916 y 1931). La compañía se encargó que estos folletos tuvieran gran resonancia en los medios de difusión afines.

pretendían los ferroviarios era convertirse en “una clase superior” dentro del contexto laboral. Carecía, pues, de toda razón –reprochaba- esa manera “improcedente” y “arbitraria” de exigir “sacrificios no justificados” a una Compañía que en este terreno siempre había ido por delante no sólo de todas las demás ferroviarias sino del propio Estado, como quedaba de manifiesto en los informes que se adjuntaban. ¿Por qué había obrado así? Por el “espíritu de protección y benevolencia que siempre ha presidido las determinaciones de nuestra Administración”, explicará dos meses después en otra comunicación, dirigida en este caso al Instituto de Reformas Sociales. “Ese es el único móvil de las mejoras concedidas, que no son sino parte de un plan que empezó hace unos años a desarrollarse, y que ha de completarse después, a medida que los medios económicos y las exigencias de una tan amplia organización lo vayan consintiendo”<sup>38</sup>. Al margen de la retórica, lo que F. Boix quería dejar bien claro era su rotunda negativa a reconocer ningún tipo de capacidad negociadora a los movimientos sindicales de clase, “verdadero caballo de batalla” para ellos, y su fe ciega en el patronazgo como política de gestión de la mano de obra<sup>39</sup>.

Pese a que el “aviso había sido brutal” según expresión del que fuera uno de sus colaboradores y último director de la compañía, Marquina (1940: 1, 215), Norte, presidida por F. Rodríguez San Pedro y dirigida F. Boix, lejos de cambiar su talante de prepotencia y ver en los conflictos algo más que estrategias y “tanteos revolucionarios”, que los hubo, extremó su actitud contraria a las organizaciones obreras no vertebradas por la patronal, lo que, a la larga, y en una empresa que albergaba en ese momento un sindicalismo muy activo, se convirtió en un factor añadido de crispación en el ciclo bélico que comenzaba. La agresividad, intransigencia y apoyo abierto a los sindicatos católicos -los “obreros adictos”- (J. J. Castillo, 1977), así como la confianza en la intervención del Ejército para mantener los servicios a toda costa fueron el peor de los caminos a seguir<sup>40</sup>. No de otro modo se explica el clima de confrontación permanente entre sindicatos y empresa, la radicalización de las huelgas de 1916 y 1917 (Juez, 1992: 522-563) y el rigor de las sanciones una vez que aquellas acabaron<sup>41</sup>. Pese a la intransigencia, a la larga, a la compañía, empero, no le quedó más opción que subir los salarios y aceptar la negociación con las asociaciones y sindicatos libremente constituidos como vía adecuada para resolver los conflictos. Los costes monetarios y de capital humano

<sup>38</sup> Instituto de Reformas Sociales. IRS (1913: 101). Desde luego, de no ser por el fundado temor a que había dado lugar la huelga, no se hubieran producido las mejoras.

<sup>39</sup> Las consideraciones que le merecían a J. Boix su personal no eran demasiado elevadas. “Es un dato elocuente -escribía a M. Péreire a propósito de las pensiones poco antes de estallar la huelga de 1912- la falta de previsión del obrero español que tan poco piensa en su porvenir, malgastando en vicios lo que debiera ahorrar”. AHF W/47/1. Correspondencia privada entre M. Péreire y F. Boix. Su opinión sobre los gobernantes no era mejor: “hay que desconfiar de las resoluciones de los gobiernos españoles”, siempre inclinados a “resolver problemas inmediatos a costa de crear otros mayores en el porvenir”. AHF W/47/1. Correspondencia privada entre M. Péreire y F. Boix. Lo mejor es que el Estado no intervenga en las relaciones entre la empresa y los trabajadores, si no es, como puntualiza F. Rodríguez San Pedro en otra misiva también dirigida a E. Péreire, para poner orden si fuera necesario. AHF W/45/12: Correspondencia entre M. Péreire y F. Rodríguez San Pedro.

<sup>40</sup> Para C. Sanz y Lazumbe (1916: 45), los procedimientos curativos debían 1) ser rigurosos con el obrero rebelde, sin contemplaciones y 2) tener un carácter “moralizador”, utilizando como modelo los sindicatos católicos, a los que se debía utilizar contra los huelguistas. Eso es exactamente lo que hizo la Dirección, lo malo es que las curas fueron desproporcionadas y privaron la compañía de los saberes de su capital humano.

<sup>41</sup> La dureza le parecía bien al representante del Consejo de Asociaciones Católicas de Obreros, el Vizconde Val de Erro, coronel del cuerpo de ingenieros, quien, en noviembre de 1916, y desde el Senado, exigía medidas de rigor contra los huelguistas y apoyo explícito del gobierno para el sindicalismo católico. Diario de Sesiones del Senado. 13 de noviembre de 1916. Le contestaría el ministro de Gobernación, el liberal Ruiz Jiménez, aduciendo que las represalias contra el personal de Norte en el conflicto no eran posibles, porque, entre otras cosas, no se podía improvisar la reposición de 16.000 huelguistas, dotados de oficio, sin alterar la marcha normal de la compañía. Diario de Sesiones del Senado. 11 de diciembre de 1916.

fueron -las cifras de represaliados oscilan según las fuentes- enormes<sup>42</sup>. La cuenta general de la explotación de 1918 no pudo resultar peor, las pérdidas arrojaron la astronómica suma de 20.410.083 pesetas y anticipándose a las muy duras críticas que le esperaban por parte de los inversores bilbaínos en la Junta de accionistas a celebrar en mayo de 1919, F. Boix solicitó su jubilación el último día de 1918<sup>43</sup>. F. Rodríguez San Pedro, que tampoco se libraría del temporal, siguió de presidente del CA, pero por poco tiempo pues, año y medio después, es reemplazado por el liberal Alonso Martínez, retornado con él F. Boix, quien desde ahora no sólo será director sino también consejero, tras cambios importantes en la estructura de la propiedad de la empresa. Sería interesante contrastar la gestión de este nuevo período, ya sin la mencionada sujeción inexcusable. Pero esto se sale del marco temporal fijado en el presente trabajo

#### 4.- MZA. De los inicios a la gestión de E. Maristany.

MZA fue constituida en Madrid el 31 diciembre de 1856, con la colaboración de SEMI, y con la intervención decisiva de la familia Rothschild, dueña de más de la mitad del capital social, quien previamente había creado en Francia, entre otras, la Compagnie du Chemins de Fer du Nord du France (Nord), que será el continuo referente de la ferroviaria española. Al doblar el siglo, después de absorber otras compañías, algunas tan significativas como Tarragona-Barcelona-Francia (TBF), con 723 kilómetros de red<sup>44</sup>, MZA consiguió enlazar Madrid con Francia a través de Zaragoza y Barcelona; con Alicante y Cartagena en el sureste; con Huelva

---

<sup>42</sup> Aunque las cifras varían, el número de despedidos fue muy elevado, unos 6.000 según la Federación Internacional de Obreros del Transporte (1924: 25). En septiembre de 1918 se constituyó la Agrupación Federativa de los Ferrocarriles de Norte. Uno de los vocales era E. de la Torre, a quien se encargaría la dirección de su Boletín Oficial. En la presentación del proyecto al CA de la compañía -31 de diciembre de 1918- hablaron el presidente de la Agrupación (F. Menéndez Vigo), el presidente del CA (F. Rodríguez San Pedro) y el subdirector de la compañía, L. Olanda. F. Boix no asistió, porque ese mismo día, tras haberla solicitado reiteradamente, había recibido la jubilación de su puesto como Director de la compañía. La disertación del primero no tiene desperdicio. Para F. Méndez Vigo, la creación de la Unión Ferroviaria -hoy Federación Nacional de los Ferrocarriles Españoles- y la huelga de 1912, aunque tuviera escasa incidencia en la compañía, supusieron en Norte el gran divorcio entre el personal subalterno y el medio y superior. Desde entonces las cosas no hicieron sino empeorar. El malestar generó una grave desorganización en todos los servicios, con su cénit en la huelga de agosto de 1917, “que terminó con dolorosas medidas disciplinarias a que se vio precisada la propia compañía”. Las sociedades ferroviarias cuasirreligiosas, “amparadas o subvencionadas” por la empresa, no consiguieron contrarrestar la Unión Ferroviaria, entre otras cosas, porque se trataba de “organismos locales, de escaso radio de acción y sin gran cohesión entre sí”. Lo que se pretende con la Agrupación es acabar con la separación entre categorías profesionales y con la relajación disciplinaria, integrar la multitud de asociaciones, sindicatos, agrupaciones, comisiones y similares que se han ido formando dentro de la compañía para tener ante ella una sola voz no mediatizada por la política. “No pondremos nuestras manos sobre ella para ofenderla, y si ensancharemos nuestros corazones para amarla, constituyendo la gran familia ferroviaria que pretendió formar nuestro inolvidable director D. Juan Barat [...] Tened la seguridad plena [...] de que hemos de ir siempre por caminos de honradez y de elevación social”. Si nos viéramos envueltos en algún conflicto que no deseamos, “no habremos de llegar a él nunca sin agotar todos los caminos de la conciliación; y si a él llegáramos sin poderlo evitar, seríamos siempre los defensores y salvaguardadores de los intereses de la Empresa en la que servimos, que estimamos nuestros, y por ellos y por la prosperidad de la Compañía empezaremos nuestra actuación”. L. Olanda y F. Rodríguez San Pedro agradecieron las ardorosas palabras de F. Méndez de Vigo, incidiendo el primero en la necesidad de evitar “conductas suicidas”, normalizar el servicio y formar esa familia a servicio de la empresa. Boletín Oficial de la Agrupación Federativa de los Ferroviarios del Norte. Núm. 1, extraordinario.

<sup>43</sup> GCH 24 de abril de 1919.

<sup>44</sup> Un hecho a significar es que, posiblemente, la Red Catalana tenía la concepción más avanzada del país en tecnología ferroviaria. Las compañías que formaron TBF introdujeron en España los coches con bogies, los frenos automáticos, los enclavamientos, los cerrojos Boureé, un modélico servicio sanitario y, definitivamente, aportaron a MZA el director más destacado que tuvo: E. Maristany.

y Portugal a través de Badajoz en el suroeste; y con Valladolid en la submeseta norte. En 1913 su red disponía de 3.664 kilómetros, con un tráfico próximo a los 15 millones de viajeros y 1.215, 50 millares de toneladas.

A la nueva sociedad se le dotó de una peculiar estructura de Dirección, cuyo objetivo era –en palabras de López Morell (2005: 163)- asegurar que el poder ejecutivo se mantuviera en manos de los fundadores, los Rothschild. Grupo que defendió un modelo de gestión pragmático, basado en el conocimiento experto de sus managers, cuyos saberes generaron un conjunto de normas burocráticas precisas tanto en lo referente al trabajo como sobre la tecnología. Su CA, integrado por destacados políticos, preferentemente liberales, miembros de alta administración y financieros notables como J. de Salamanca, B. Chatelus y J. de la Gándara, fijó su sede en Madrid, aunque donde en verdad se aprobaban las grandes decisiones y las estrategias a seguir era en el Comité de París (CP), cuyos miembros simultaneaban el cargo con el de consejeros del CA en Madrid, al que raramente asistían, delegando en sus representantes, quienes sí frecuentaban París, como fue el caso de I. y G. Bauer, que ostentaron la representación de la familia Rothschild y ejercieron de Administradores Delegados, verdadero puente entre el CP, la Dirección y sus ejecutivos asalariados y CA. Muchos miembros del CP de MZA lo fueron asimismo del CA y del Comité de Dirección de Nord, árbitro supremo al que rendían cuentas semanalmente los jefes de servicio de esta compañía<sup>45</sup>. Dentro del pragmatismo y sobriedad que les caracterizó, los Rothschild se preocuparon siempre que los puestos de responsabilidad estuvieran en manos de figuras contrastadas a nivel profesional, fieles con la política de la empresa.

Entre los más reconocidos miembros del CP y del Comité de Dirección de Nord se encuentra León Say, uno de los técnicos más importantes en la primera época. Economista de prestigio, como su abuelo J. Baptista Say, y político liberal próximo a G. Rothschild, León Say ocupó, en 1864, la vacante dejada por Chatelus y ese mismo año es nombrado, igualmente, Administrador de la Compañía en el puesto del fallecido A. Coupon, quien había pertenecido, asimismo, al CP<sup>46</sup>. L. Say nunca ocultó sus simpatías por los economistas liberales británicos, a los que conocía muy bien a través de sus lecturas y frecuentes estancias en aquel país<sup>47</sup>. En esos años MZA atravesaba por una situación realmente complicada, debido a la crisis financiera, a la reducción de los ingresos y, si hemos de creer a J. Rothschild, también a la deficiente gestión de la Dirección<sup>48</sup>. En diciembre de 1865 es aceptada la dimisión de A. Prompt, que había sido director desde 1859, haciéndose cargo del puesto provisionalmente I. Bauer. Unos meses después se suprime el cargo de director general y se acuerda que la Administración Central de la Compañía (Secretaría, Contabilidad General y el Servicio de lo Contencioso) quedara bajo las órdenes directas del Administrador Delegado (I. Bauer), mientras que los servicios de la Explotación y Nuevas Construcciones (servicios técnicos) pasarían a depender de un Director de los servicios de explotación, supervisado por el Administrador Delegado, cargo que desde 1869 ostentó Cipriano Segundo Montesinos, un ilustre ingeniero español formado en Londres y París y también prohombre de la política que había sido uno de los redactores de la Ley General de Ferrocarriles de 1855 al que tanto L. Say como I. Bauer, gran amigo del ministro de Hacienda el liberal J. F. Camacho, conocían muy bien<sup>49</sup>. Montesinos, que poseía el perfil profesional soñado, se mantuvo en el cargo hasta

<sup>45</sup> Caron (1973: 276-284) y Caron (2005: 2, 40-42). El CA tuvo un papel cada vez más protocolario.

<sup>46</sup> Memoria presentada por el Consejo de Administración a la Junta General de Señores Accionistas, celebrada el 29 de mayo de 1864, pp. 24-25. Para el Comité de Dirección de Nord, ver Caron (1973).

<sup>47</sup> Un buen ejemplo para ver su pensamiento en Say (1884).

<sup>48</sup> La opinión de J. Rothschild, en López Morell (2005), pp. 205-206.

<sup>49</sup> Hijo de un diputado a las Cortes de 1812, C. S. Montesinos, vivió el exilio, regresando a España tras la muerte de Fernando VII. En 1840 toma parte en los sucesos que dieron lugar a la Regencia de Espartero, con quien se

1897<sup>50</sup>, esto es, dos años después de la retirada de I. Bauer y uno de la muerte de L. Say, quien será sustituido en el CP por el antiguo director de contabilidad y servicios financieros de MZA René Lisle. Con estos antecedentes, las relaciones entre Lisle, en París y E. Maristany, director en Madrid, se caracterizarán por su asiduidad y cercanía en lo personal. Una sucesión bien ordenada y la estabilidad en los cargos fueron otras de las constantes sociológicas en las ferroviarias de los Rothschild.

Aparte de L. Say y R. Lisle, hubo otros miembros relevantes del CP de MZA y del Comité de Dirección de Nord como el ingeniero administrativista León Aucoc, quien actuó codo con codo con L. Say<sup>51</sup>; el prestigioso profesor de derecho administrativo, Camile Krantz<sup>52</sup>; Teisserenc de Bort, consejero también del Ferrocarril de Ciudad Real a Badajoz, el economista liberal, P. Leroy-Beaulie y, finalmente, Gastón Griolet<sup>53</sup>.

En lo social, podemos conocer la postura del grupo de ferroviario Rothschild, porque varios consejeros de Nord reprodujeron en los Congresos Internacionales de Ferrocarriles –las primeras actas datan de 1887<sup>54</sup>– los argumentos del ilustre ingeniero Alfred Picard. Su *Traité des chemins de fer: économie politique, commerce, finances, administration, droit; études comparées sur les chemins de fer étrangers*, publicado por los Rothschild en 1887, constituirá el vademécum ferroviario de la época. Picard recogió las estrategias laborales, que identificaba el grupo Rothschild como correctas, en el tomo III del tratado y que se pueden compendiar en cuatro proposiciones. 1ª) Reclutar brazos jóvenes, fuertes y dóciles, que habrán de ser instruidos en el puesto de trabajo. A los que se muestren obedientes, receptivos, con cualidades, y disciplinados se les promocionará en la empresa, aunque, eso sí, escalón por escalón, respetando siempre la antigüedad, que es como se manifiesta la fidelidad a la empresa. 2ª) Contratar familias enteras para atar a la empresa al personal inferior: los varones

---

exiliará de nuevo en 1843. Tuvo un papel decisivo como diputado y Director General de Caminos en el Bienio y las Cortes Constituyentes de 1869. Que fuera nombrado miembro de la Comisión Internacional que debía estudiar el proyecto del canal de Suez demuestra su prestigio profesional. Fue, además, catedrático en el Conservatorio de Artes y más tarde en el Real Instituto Industrial, además de miembro de la Academia de Ciencias Exactas de Madrid. Al haberse casado con una sobrina de Espartero, heredó el título de Duque de la Victoria. Antes de acceder a la Dirección de MZA, C.S. Montesinos ya había sido director de la Compañía Tudela a Bilbao. Además de acreditado técnico, C.S. Montesinos conocía mejor que nadie los entresijos de la política, dos requisitos clave para ser hombre de confianza de los Rothschild.

<sup>50</sup> Aunque dejó el cargo de director, ejerció de Administrador Vicepresidente del CA hasta marzo de 1899, que fue elegido miembro del recién creado Comité de Dirección (estaba integrado por el director, C. Grébus, el Administrador Delegado, G. Bauer, y el Administrador, M. Martínez Campos (Juez, 1992: 55-60). Murió en 1901.

<sup>51</sup> Es quien, junto con L. Say, firma en París en 1891 el convenio de fusión entre MZA y TBF (Pascual, 1999:456).

<sup>52</sup> Camile Krantz fue quien suministró a L. Say la información requerida necesaria en la polémica que este sostuvo con el ministro Ch. L. S. de Freycinet a propósito del plan de ferrocarriles secundarios (plan Freycinet) y la garantía de interés por el Estado, una manera de intervención a la que se oponía L. Say.

<sup>53</sup> Cuando accede E. Maristany a la Dirección en 1908 coinciden en el Comité de París G. Rothschild (presidente), R. Lisle (secretario general), G. Griolet, R. Rothschild y L. Aucoc. El Administrador Delegado era G. Bauer.

<sup>54</sup> A partir de 1887, se publicó la edición mensual del Bulletin de la Commission International du Congrès des Chemins de Fer, que recogía las actas oficiales de la comisión, las memorias sobre las temas planteados en los congresos, así como las comunicaciones que se juzgaba convenientes para aclarar discusiones futuras. Además, los trabajos de los congresos y de las comisiones quedaron impresos en las publicaciones de mayor impacto entre los gestores férreos; las francesas, *Revue Générale des Chemins de Fer* y *Le Génie Civil* y la belga, *Moniteur des Intérêts Matériels*, editada por Auguste Laveleye, editor del Bulletin de la Commission International du Congrès des Chemins de Fer y secretario general del Congreso. No fueron ajenas a las deliberaciones de las reuniones internacionales las páginas de la GCH y la Revista de Obras Públicas, que acogieron las conclusiones de los grupos de trabajo y comentarios de algunos de los más prestigiosos encargados de los ferrocarriles españoles como Pedro Ribera, Enrique de la Torre, Narciso Puig de la Bellacasa, Eduardo López Navarro...

mayores como obreros; las esposas, hermanas e hijas como mano de obra barata en los puestos de guardesas o limpiadoras; y, finalmente, los jóvenes como suplementarios o aprendices en diversos oficios. 3ª) Primar a los maquinistas y fogoneros por la regularidad en el servicio y por los ahorros en combustible y aceite. 4ª) Otorgar gratificaciones para recompensar el esfuerzo o los servicios excepcionales no susceptibles de una medida exacta. Picard explicaba la sensatez de los obreros ante las huelgas por la forma de reclutamiento y los lazos que se establezcan entre compañías y empleados; las cajas de jubilación y previsión y las llamadas “ventajas” constituían su argamasa. El manual de Alfred Picard fue una de las grandes referencias de Eduardo Maristany, a la hora de imponer un estilo de gestión basado en la racionalidad instrumental<sup>55</sup>. Su perspectiva de los conflictos laborales va ser más completa que la F. Boix. Comenzó imponiéndola en la Red Catalana, y la acabó de perfilar en la red general de MZA desde 1908 cuando accede a la Dirección General, sentándose en el CA Pidal, E. Dato, Alvarado, y I. Bauer, entre otros.

La figura de E. Maristany es una de las mejor conocidas entre los directivos españoles, aunque falta un buen estudio biográfico<sup>56</sup>. Tras obtener el título de ingeniero de Caminos en 1881, comenzó sus servicios al Estado en la División de Ferrocarriles de su ciudad natal, Barcelona, aunque muy pronto, en 1885, fue contratado como Ingeniero Jefe de la Construcción en TBF, “donde cimentará su fama como ferroviario”, hasta 1895 que asciende a Ingeniero Jefe de todo el Servicio de Vía y Obras. Tras la fusión, en 1898 pasa a ocupar la Gerencia de TBF y, desde 1899, desempeña el cargo de Administrador Comisionado de MZA y, también, Administrador del Comité de Barcelona. En 1908 es convertido en Director General de toda la red. Le acompañarán sus hombres de confianza E. Alfonso y R. Coderch, elige como director adjunto a su fraternal amigo” R. Peironcely y dispone de colaboradores ilustres como D. Muguruza o D. Mendizábal. De la ingente obra de E. Maristany, merecen destacarse dos libros: Impresiones de un viaje a los Estados Unidos y la Conferencia Ferroviaria de 1905. En el primero describe -y aplaude- la organización multidivisional del ferrocarril de aquel país al tiempo que destaca, en un lenguaje divulgativo, la mayor libertad que allí se otorga al personal<sup>57</sup>. El segundo fue la respuesta en seis volúmenes al intento de revisión tarifaria, donde E. Maristany estudia, analiza y comenta las ponencias presentadas a la Conferencia de 1905, que tenía por objeto analizar los precios del transporte en los caminos de hierro de España.

Pero, la obra que interesa glosar aquí es su amplio Estudio sobre huelgas ferroviarias, concluido en los primeros días de 1911<sup>58</sup>. Se trata de un escrito fundamental para entender el pensamiento y estrategias ante los conflictos laborales del ingeniero catalán<sup>59</sup>. Dos meses antes, a principios de noviembre de 1910, E. Maristany había adelantado parte de sus ideas en una extensa nota en la que reflexionaba sobre la huelga francesa de octubre de 1910, la militarización del servicio y las medidas preventivas y represivas que debían adoptarse por

<sup>55</sup> El ingeniero catalán se desenvolvía con fluidez en la literatura internacional de la época y, en esta dirección, reprodujo buena parte de los argumentos de Picard (1887), en una temprana obra sobre la seguridad ferroviaria que aunaba tanto saberes técnicos, como estrategias laborales. Véase: Maristany (1889).

<sup>56</sup> Revista de Obras Públicas (1916), N° 2116, pp. 174-176; Revista de Obras Públicas (1962), N° 2972, pp. 852-857; Wais (1962b: 815-819).

<sup>57</sup> La ferroviaria de los Rothschild adoptó, en el caso de TBF, el criterio de las compañías americanas de mantener la identidad de la compañía absorbida. Llevaba balances independientes, excepto en el caso del Servicio de Material y Tracción y en la Contabilidad Central, proponía las tarifas en su ámbito y administraba los fondos, las acciones y obligaciones de la extinta. La estrategia de fusión entre ambas compañías en AHF S/1/8.

<sup>58</sup> AHF S/181/2.

<sup>59</sup> La importancia del texto no pasó desapercibida a Plaza (2004: 256-265), quien lo considera, con razón, “un indicador preferente” de la postura de la empresa con relación a los conflictos laborales en el sector.

parte de las compañías y del Gobierno<sup>60</sup>. El texto gustó a M. García Prieto (ministro), J. Canalejas (presidente del Gobierno), E. Dato (subsecretario y miembro del CA) y G. Bauer (consejero delegado), quienes le animaron a “hacer un estudio más completo” del asunto. Estudios sobre huelgas ferroviarias es el resultado de dicha ampliación; sólo le faltaba incorporar, “antes de que pase a manos de los gobernantes a los que va destinado”, el parecer de R. Lisle, que E. Maristany consideraba decisivo por su experiencia en la huelga de Nord<sup>61</sup>. E. Maristany entiende que las luchas entre los trabajadores y capitalistas son características del mundo actual y están presentes en todo el mundo actual. La razón es que los intereses entre patronos y obreros son contrapuestos. El arma más utilizada por los primeros es la huelga, que puede ser directa -el propio huelguista es quien defiende sus intereses- o por simpatía o solidaridad. A ella responde el patrono con el lockout -cierre empresarial-. Con frecuencia, la situación se complica al practicar los obreros el boycott a la producción de los empresarios, a lo que contestan éstos con las listas negras en las que quedan registrados los nombres de los obreros rebeldes. Si la huelga se mantuviera dentro de los cauces “lícitos” no tendría demasiado éxito pues -creo E. Maristany- siempre hay obreros dispuestos a trabajar; son los esquirols, contra los que los huelguistas “ejercen coacción ilícita”. La autoridad está obligada a reprimir este tipo de acción. Otra arma empleada a menudo por los trabajadores, “principalmente cuando su agitación obedece a fines políticos o revolucionarios”, es el sabotaje, consistente en perjudicar al patrono en sus intereses, ejecutando mal el trabajo adrede, empleando en él más tiempo del necesario, estropeando la obra hecha o inutilizando los útiles del trabajo. Es un “arma inicua” que ha sido condenada en todas partes. El verdadero problema de la huelga es cuando esta tiene lugar en los servicios públicos, como es el caso de los ferrocarriles; entonces sus consecuencias para la sociedad son muy graves por lo que se comprende que en todos los países haya sido objeto de “previsión especial” y haya “motivado medidas excepcionales”. Esta es la razón principal de por qué ha sido una práctica menos frecuente que en el resto de los sectores de la economía. Sin embargo, hay indicios por doquier las cosas están cambiando<sup>62</sup>. Por fortuna, en España hasta la fecha sólo se han producido pequeños brotes huelguísticos, movimientos sin trascendencia, que las concesionarias consiguieron sofocar casi antes de nacer. Pero también aquí las cosas pueden alterarse negativamente en cualquier momento por lo que conviene estar preparado. Es necesario por ello que tanto las compañías como el Gobierno sepan “prevenir”, estando al tanto de las medidas que, dentro de la legalidad vigente, pueden adoptar para evitar el conflicto. Y deben, asimismo, saber los mecanismos de “represión” que procedería tomar “en el caso de que aquella no hubiera podido ser evitada”. De sendos tipos de medidas, preventivas y represivas, se ocupan los apartados IV y V (fols. 108-134) del informe. Entre las primeras a tomar por las compañías, unas tienden a mejorar los salarios y condiciones de trabajo de los agentes, “quitando [la] base en que puedan fundar su descontento y reclamaciones” y sin alterar la marcha financiera de la empresa; otras, por el contrario, “se encaminan a sanear el personal”, desembarazándole del “reconocidamente (...) peligroso por sus ideas y por su influencia perniciosa sobre sus compañeros”. Es un terreno en que se debe ir con “mucho tacto”, utilizando, para no infringir la ley, “medios indirectos” como la supresión o rebaja, según el caso, del derecho a pensión. De igual modo, dentro de las medidas preventivas, el Gobierno deberá traducir en normas legales dos preceptos: 1) la

<sup>60</sup> AHF S/181/1. “Nota sobre huelgas de agentes y empleados de ferrocarriles”.

<sup>61</sup> AHF S/181/1. Carta de E. Maristany a R. Lisle, director del Comité de París, del 9 de enero de 1911. Los referentes que utilizó fueron Le Figaro, Le Journal de Transports, la edición mensual del Bulletin de la Commission International du Congrès des Chemins de Fer, Revue de Chemins de Fer y la obra de Picard (1887).

<sup>62</sup> E. Maristany menciona las huelgas de Estados Unidos (1877), Gran Bretaña (1896), Suiza (1897), Italia (1898), Austria-Hungría (1904) y Francia (1910).

prohibición de las coaliciones de los ferroviarios con los obreros de otras industrias (así evitaban las temibles huelgas generales); y 2) la creación en Madrid de un Tribunal especial de conciliación y arbitraje, que entendiera de las diferencias surgidas entre compañías y trabajadores. Estos deberán estar “compuestos por igual número de vocales delegados de aquellas y estos y presidido por el Director General de Obras Públicas u otro alto funcionario con la necesaria competencia”. Sólo en caso de graves desavenencias se podrá ir a la huelga, respetando, eso sí, los plazos “para declararla” fijados por la ley<sup>63</sup>.

Nada pueden hacer las compañías en el terreno de la represión más allá del despido de trabajadores o la supresión de los beneficios de la pensión a los empleados que durante la huelga hubieran cometido actos punibles como coacciones, destrozos de material, etc. En todo caso, la represión siempre tiene que ser selectiva pues hay muchos agentes valiosos, aunque débiles, que han sido forzados a seguir la huelga; estos deben recibir penas más suaves como la pérdida en el cómputo de años para alcanzar el derecho al retiro, el descenso de categoría o el aplazamiento de ascensos ordinarios<sup>64</sup>. En el extremo opuesto, los gerentes deberán recompensar –ascensos, premios y bonificaciones- a los afectos a las compañías.

Por contrario, el Gobierno dispone de varios medios que aseguran el funcionamiento del servicio ferroviario. Estos son de dos tipos: a) “los encaminados a garantizar la libertad del trabajo”, protegiendo a los que deseen trabajar durante el conflicto; y b) “los que responden a la idea de obligar al mayor número de huelguistas a permanecer en el servicio, valiéndose del derecho que las leyes militares conceden o pueden conceder”. El decreto de 12 de octubre del gobierno de A. Briand en Francia le parece el referente idóneo.

Como ya se ha indicado, la discrepancia entre R. Lisle y E. Maristany sobre si el arbitraje era el modo conveniente de tratar los conflictos, Estudios sobre huelgas ferroviarias fue archivado, no pasando a manos del Gobierno, como se pretendía realmente. Pero, que fuera conocido únicamente por los directivos de la empresa, no significa que lo que en él se decía careciera de proyección<sup>65</sup>. Al fin y al cabo, y esto debe quedar claro, las directrices allí expuestas no dejaban de ser las mismas que E. Maristany había adelantado en esbozo en la citada nota de 1910, y que J. Canalejas, M. García Prieto y el ministro de Fomento R. Gasset conocieron y aceptaron. La ocasión para ser aplicado no tardará en llegar. En efecto, la huelga de 1912 –del 25 de septiembre al 6 de octubre- en TBF, dirigida por P. Ribalta –un interventor de confusas ambiciones, cuya voluntad pudo estar orientada por le empresa-, y la convocatoria de una huelga general del sector hacen que uno y otro, empresa y Gobierno, activen todos los mecanismos previsores y represores<sup>66</sup>. Previamente, el gobierno y las compañías habían pactado –en los momentos complicados siempre hubo connivencia- no negociar con las organizaciones obreras. Para mantener el servicio, el gabinete liberal de J. Canalejas recurrió a la misma estrategia de A. Briand en Francia, aplaudida por E. Maristany, esto es, militarizar la tracción de los trenes, que, además, circularían custodiados por la guardia civil, mientras peones camineros eran desplazados al objeto de vigilar los pasos a

<sup>63</sup> En la mencionada carta remitida a R. Lisle el 9 de enero de 1911, E. Maristany dice guiarse por lo hecho en Inglaterra y Francia, aunque no está muy seguro de si es lo más adecuado para España. La respuesta de R. Lisle es muy crítica con el asunto. El arbitraje obligatorio puede quedar en manos de personas incompetentes y ajenas la dinámica de las compañías. AHF S/181/1. Carta de R. Lisle a Maristany, 17 de noviembre de 1911. Aunque no la única, sí fue una de las razones por las que el informe fue archivado, sin llegar, como se pretendía, a manos de los políticos. AHF S/181/1. Carta de E. Maristany a R. Lisle, 20 de enero de 1911.

<sup>64</sup> A diferencia de Norte, en MZA los castigos eran a discreción de los inspectores de la compañía, porque no había un reglamento que clasificara las faltas. Véase: AHF P/242/575.

<sup>65</sup> Plaza (2004: 364) cree que el proyecto sí fue conocido por el Gobierno.

<sup>66</sup> Para la de TBF y la convocatoria de huelga general ferroviaria ver Plaza (2004: 347-391) y Juez (1992: 444-499).



nivel<sup>67</sup>. Ante la posibilidad que la huelga se extendiera a todas las redes, la Fiscalía del Tribunal Supremo emitió una circular -2 de octubre de 1912- prohibiendo coligaciones y actos de sabotaje. Para regularizar el servicio, el Gobierno promulga la Real Orden de 1 de octubre de 1912 autorizando al Ministro de Guerra a llamar a filas, en su totalidad o en parte, a los individuos en situación de reserva activa, y del personal de Batallón de Ferrocarriles. Otro Real Decreto, en este caso de 3 de octubre del mismo año, ampliaba la movilización al autorizar la llamada filas de los agentes pertenecientes a la 2ª reserva. Y, por último, por el R. O. de 4 de octubre al Batallón de Ferrocarriles se le transformaba en Regimiento de Ferrocarriles, que tendría ocho compañías activas y ocho de depósito.

Tras ofrecer algunas mejoras económicas, que las compañías se encargarían de plasmar en propuestas concretas, el 15 de octubre el ministro de Fomento, M. de Villanueva, remitió al Parlamento un Proyecto de Ley, cuyo objetivo no era otro que prohibir las huelgas y equiparar los ferroviarios a los empleados públicos<sup>68</sup>. En su defensa del Proyecto, M. Villanueva empleó la misma retórica que A. Briand. Justificaba la intervención estatal por la singularidad e importancia del ferrocarril como servicio público. Este no debe ser utilizado, en ningún caso, como escenario de luchas obreras pues se acaba dañando la colectividad, que está por encima de la empresa. Como solución, en la exposición de motivos, se propugna la sustitución progresiva de la huelga por la conciliación y el arbitraje. El asesinato de J. Canalejas el 12 de noviembre de 1912 dejó en suspenso la iniciativa.

A las estrategias gubernamentales, MZA añadió las suyas propias: desplazamiento de ferroviarios de la Red Antigua a la Catalana, uso de esquirols y el traslado forzoso de quienes se habían significado a favor del conflicto. Si hemos de creer a P. Ribalta, convertido en prolífico articulista y recién afiliado al Partido Radical, la empresa también contrató esquirols extranjeros con objeto de sabotear las locomotoras, que no tuvieron éxito al ser detectados por los trabajadores de la compañía<sup>69</sup>. Eran, al fin y al cabo, los instrumentos apuntados en el informe. Terminada la huelga, y “para crear apego a la empresa”, MZA procedió a ampliar las “concesiones”: incrementó sueldos y salarios, redujo la jornada laboral, amplió las plazas, otorgó descanso periódico remunerado, dio licencias anuales con sueldo, mejoró la previsión, etc. No obstante, recordará que dichas concesiones podían ser negadas en cualquier momento a los que cometiesen actos de notoria hostilidad contra la empresa<sup>70</sup>. El conflicto acabó con la expulsión de la compañía de 30 agentes, activistas significados; era la represión selectiva preconizada por E. Maristany. La medida fue, a la larga, eficiente, desde luego lo fue mucho más que los despidos masivos practicados por Norte. De hecho, en los turbulentos 1916 y 1917 apenas hubo conflictividad en MZA.

## 5.- Conclusiones

Como señalamos al principio, en estas páginas solo hemos pretendido hacer unas reflexiones sobre un tema que hasta la fecha no ha preocupado a la ya extensa, y en muchos aspectos excelente, literatura sobre el ferrocarril español: la forma de cómo los directivos de

<sup>67</sup> Antes ya de su rígida actitud en la huelga ferroviaria de 1912, J. Canalejas había ido perdiendo su ímpetu reformador, como lo demuestra supresión de las garantías constitucionales a propósito de la huelga general de Vizcaya de 1911. Así se lo recriminaría en más de una ocasión su amigo J.J. Morato -de “tremenda decepción”, tildaría su cambio- (S. Castillo, 2004: I, 129-130).

<sup>68</sup> El texto completo del proyecto de ley en Revista de Obras Públicas, 17 de octubre de 1912.

<sup>69</sup> AHF S/189/69.

<sup>70</sup> AHF S/86/36.

Norte y MZA trataron de resolver los conflictos laborales cuando estos, en particular las huelgas, comenzaron a convertirse –segunda década del siglo XX- en una seria amenaza para la provisión del servicio. Será una cara más de las muchas que presentará, desde ahora, el llamado “problema ferroviario”. Aunque las fuentes son translúcidas, y el texto bastante de especulativo, sí creemos que pueden adelantarse algunas hipótesis razonables, aunque provisionales.

La primera, y la más destacable, es que, aunque hubo, es lógico, coincidencias en ciertas prácticas, los métodos de gestión de una y otra ferroviaria difirieron profundamente. Estuvieron dirigidas por dos de los más prestigiosos ingenieros de caminos, F. Boix y E. Maristany, oriundos de Barcelona y con una fuerte personalidad, rayana en la inflexibilidad. Hicieron la carrera prácticamente al mismo tiempo, su formación fue similar y, accedieron a la dirección en el mismo año (1908). Por otro lado, las dos compañías nacieron, en los mismos años, MZA en 1857 y Norte 1858, ligada la primera a los Rotchschild, que siempre mantuvieron su presencia activa a través del Comité de París, y la segunda a los Péreire. Se trataba de dos grupos financieros con enfoques muy distintos, que generaron, como no podía ser de otro modo, culturas de empresa diferentes, reflejadas, como cabía esperar, en el campo de las relaciones laborales de cada compañía. Pero, a forjar esa doble y específica cultura empresarial contribuyó, en similar medida, la propia dinámica de cada ferroviaria y el entorno institucional del país<sup>71</sup>. Son las construcciones históricas divergentes lo que explica, en parte, por qué la gestión en Norte se mantuvo más apegada al viejo paternalismo leplayano, aderezado con el catolicismo social (Comillas), y por qué MZA siguió la línea más sobria del ideario liberal.

Con ello no se le está restando el protagonismo que, en justicia, se le debe reconocer tanto a F. Boix y E. Maristany. Si algo demuestra el comentado informe de E. Maristany es que, al menos en su caso, sabía muy bien el terreno que pisaba<sup>72</sup>. Era más realista. Le fue de gran utilidad el conocimiento de las estrategias implementadas fuera de España, especialmente en Francia, sus conexiones con el poder y sus excelentes con los relaciones medios de comunicación, especialmente los más relacionados con el ramo (Revista de Obras Públicas, Gaceta de los Caminos de Hierro, España Económica y Financiera, Madrid Científico...). La estrategia de represión selectiva, que comenzó con la huelga de 1912 resultó ser un medio más eficiente que los despidos masivos e indiscriminados de Norte de 1917. A Maristany le costó mucho aceptar primero el nuevo sindicalismo que estaba emergiendo, lo admitió como interlocutor legítimo a regañadientes. Pero, a diferencia de F. Boix, nunca forzó la situación<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> E. Maristany aludirá con frecuencia a la diferente cultura corporativa de las compañías. AHF S/36/97.

<sup>72</sup> Para tratar las peticiones formuladas por el Sindicato de Barcelona de la Unión Ferroviaria, el 31 de enero de 1916 se reunieron en la sala del CA de Norte Borregón, Alonso Martínez, Ibarra, Ruiz Valarino y Boix, en representación de Norte, y Bauer, Alvarado, el Marqués de Alhucemas, el Conde de Bugallal, Peironcely y Maristany, por parte de MZA. Todos coincidieron en la improcedencia de la solicitud, pero Boix y Maristany discreparon en la forma que debía responder. Mientras Maristany creía que debía usar los procedimientos reglamentarios, a Boix, en cambio, el simple hecho de tener que contestar a “elementos revoltosos”, de tan “pequeña categoría”, le producía “repugnancia”. Ambos convenían, sin embargo, que se debía tener especial tiento si no se quería fortalecer lo que se quería ignorar: el sindicalismo de clase. AHF/S/184/18-1.

<sup>73</sup> El 15 de febrero de 1918 aparecía en Nuevo Mundo una entrevista con E. Maristany. A la pregunta sobre las medidas que tomó para evitar en su compañía la huelga de 1917 contestó: “Una sola y bien sencilla. Hablar [por medio de circulares] a mi personal con el corazón. Tuve la suerte inmensa para bien del país y de la compañía, y del propio personal, que este viera las consecuencias terribles que una mala entendida solidaridad (...) había de tener”

## Bibliografía

- ANES, Rafael (1978): “Relaciones entre el ferrocarril y la economía”, en Artola, Miguel (Dir.), *Los ferrocarriles en España, 1844-1943*, Madrid, Banco de España, Vol. 2, pp. 355-512.
- ARTOLA, Miguel (1978): “La acción del Estado”, en Artola, Miguel (Dir.), *Los ferrocarriles en España, 1844-1943*, Madrid, Banco de España, Vol. 1, pp. 341-453.
- BALLESTEROS, Esmeralda y MARTINEZ VARA, Tomás (2001): “La evolución del empleo en el sector ferroviario español, 1893-1935”, en *Revista de Historia Económica*, nº 3, pp. 636-678.
- BARCIELA, Carlos; CHASTAGNERET, Gérard y ESCUDERO, Antonio (Eds.) (2006): *Historia económica en España y Francia (siglos XIX y XX)*, Alicante, Universidad de Alicante/Casa de Velázquez.
- BRODER, Albert (2000): *Historia económica de la España contemporánea*, Editions de la Universitat de Barcelona Alianza Editorial.
- CARON, François (1973): *Histoire de l'Exploitation d'un grande réseau. La compagnie du chemin de fer du Nord*, París, Mouton.
- CARON, François (2005): *Histoire des chemins de fer, 1883-1937*, Vol. 2, Paris, Fayard.
- CARRERAS, Albert y TAFUNELL, Xavier (1993): “La gran empresa en España (1917-1974). Una primera aproximación”, en *Revista de Historia Industrial*, nº 3, pp.127-175.4.
- CASARES, A (1973): *Estudio histórico-económico de las construcciones ferroviarias españolas en el siglo XIX*, Madrid, Instituto Iberoamericano de Desarrollo Económico.
- CASTILLO, Juan José (1977): *El sindicalismo amarillo en España: Aportación al estudio del catolicismo social español (1912-1923)*, Madrid, Cuadernos para el diálogo.
- CASTILLO, Santiago (2004): *Trabajadores, ciudadanía y reforma social en España: Juan José Morato (1864-1939)*, Madrid, Siglo XXI/Fundación Largo Caballero.
- COMIN, Francisco; MARTIN ACEÑA, Pablo; MUÑOZ RUBIO, Miguel y VIDAL OLIVARES, Javier (1998): *150 Años de Historia de los Ferrocarriles en España*, Madrid, Anaya.
- COMPAÑÍA DE LOS FERROCARRILES DEL NORTE DE ESPAÑA (1912): *Instituciones establecidas por la Compañía del Norte a favor de su personal y mejoras que ha concedido al mismo en los últimos años*, Madrid, Imprenta Central de los Ferrocarriles.
- COMPAÑÍA DE LOS FERROCARRILES DEL NORTE DE ESPAÑA (1916): *La Compañía del Norte y su personal. Datos y cifras que es preciso conocer para juzgar con acierto el Problema Ferroviario*, Madrid, Imprenta Central de los Ferrocarriles.
- COMPAÑÍA DE LOS FERROCARRILES DEL NORTE DE ESPAÑA (1917): *Reglamento para la corrección y separación del personal fijo de la compañía, tanto de plantilla como a jornal*, Madrid, Imprenta central de los ferrocarriles.
- COMPAÑÍA DE LOS FERROCARRILES DEL NORTE DE ESPAÑA (1931): *Alcance de las peticiones del personal ferroviario en relación con la Compañía del Norte y Datos referentes a la situación económica*, Madrid, Imprenta E. Minuesa.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE LOS OBREROS DEL TRANSPORTE (1924): *Condiciones del Trabajo de los ferroviarios en los distintos países*, Ámsterdam.
- FITZGERALD, Robert (1988): *British labour Management and Industrial Welfare, 1846-1939*, London, Groom Helm.
- FITZGERALD, Robert (1999): “Employment relations and industrial welfare in Britain: Business ethics versus labour markets”, en *Business and Economic History*, Nº. 28, pp. 167-179.

- FONTELA TALIN, Antonio (2005): *Vida y Tiempos de Faustino Rodríguez San Pedro (1833-1925)*, Gijón, Fundación Alvargonzález.
- GOMEZ MENDOZA, Antonio (1982): *Ferrocarriles y cambio económico en España (1855-1913). Un enfoque de Nueva Historia Económica*, Madrid, Alianza Editorial.
- INSTITUTO DE REFORMAS SOCIALES (IRS) (1913): *Conflictos de obreros y empleados de las Compañías de Ferrocarriles. Septiembre-octubre. 1912. Antecedentes y desarrollo del conflicto. Medidas adoptadas para su solución. Apéndices*, Madrid, Imprenta Sucesores de Minuesa de los Ríos.
- LÓPEZ MORELL, Miguel, Angel (2005): *La Casa Rothschild en España*, Madrid, Marcial Pons.
- LUMMIS, Trevor (1994): *The Labour Aristocracy, 1851-1914*, Aldershot, Scolar Press
- MALMIERCA MARCOS, Juan José y GONZÁLEZ COPETE, José Luis (2003): “Vida laboral de los ferroviarios de Norte”, en CARASA, Pedro (Coord.), *La ciudad y el tren. Talleres y ferroviarios en Valladolid (1856-1936)*, Valladolid, Ayuntamiento, pp.143-160.
- MARISTANY Y GIBERT, Eduardo (1889): *Memoria sobre las mejoras que, con arreglo a los adelantos modernos, y bajo el punto de vista de la seguridad en la explotación pueda producirse en el material fijo y móvil y en los sistemas de frenos y señales de los ferrocarriles españoles*, Madrid, Gregorio Juste,
- MARQUINA, Javier (1940): *Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España (1859-1939)*, Madrid, Espasa Calpe.
- MARTÍNEZ VARA, Tomás (2006): “Salarios y Programas de Bienestar Industrial en las empresas ferroviarias de MZA (1915-1935)”, en *Investigaciones de Historia Económica*, n.º 4, pp. 101-138.
- MONTERO, Feliciano (1983): *El primer catolicismo social y la “Rerum Novarum” en España (1880-1902)*, Madrid, C.S.I.C.
- NADAL, Jordi (1975): *El fracaso de la revolución industrial en España*, Barcelona, Ariel.
- NOBLEMAIRE, Gustave (1905): “Les institutions patronales dans les compagnies des chemins de fer”, en NOBLEMAIRE, Gustave, *Hommes et choses de Chemins de fer*, Paris, Imprimerie Paul Dupont, pp. 68-83.
- PASCUAL I DOMÈNECH, Pedro (1999): *Los caminos de la era industrial: la construcción y financiación de la red ferroviaria catalana (1843-1898)*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- PICARD, Alfred (1887): *Traité des chemins de fer*, París, J. Rothschild.
- PIROU, Gaétan (1925): *Les doctrines économiques en France depuis 1870*, Paris, Librairie Armand Colin.
- PRO, Juan (1995): “Las élites de la España liberal: clases y redes en la definición del espacio social (1808-1931)”, en *Historia Social*, n.º 21, pp. 47-69.
- REPARAZ, Federico (1932): “Don Félix Boix”, en *Revista de Obras Públicas*, N.º 2597, pp. 233-234.
- RIBEILL, Georges (1980): *Le personnel des compagnies de chemins de fer: Matériaux pour une contribution à la sociologie historique des professions. Vol I.- Des origines à 1914*, Paris, Sert.
- RIBEILL, Georges, (1998): “Variations sur les cultures d’entreprise: le cas des compagnies françaises de chemins de fer”, en MERGER, Michèle y BARJOT, Dominique (Dir.), *Les entreprises et leurs réseaux: hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, XIXe-XXe Siècles. Mélanges en l’honneur de François Caron*, Paris, Université de Paris-Sorbonne, pp. 399-411.

RIBEILL, Georges (2003): *Des faveurs patronales au privilège corporatif. Histoire du régime des retraites des cheminots des origines à nos jours, 1850-2003 (Un passe si resent)*, Dixmont. Chez l'auteur.

RODRIGO Y ALHARILLA, Martín (2000): *Los marqueses de Comillas, Antonio y Claudio López, 1817-1925*, Madrid, LID.

SANZ Y LAZUMBE, Carlos (1916): *La cuestión social ante las compañías ferroviarias*, Pamplona, E. Albéniz.

SAY, Léon (1888): *Contre le socialisme par Léon Say*, Paris, C. Lévy

SHORTER, Edward y TILLY, Charles (1985): *Las huelgas en Francia, 1830-1968*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

SIERRA ALVAREZ, José (1990): *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*, Madrid, Siglo XXI de España.

SILVESTRE RODRÍGUEZ, Javier (2003): "Los determinantes de la protesta obrera en España, 1905-1935: ciclo económico, marco político y organización sindical", en *Revista de Historia Industrial*, nº 24, pp. 51-80.

SMITH, Michael. S. (1998): "Putting France in the Chandlerian Framework: France's 100 largest Industrial Firms in 1913", en *Business History Review*, vol 72, nº 1, pp. 46-85.

SOTO CARMONA, Álvaro (1991): "El ciclo largo de la conflictividad social en España (1868-1886)", en *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, nº 2, pp. 157-179.

TEDDE DE LORCA, Pedro (1978): "Las compañías ferroviarias en España", en ARTOLA, Miguel (dir.) *Los ferrocarriles en España, 1844-1943*, Madrid, Banco de España, Vol. 2. pp. 13-355.

TILLY, Charles (1989): "Introduction", en HAIMSON, Leopold. H y TILLY, Charles (eds.), *Strikers, Wars, and Revolutions an International Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press.

TORTELLA, Gabriel (1973): *Los orígenes del capitalismo en España. Banca, Industria y Ferrocarriles en el siglo XIX*, Madrid, Tecnos.

VALDALISO, Jesús María (2006): "El factor empresarial y el desarrollo económico de España en los siglos XIX y XX: algunas reflexiones derivadas de la producción historiográfica en los últimos veinte años", en BARCIELA, Carlos Fernando; CHASTAGNARET, Gérard y ESCUDERO, Antonio. *La historia económica en España y Francia: (siglos XIX y XX)*, Alicante, Universidad, pp. 235-286

VIDAL OLIVARES, Javier (1999): "La estructura de la propiedad, la organización y la gestión de una gran empresa ferroviaria: la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España, 1858-1936", en *Revista de Historia Económica*, nº 3, pp.623-662.

WAIS, Francisco (1962a): "Don Félix Boix y Merino", en *Revista de Obras Públicas*, nº 2972, pp. 858-862.

WAIS, Francisco (1962b): "Eduardo Maristany y Gibert, Marqués de Argentera", en *Revista de Obras Públicas*, nº 2972, pp. 815-819.