



Gestión y Política Pública

ISSN: 1405-1079

alejandro.campos@cide.edu

Centro de Investigación y Docencia  
Económicas, A.C.

México

Andalón López, Mabel A.; López-Calva, Luis F.  
Aspectos laborales en las privatizaciones: Los trabajadores y la privatización de los ferrocarriles  
mexicanos

Gestión y Política Pública, vol. XII, núm. 2, ii semestre, 2003

Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13312203>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Mabel A. Andalón López y Luis F. López-Calva<sup>1</sup>**

# *Aspectos laborales en las privatizaciones: Los trabajadores y la privatización de los ferrocarriles mexicanos<sup>2</sup>*

## A. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

La discusión acerca de la relevancia de los ferrocarriles en México trasciende su dimensión económica. Por razones históricas, el debate casi siempre tiene una enorme carga ideológica y política. Incluso una de las canciones populares más famosas interpretadas por los mariachis dice lo siguiente:

“Negrita de mis pesares,  
ojos de papel volando,  
negrita de mis pesares,  
ojos de papel volando,  
a todos díles que sí  
pero no les digas cuándo,

<sup>1</sup> Mabel A. Andalón López Subsecretaría de Planeación, Prospectiva y Evaluación SEDESOL, Reforma 116, 5º. Piso México, D.F. 55 53285000 ext. 5667.

Luis F. López Calva Instituto de Políticas Públicas y Estudios del Desarrollo Universidad de las Américas, Puebla Ex Hacienda Santa Catarina Mártir s/n Cholula, Puebla 72820, 222 229 2433, 222 273 6115.

Los autores están muy agradecidos con las siguientes personas que lo ayudaron a recopilar la información y a discutir temas referentes al proceso de privatización: Luis De Pablo (ex director de FNM), Abraham Zamora (SCT), Luis Guerrero (SCT), Lorenzo Cabrera (FNM) y J. Pablo López-Calva. Además, Iván Islas y Julio Mariscal fueron excelentes ayudantes de investigación. Los comentarios de Sunita Kikeri y de dos dictaminadores anónimos mejoraron sustancialmente el artículo. La responsabilidad final es de los autores. Traducción del inglés de Susana Moreno Parada.

<sup>2</sup> Artículo recibido el 29 de noviembre de 2001 aceptado 9 de enero de 2002.

así me dijiste a mí.  
Por eso vivo penando.”

La canción está dedicada a una locomotora. “Ojos de papel volando” es una metáfora que hace referencia a las banderas que casi todas las locomotoras llevaban en el frente, y que ondeaban, con el viento, a medida que avanzaban. Ahora, la oficina central de Ferrocarriles Nacionales de México (FNM) está decorada con fotografías de las fuerzas revolucionarias, transportadas en ferrocarril a hacia la lucha contra el dictador. “La revolución vino del norte”, dice la tradición. Y lo hizo en tren, habría que agregar.

El primer contrato para construir un ferrocarril en México se firmó en la década de 1830, pero no fue sino hasta 1872 cuando la línea que conectaba la Ciudad de México con el puerto de Veracruz finalmente quedó terminada, luego de la muerte del presidente Juárez, durante el gobierno de Lerdo de Tejada. También fue el presidente Lerdo de Tejada quien, según los historiadores, en un principio se opuso a la construcción de los ferrocarriles, por temor a una invasión del ejército estadounidense. Supuestamente Lerdo dijo, de acuerdo con los historiadores: “Entre la fuerza y la debilidad, conservemos el desierto”.

Cuando se tomó la decisión de privatizar en 1995, durante el gobierno del presidente Zedillo, todos estos puntos fueron llevados a la discusión. El sindicato de FNM era un apoyo importante del partido oficial, el PRI, y tenía mucho peso político en la esfera pública. Sin embargo, la condición financiera de la compañía y los indicadores de productividad fueron a todas luces un factor objetivo a favor de la privatización. Éstos se vieron reforzados por la débil situación financiera del gobierno Hacienda y la imposibilidad de invertir los escasos recursos públicos en ese servicio, cuando las áreas prioritarias eran salud, educación y alivio de la pobreza.

Para llevar a cabo con éxito el proceso de privatización, los temas laborales fueron los primeros obstáculos que había que superar. Hacer que la compañía fuera atractiva para los inversionistas, respetando todos los derechos laborales de las personas y reduciendo el exceso de personal, fue el principal reto para el equipo privatizador.

Este artículo pretende analizar cuidadosamente los detalles del proceso de reestructuración de la mano de obra y apreciar los indicadores de éxito en términos de cambios en la productividad y la eficiencia operativa del sistema privatizado. Un análisis así puede arrojar luz sobre cómo abordar los temas laborales en los procesos de reforma en donde los trabajadores son un oponente importante, sin crear un marco distorsionado para el funcionamiento después de la privatización.

#### Fuentes y disponibilidad de datos y disponibilidad

Una restricción importante que se enfrentó al escribir este artículo fue el acceso limitado o inexistente a datos validados. Los datos usados fueron tomados de los Archivos de FNM, amablemente proporcionados por el personal que continuaba en FNM durante la realización del estudio. Sin embargo, en vista de que la compañía estaba a punto de desaparecer como entidad legal, los archivos no estaban bien organizados y las personas que trabajaban ahí no podían dedicar su tiempo buscando en los archivos. Además, se obtuvieron datos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes,<sup>3</sup> donde también el acceso a los datos estuvo severamente controlado por funcionarios que siempre decían estar abrumados por las obligaciones cotidianas y no tener tiempo para satisfacer las necesidades de nuestra investigación. Por último, el acceso a los “libros blancos”, que contienen la descripción oficial del proceso, fue sistemáticamente negado. Las restricciones de los datos fueron un obstáculo enorme en el proceso.

Por lo tanto, nuestra investigación está basada en el análisis de la información confiable disponible, que se reunió e hizo consistente, en especial, mediante entrevistas a personas de diversas oficinas. Las discusiones con el ex director de FNM,<sup>4</sup> la oficina de asesores del actual director de FNM, así como funcionarios gubernamentales, nos ayudaron a organizar la información y poner en su lugar todas las piezas del rompecabezas.

---

<sup>3</sup> Con el Lic. Oscar Corzo.

<sup>4</sup> Lic. Señor Luis de Pablo.

De la experiencia mexicana pueden extraerse tres lecciones importantes. Primera, el hecho de que la oposición política de los sindicatos a la privatización puede ser superada con éxito. Esto depende mucho de la estrategia, que debía incluir siempre a los trabajadores, respetando sus derechos laborales. La segunda es que por lo general esto se logra con un elevado costo financiero. Las indemnizaciones, los fondos de retiro y las batallas legales son muy costosas para el erario. Tercera, queda claro que la productividad laboral y las condiciones de los trabajadores que se quedaron en la compañía mejoraron enormemente.

El artículo tiene cuatro secciones más. En la siguiente sección se muestra un panorama de la estrategia de privatización, y la tercera parte presenta los lineamientos generales en términos de la estrategia laboral. Luego, se ofrece una perspectiva más detallada de la reestructuración laboral. Las conclusiones y las lecciones aprendidas concluyen el documento.<sup>5</sup>

## B. NATURALEZA DE LA TRANSACCIÓN

### Objetivos del proceso de privatización

La tradición de la intervención gubernamental en la industria ferrocarrilera se remonta al gobierno de Porfirio Díaz, durante el último cuarto del siglo XIX. En la década de 1880, la red de ferrocarriles se expandió enormemente. Esto tuvo una base económica fuerte, porque dicha expansión promovió el crecimiento económico durante ese periodo (Cardenas, 1997). Además, durante mucho tiempo el ferrocarril fue el principal medio de transporte del pueblo en México. La investigación a este respecto ha destacado el impacto de los ferrocarriles en términos de la influencia política del sindicato, así como la importancia de esta forma de transporte en el mercado interno. Recientemente, la ausencia de incentivos económicos adecuados y la existencia de otras prioridades en el presupuesto gubernamental dieron como resultado una compañía ferrocarrilera

---

<sup>5</sup> Las personas interesadas en una revisión detallada de la privatización en México desde 1988 pueden ver Rogozinski (1999).

sin capital y con enormes deudas. Los principales problemas que FNM enfrentaron a principios de la década de 1990 fueron una estructura tarifaria totalmente anacrónica, estrategias de operación obsoletas, y un exceso de trabajadores. La inercia organizativa y el poder político del sindicato frustraron varios intentos por reestructurar la compañía.

Sistemáticamente, FNM incurrieron en déficit durante el periodo. En promedio, FNM recibieron de Hacienda un subsidio de 400 millones de dólares al año durante los 20 años previos a la privatización.

En esas circunstancias, el presidente Zedillo decidió privatizar la compañía para mejorar la eficiencia y la competitividad del sector y redirigir los fondos públicos usados para subsidiar FNM hacia el gasto social (véase la gráfica 1). Oficialmente, los objetivos de la privatización fueron los siguientes:

- i)* Promover el desarrollo de una estructura ferroviaria en el país.
- ii)* Crear un servicio con los más altos estándares en términos de seguridad, competitividad y eficiencia.
- iii)* Fortalecer el papel del Estado como la principal autoridad de transportes en el país.
- iv)* Fomentar la inversión privada y “social” en este sector para apoyar su modernización.
- v)* Garantizar los derechos laborales de los trabajadores activos y retirados.
- vi)* Asegurar que el gobierno realizara la venta en las mejores condiciones en términos del precio de venta y todos los demás objetivos.

Como irá quedando claro a medida que se desarrolle este documento, el logro de todos esos objetivos fue una tarea difícil para el comité privatizador, y algunos de ellos eran declaraciones vacías que buscaban aceptación política, como el objetivo *iii*.

### Ajuste del marco legal

El primer paso de la estrategia de reestructuración fue una propuesta para modificar el decreto constitucional que declaraba que el transporte ferroviario era una actividad exclusiva del Estado. El Ejecutivo envió una propuesta para modificar el artículo 28 de la Constitución y, en marzo de 1995, la propuesta fue aprobada, con lo que se permitió que el sector privado participara en esta actividad.

Para llevar a cabo los objetivos buscados, en abril de 1995 el gobierno creó la Comisión Intersecretarial de Desincorporación (CID) por medio de un decreto presidencial. Este comité estaba compuesto por los secretarios de Hacienda, Industria y Comercio, Contraloría, Trabajo, Comunicaciones y Transportes, y un representante especial del subsecretario de Egresos de Hacienda. Este comité fue el encargado de realizar las ventas de la privatización.

En mayo de 1995, se publicó la Ley Reglamentaria del Servicio de Ferrocarriles con el objetivo de definir los mecanismos y las reglas para conceder las concesiones. Esta ley fue creada para regular la construcción, operación, explotación y mantenimiento de los ferrocarriles, así como el servicio público del transporte ferroviario. La ley indicaba que, para participar en este negocio, el inversionista necesitaba una concesión gubernamental. Los requisitos para obtener dicha concesión también estaban establecidos en la ley.<sup>6</sup> Asimismo, el 19 de junio de 1995, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) estableció el Comité Reestructurador del Sistema de Ferrocarriles Nacionales, formado por funcionarios de la SCT y trabajadores de FNM. Este comité fue el responsable directo del proceso de privatización.

Entre las actividades de este comité se encontraban: el ajuste del marco legal, la definición de la estrategia de reestructuración antes de la venta, y la final desintegración de la compañía. En noviembre de 1995, el gobierno emitió los lineamientos generales, en donde se reconocía el importante papel histórico del

---

<sup>6</sup> En vista de que los ferrocarriles tienen las características de un monopolio natural, la competencia en el mercado no es socialmente eficiente. La competencia por el mercado, mediante una concesión, es la mejor opción, especialmente en casos en donde los activos son observables (véase López-Calva, 1998).

sindicato y los trabajadores, y el gobierno se comprometía a respetar todos sus derechos laborales.

### Estrategia de reestructuración<sup>7</sup>

El gobierno optó por partir FNM en varios monopolios regionales. Cada empresa tendría la responsabilidad de correr con los costos operativos, pero la propiedad de los activos seguía en las manos del gobierno. Una de las ventajas de este esquema es la posibilidad de establecer un marco regulatorio basado en la competencia. Además, este esquema atraería más inversionistas al sector. A pesar de todas las ventajas, un funcionario de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes acepta que con este esquema “la competencia y la eficiencia siguen caminos distintos, debido al hecho de que el esquema limita la rentabilidad de las empresas a largo plazo y aumenta los costos (particularmente los costos por ‘cambiar de vías’)”.

En julio de 1995, la Comisión Intersecretarial aprobó la separación de la red en tres monopolios regionales, que corresponden al Noreste (también llamado “La joya de la corona”), al Pacífico del Norte y al Pacífico-Sureste, así como una empresa a cargo de conectar la Ciudad de México con la red central, llamada Terminal Ferroviaria del Valle de México (TFVM). Dicha concesión era propiedad de tres concesionarios regionales (25% cada uno) y el gobierno federal (25%). Además de estas tres empresas regionales, se crearon varias líneas cortas, principalmente para darle servicio a grandes usuarios específicos. Las líneas cortas importantes son: Chihuahua-Pacífico, Coahuila-Durango, Nacozari y Tijuana-Tecate, entre otras. Los monopolios fueron adjudicados mediante un proceso de licitaciones. El cuadro 1 muestra la situación de los ferrocarriles antes de las licitaciones.

<sup>7</sup> Es importante mencionar que la historia oficial de la privatización está en los llamados “libros blancos”. Todos los funcionarios que consultamos mencionaron la relevancia de esos registros, aunque, para nuestra sorpresa, ninguno nos permitió el acceso a ellos, luego de cuatro meses de enviar varias solicitudes a distintas dependencias de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y de la Secretaría de Hacienda.



CUADRO 1. SITUACIÓN DE LOS FERROCARRILES ANTES DEL PROCESO DE LICITACIÓN (1994)

<i>Ferrocarril</i>	<i>Longitud (km)</i>	<i>Tráfico (millones de toneladas por km)</i>	<i>Ingreso (millones de dólares)</i>	<i>Ingreso/km (dólares)</i>
Pacífico del Norte	6,200 (30.3)	17,200 (46.2)	360.76 (44.7)	58186
Noreste	3,960 (19.3)	14,000 (37.6)	299.16 (37.1)	75546
Sureste	2,200 (10.7)	3,200 (8.6)	79.190 (9.8)	35995
Líneas cortas	7,950 (38.7)	2,900 (7.8)	67.458 (8.4)	7372

Nota: Los números entre paréntesis representan el porcentaje de la red de 1994.

Se impusieron derechos de acceso obligatorios, que consistían en la obligación del monopolio regional de permitir a otras compañías ferroviarias el acceso a la red en ciertos puntos. Esto produjo un problema acerca del precio de dicho acceso. Las partes negociarían libremente la suma y el gobierno intervendría sólo en los casos en que las partes no hubieran llegado a un acuerdo. Se buscaba que esos derechos aumentaran la competencia en el sistema, pero sin interferir en su operación. Los derechos de acceso son de dos tipos:

- i)* Obligatorios, que buscan eliminar los cuellos de botella que obstruyen el flujo en el sistema, y
- ii)* Comerciales, que buscan aumentar la competencia entre los proveedores del servicio.

Los contratos de las concesiones determinaron, caso por caso, ambos tipos de derechos de acceso.

Además de los acuerdos sobre derechos de acceso, también hay contratos de interconexión, los cuales son servicios ofrecidos entre los transportistas

ferroviarios para intercambiar el equipo de trenes. Otro tipo de acuerdos son los que ocurren entre las compañías que comparten terminales. Por último, existen acuerdos internacionales respecto a los derechos de acceso a las compañías ferroviarias de Estados Unidos. Un ejemplo es el acuerdo suscrito con Union Pacific/Southern Pacific y Santa Fe Railroad, por el acceso entre Matamoros y Brownsville, y entre Piedras Negras y Eagle Pass.

El avalúo de las compañías que iban a ser vendidas comenzó inmediatamente después del anuncio. Con base en el avalúo técnico, se establecieron ofertas mínimas aceptables para la venta.<sup>8</sup>

Un paso fundamental en la preparación de la venta fue dividir todos los aspectos administrativos y financieros de FNM en los segmentos regionales que iban a ser vendidos. Estas unidades comerciales independientes, que correspondían a ferrocarriles regionales diferentes, comenzaron a funcionar de manera autónoma a partir de 1996.<sup>9</sup> El gobierno comenzó a tomar decisiones acerca de la reestructuración antes de la privatización en dos áreas importantes:

- i)* Calcular y absorber las responsabilidades financieras de las compañías para eliminar esa carga y aumentar el número de postores potenciales para la venta.
- ii)* Eliminar rutas y dejar sólo las que fueran económicamente importantes. Las concesiones otorgadas se definieron según se muestra en los cuadros 2 y 3.

---

<sup>8</sup> Es sabido que los dos problemas centrales en las licitaciones son la incertidumbre acerca del valor de la compañía (lo que produce la llamada maldición del ganador) y la potencial falta de competencia. Cuando el número de postores es bajo, es recomendable fijar una oferta mínima aceptable, lo que puede entenderse como agregar otro postor: el vendedor mismo.

<sup>9</sup> El proceso de separar la compañía nacional en negocios diferentes, desde una perspectiva contable, realmente inició desde 1990.

## EXPERIENCIAS RELEVANTES

CUADRO 2. PROCESO DE PRIVATIZACIÓN DE FERROCARRILES, SEPTIEMBRE DE 2000

<i>Ferrocarril</i>	<i>Recepción de ofertas</i>	<i>Apertura de ofertas</i>	<i>Resultado</i>
Ferrocarril Chihuahua - Pacífico	Junio de 1996	Octubre de 1996	No se aceptaron ofertas. Después se incluyó en el Ferrocarril Pacífico - Norte
Ferrocarril del Noreste	Agosto de 1996	Diciembre de 1996	Ganado y operado por TRM
Ferrocarril Pacífico - Norte	Marzo de 1997	Junio de 1997	Ganado y operado por Grupo Ferrovial Mexicana
Ferrocarril del Sureste	Febrero de 1998	Marzo de 1998	Ganado y operado por TRIBASA
Vía Corta Ojinasa - Topolobambo (LC)	Marzo de 1997	Junio de 1997	Ganado y operado por Grupo Ferrovial Mexicana
Unidad Ferroviaria Coahuila - Durango (LC)	Julio de 1997	Octubre de 1997	Ganado y operado por Grupo Acerero del Norte e Ind. Peñoles
Unidad Ferroviaria Nacozari (LC)	Marzo de 1999	Julio de 1999	Ganado y operado por Grupo México, S.A. de C.V. Vía Corta
Tijuana - Tecate (LC)	Julio de 1997	Diciembre de 1999	Concesionado al gobierno de Baja California
Unidad Económica Chiapas-Mayab (LC)	Marzo de 1999	Julio de 1999	Ganado y operado por Ferrocarriles Chiapas-Mayab
Unidad Ferroviaria Oax (LC)	Marzo de 1999	Julio de 1999	Concesionado

Notas: LC = línea corta.

Fuente: SCT y Diario Oficial de la Federación.

## EXPERIENCIAS RELEVANTES

CUADRO 3. PRINCIPAL RESULTADO DE LAS CONCESIONES COMPLETADAS, DICIEMBRE DE 1999

<i>Ferrocarril</i>	<i>Postores</i>	<i>Consortio ganador</i>	<i>Fecha de transferencia</i>
Ferrocarril del Noreste	ICA/UP/SBC (\$4,100 millones de pesos) GFM (4,200 millones de pesos) TMM/KCSI (11,000 millones de pesos)	TFM (TMM y Kansas)	Enero de 1997
Ferrocarril Pacífico-Norte	Ferrovial Mex. (3,900 millones de pesos)	Gpo. México, ICS y UP	Agosto de 1997
Ferrocarril del Sureste	GAN/Peñoles/Illinois (1,200 millones de pesos) TRIBASA (2,800 millones de pesos)	Ferro Sur	Agosto de 1998
Ferrocarril Chihuahua - Paífico	Un postor	Ninguna oferta superior al mínimo (luego incluida con FPN)	
Vía Corta Ojinaga - Topolobampo (LC)	GFM (255.7 millones de pesos)	GFM	Agosto de 1997
U.F. Coahuila-Durango (LC)	Grupo Acerero Nte (GAN) + Ind. Peñoles (180 millones de pesos) Grupo México (101 millones de pesos)	GAN/Peñoles	Noviembre de 1997
U.F. Nacoziari (LC)	Grupo México (20.5 millones de pesos)	Grupo México	Diciembre de 1999
Vía Corta Tijuana Tecate (LC)	Gobierno de Baja California		
Unidad Económica Chiapas-Mayab (LC)	Cía de Ferrocarriles Chiapas-Mayab (Gpo. Genesse & Wyoming) (141 millones de pesos) Grupo México (62.5 millones de pesos)	Cía de Ferrocarriles Chiapas-Mayab	Marzo de 1999

Fuente: SCT y Diario Oficial de la Federación.

Con la venta de esas líneas, 99.6%, o lo que es lo mismo, todas las cargas ferroviarias de México comenzaron a ser manejadas por operadores privados. Las ofertas de rutas cortas a Oaxaca y Tijuana-Tecate fueron declaradas desiertas pues, en ambos casos, ninguna de las ofertas superó los valores técnicos de referencia.

#### Duración y términos del contrato

El artículo 11° de la Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario especifica que las concesiones se otorgarán por un máximo de 50 años. Pueden ser renovadas, siempre y cuando se satisfagan las condiciones establecidas en la concesión, la compañía acepte las nuevas condiciones establecidas por la Secretaría y avise su intención de seguir prestando el servicio cuando menos con cinco años de anticipación, antes de finalizar el contrato.

La concesión contiene:

- i)* Indicadores de eficiencia y seguridad para la evaluación del servicio;
- ii)* El periodo de la concesión;
- iii)* Las características y los montos de las garantías que la empresa debe comprometer con el gobierno;
- iv)* Todos los pagos y la forma de pago del concesionario.

La ley permite a la empresa contratar por fuera los servicios de construcción, conservación y mantenimiento de las vías. Sin embargo, en todo momento la compañía es responsable de las obligaciones establecidas en el contrato. El artículo 14 de la ley afirma que los ferrocarriles, las vías, los centros de control de tráfico, las señales de la operación ferroviaria y otros bienes que sean otorgados deberán ser restituidos al gobierno en buen funcionamiento y sin costo al vencer la concesión.

Por otra parte, el artículo 17 especifica que las concesiones serán otorgadas únicamente a corporaciones mexicanas. La inversión extranjera se limitará a un máximo de 49% del capital social de la compañía. No obstante, abre la posibilidad

de que la participación de la inversión extranjera supere ese límite, siempre y cuando la Comisión Nacional de Inversión Extranjera autorice dicha participación.

#### Nueva capacitación

Las regulaciones no incluían ningún compromiso de parte de los concesionarios para recontratar a ningún trabajador en el momento de la venta. El único compromiso se refería a los trabajadores que permanecieran en la compañía.

### C. ASUNTOS LABORALES EN LA PRIVATIZACIÓN DE FNM

#### Resistencia a la reforma: las “locomotoras locas”

El proceso de reestructuración interna requirió una gran cantidad de trabajo político. La mayor resistencia política ocurrió cuando el gobierno trató de integrar la línea Coatzacoalcos-Salina Cruz a la ruta del Sureste. La oposición de los grupos de trabajadores de la zona de Tehuantepec fue tan fuerte, que las autoridades decidieron cancelar los planes por un tiempo. El director de la compañía declaró que su automóvil personal recibió un impacto de bala en una ocasión en la que él no se encontraba ahí, algo que interpretó como una advertencia de parte de algún grupo del sindicato.<sup>10</sup> Parte de los trabajadores ferrocarrileros comenzaron a boicotear las operaciones ante la inminente posibilidad de un despido masivo. Los robos y el sabotaje se multiplicaron a medida que se acercaba la fecha de la privatización, ya que los trabajadores querían mostrar su oposición a las políticas implementadas en la compañía.

Los trabajadores tenían un medio de protesta conocido como las *locomotoras locas*. Le ponían peso a la locomotora y la dejaban vacía, pero corriendo sobre las vías, sin control, hasta que chocaba. Antes del proceso de privatización, el número de incidentes de *locomotoras locas* aumentó. El señor De Pablo, director durante el proceso de privatización, cree que la única manera en que la privatización podría

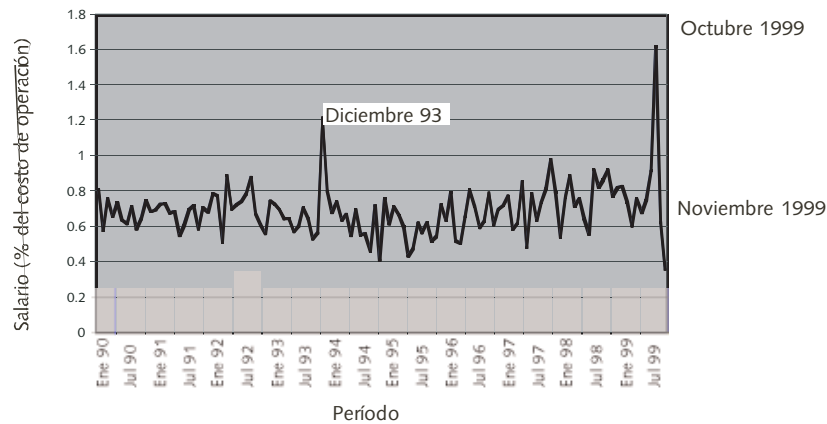
<sup>10</sup> Gran parte de esta sección se basa en entrevistas personales con el antiguo y actual director de FNM.

tener éxito era convirtiendo al sindicato en una parte fundamental del proceso y manteniendo una comunicación constante con los dirigentes. Un ejemplo fue la gira que el director de FNM organizó con el dirigente del sindicato por todo el país, en un esfuerzo encaminado a convencer al sindicato de que la privatización era la única manera de salvar a la compañía.

La reestructuración de FNM se realizó consultando permanentemente al Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana (STFRM), cuyo dirigente era Victor Félix Flores Morales.<sup>11</sup> El propósito fue siempre respetar los derechos de los trabajadores, establecidos en el contrato colectivo de trabajo. Como se analizará más adelante, se creó un fondo de pensiones con lo recaudado de la privatización y los trabajadores cuyos contratos fueron dados por terminados recibieron indemnizaciones generosas.

Como puede verse en la gráfica 1, el costo o nómina de FNM era una proporción muy alta de los costos operativos durante el periodo 1990-1999, cercano al 80%. Puede apreciarse una ligera tendencia a la alza, pues la operación de FNM disminuyó menos que el número de trabajadores.<sup>12</sup>

GRAFICA 1. SALARIOS



<sup>11</sup> Este dirigente sindical inició un movimiento dentro del grupo llamado Democracia Sindical. De acuerdo con un ex director de FNM, el dirigente estaba convencido de que la única manera de mejorar las condiciones de los trabajadores era mediante la privatización.

<sup>12</sup> Los costos de operación incluyen servicios personales, suministros, pagos de interés y otros servicios.

Sin embargo, los indicadores de productividad eran bajos en relación con un estándar internacional, como se muestra en los cuadros 4 y 5. Los ingresos por trabajador eran 1,245% superiores en ferrocarriles de primera clase en Estados Unidos. La proporción del número de empleados por kilómetro de vía operada era superior en FNM.

CUADRO 4. FNM VS. FERROCARRILES ESTADUNIDENSES DE PRIMERA CLASE

Tasas promedio de productivas, 1995

<i>Concepto</i>	<i>FNM</i>	<i>Promedio de ferrocarriles de Estados Unidos Clase 1</i>	<i>Diferencia + o (-)</i>
Ingresos/empleado (miles de pesos)	88	1,184	1,245%
Empleado/kilómetro de vía operada	2.29	0.94	1.35
Densidad de tráfico (millones de TKB/km operado)	3.27	19.28	(16.01)
Locomotoras TKB (millones de TKB)	48.30	185.00	(136.70)
Carro de ferrocarril propio TKB (millones de TKB)	1.93	6.65	(4.72)
Gastos de combustible/TKB (pesos)	0.86	0.41	0.45

Fuente: FNM, y Mercer para los ferrocarriles de primera clase de Estados Unidos.



CUADRO 5. COMPARACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO ESPECÍFICOS ANTES DE LA PRIVATIZACIÓN

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Niveles de FNM</i>	<i>Comparación con países semejantes</i>	<i>Comparación con países desarrollados</i>
Transporte promedio	2,830 tons	Bueno	Malo
Longitud del tren	41 carros	Bueno	Malo
Velocidad promedio del tren	25 km/h	Malo	Malo
Distancia diaria promedio	250 km	Malo	Malo
Nivel de personal	7 empleados/ locomotora	Bueno	Malo
Inversión	\$700 dólares / locomotora	Bueno	Malo
Productividad general	Menos de 1 millón de UT/empleado	Bueno	Malo

Fuente: Banco Mundial.

El equipo encargado de la privatización realizó un censo de personal entre 1995 y 1996, porque los archivos no estaban bien organizados y no había siquiera una idea clara de la composición real de los trabajadores en un momento determinado. Como en otras privatizaciones, hubo un llamado *cuarto de datos*, en donde se reunía toda la información necesaria, y al que tenían acceso todos los compradores potenciales. El resultado del censo se incluyó en la red del cuarto de datos a la que tenían acceso los gerentes de recursos humanos y asuntos legales.

Como puede apreciarse en el cuadro 6, el número de trabajadores se redujo de 1990 a 1995, de más de 83,000 a cerca de 46,000. Aunque hay menos información sobre este proceso de reducción anterior, los datos disponibles muestran que hubo un programa de retiro anticipado, cuyo costo fue absorbido por el gobierno federal, y el número de retirados subió de 41,921 a 60,000 durante esos cinco años (1990-1995). Eso significa que cuando menos 20,000 trabajadores optaron por el retiro durante ese periodo. El resto de los trabajadores que abandonaron la compañía en ese periodo aprovechó un programa de renuncia voluntaria de la compañía. Los que renunciaron recibieron una indemnización 48% superior a lo

que marcaba la ley. Por desgracia, existen menos datos sobre ese periodo (1990-1995), lo que no nos permite calcular el costo de la primera etapa de reconversión. Sin embargo, sabemos que dicho programa estuvo acompañado de la venta de pequeñas fábricas y talleres que prestaban sus servicios a la compañía. Muchos de los trabajadores que abandonaron la compañía en ese periodo consiguieron empleo como trabajadores con las fábricas pequeñas.

CUADRO 6. PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD DE FNM

<i>Año</i>	<i>Unidades de tráfico (millones)</i>	<i>Número de puestos</i>	<i>Productividad (miles de unidades de tráfico por puesto)</i>
1986	46,475	81,132	573
1987	46,303	81,670	567
1988	46,796	81,248	576
1989	43,953	82,928	530
1990	41,753	83,290	501
1991	37,374	78,114	478
1992	38,991	58,626	665
1993	38,992	55,664	699
1994	39,170	49,323	794
1995	39,142	46,283	846

Fuente: FNM.

Cuando inició el proceso de privatización en 1996, FNM tenían 43,363 trabajadores en activo (véanse más adelante los detalles). En 1998, 7% de esa fuerza laboral (3,000) había optado por el retiro, 54% (23,300) había sido recontratada por las compañías, y 39% (16,700) finalizó su relación con la compañía.

Para el 30 de junio de 1999, FNM tenía sólo 3,187 trabajadores. En agosto (cuando concluyó el proceso de privatización), los últimos trabajadores

sindicalizados fueron despedidos y desapareció el sindicato original. En marzo de 2000, FNM tenían sólo 731 trabajadores, todos de medio tiempo. Si se toman en cuenta los trabajadores que fueron recontratados por las compañías privatizadas, más de 20,000 de ellos no perdieron su trabajo en el proceso. Como medio de comparación, en la privatización de ferrocarriles de Argentina la fuerza laboral disminuyó de 94,800 a menos de 16,000. Para finales de 2000, entre los que nunca regresaron a las nuevas compañías, 29% optó por el retiro y 71% de éstos abandonó la compañía y recibió paquetes de indemnización.<sup>13</sup>

En 1996, más de 30,000 trabajadores tenían entre 5 y 25 años en la compañía (véase el cuadro 7). Una información muy importante dice que cerca de 28,000 trabajadores tenían entre 15 y 45 años de edad, lo que indica que estaban en un momento muy productivo de su vida.

---

<sup>13</sup> De acuerdo con la base de datos de FNM en agosto de 2001.

CUADRO 7. PERMANENCIA DEL PERSONAL (DICIEMBRE DE 1996)

<i>Rango (años)</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Total</i>
0 - 4	2,426	509	2,935
5 - 9	10,265	1,294	11,559
10 - 14	7,177	507	7,684
15 - 19	6,970	448	7,418
20 - 24	6,029	461	6,490
25 - 29	3,991	189	4,180
30 - 34	1,111	34	1,145
35 - 39	784	18	802
40 - 44	433	7	440
45 - 49	186	3	189
50 - 54	76	0	76
55 - 59	15	0	15
>59	142	18	430
Total	39,875	3,488	43,363

Fuente: FNM.

La composición de los trabajadores de FNM en el inicio del proceso de privatización se muestra en el cuadro 8. A todas luces, los obreros sindicalizados dominaban la fuerza laboral. El anexo 1 muestra la composición detallada de la fuerza laboral por actividad.

CUADRO 8. TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y OBREROS  
(CENSO DE PERSONAL, 1996)

<i>Ferrocarril</i>	<i>Obreros</i>	<i>Administrativos</i>	<i>Total</i>
Oficina central	941	2,217	3,158
Noreste	7,008	1,113	8,121
Pacífico - Norte	15,586	1,727	17,313
Chihuahua - Pacífico	1,263	405	1,668
Valle de México	3,731	571	4,302
Sureste	7,880	921	8,801
Total	36,409	6,954	43,363

Fuente: FNM; obreros: asalariados (miembros del sindicato); administrativos: "de confianza" (no sindicalizados).

Algunos trabajadores decidieron impugnar legalmente la decisión de la compañía de terminar el contrato. En febrero de 2001, había en curso unas 18,500 disputas legales, que implicaban una responsabilidad contingente cercana a los 1,200 millones de dólares, en caso de que la compañía perdiera esos juicios. Sin embargo, no todos esos procesos legales estaban relacionados con la reestructuración posterior a 1995, pero cuando menos 35% de ellos sí lo estaban.

En términos de reconstrucción, el historial de productividad del personal en el cuarto de datos era la clave, pues usaba información del nivel educativo, la experiencia y la edad de los trabajadores. Se hacía un énfasis particular en atraer a los trabajadores más productivos ofreciéndoles contratos de incentivos y promociones dentro de las nuevas empresas. Por desgracia, no existen registros de un plan estratégico específico o de criterios específicos usados por cada una de las compañías.

REDUCCIÓN DE PERSONAL DE ENERO  
DE 1997 A JUNIO DE 1999: RESUMEN

Todo el proceso de reducción se resume en los cuadros del 9 al 11. Se trata de trabajadores que estuvieron en la nómina de FNM entre 1997 y 1999.

CUADRO 9. RESUMEN DEL PROGRAMA DE REDUCCIÓN DE FNM (1997-1999)

	1997	1998	1999
Inicialmente activos	44,109	30,169	6,986
Recontratados	109	49	39
Nuevas contrataciones	213	75	17
Reducidos	(13,234)	(22,613)	(3,833)
Retirados	(976)	(213)	(22)
Fallecidos	(52)	(54)	
Desconocidos		(427)	
Total	30,169	6,986	3,187

CUADRO 10. RESUMEN POR COMPAÑÍA DE LA FUERZA LABORAL ANTES DE LA VENTA Y AL MOMENTO DE LA VENTA

<i>Noreste</i>		<i>Pacífico - Norte</i>		<i>Chihuahua - Pacífico</i>		<i>Valle de México</i>		<i>Sureste</i>	
Antes	En la venta	Antes	En la venta	Antes	En la venta	Antes	En la venta	Antes	En la venta
8,121	684	17,313	2,817	1,668	469	4,302	1,537	8,801	854

CUADRO 11. COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL DESPUÉS DE LA RECONTRATACIÓN POR PARTE DE LAS COMPAÑÍAS PRIVATIZADAS

	<i>Noreste</i>	<i>Pacífico - Norte</i>	<i>Chihuahua - Pacífico</i>	<i>Valle de México</i>	<i>Sureste</i>	<i>Total</i>
Después de la recontractación	4,706	10,034	966	2,493	5,101	23,300

## SALARIOS

Como puede verse en el cuadro 12, el proceso de privatización implicó una mejora de los salarios diarios reales en el periodo comprendido entre 1992 y 2000. El salario de todas las categorías aumentó más de 100% en términos reales. Esto significa que los trabajadores que retuvieron su trabajo en la compañía ferrocarrilera recibieron un mejor salario. La categoría que mejoró más su salario fue la de trabajadores de oficina calificados con un aumento de 164%, seguida por los trabajadores operativos calificados.

Al sacar la relación de salarios entre trabajadores calificados y no calificados puede verse un crecimiento de la brecha en términos generales. La relación entre trabajadores calificados y no calificados se elevó de 1.16 a 1.43 para los trabajadores de oficina y de 1.04 a 1.21 para el equipo de arrastre. Pero también se observó una disminución en la relación de 1.27 a 1.19 en el área de vías. Podemos concluir que los trabajadores especializados están ganando más dinero ahora en relación con sus colegas no especializados.

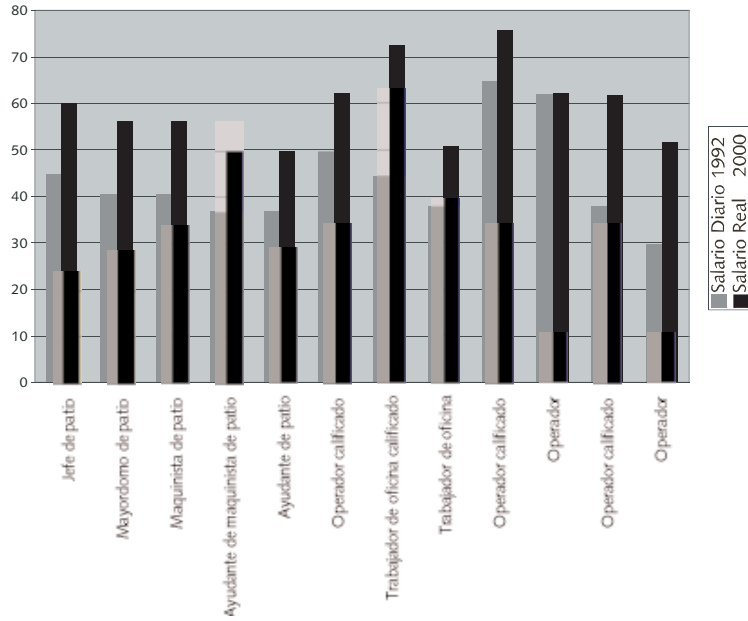
## EXPERIENCIAS RELEVANTES

CUADRO 12. SALARIO PROMEDIO DEL SISTEMA DE FERROCARRILES MEXICANOS

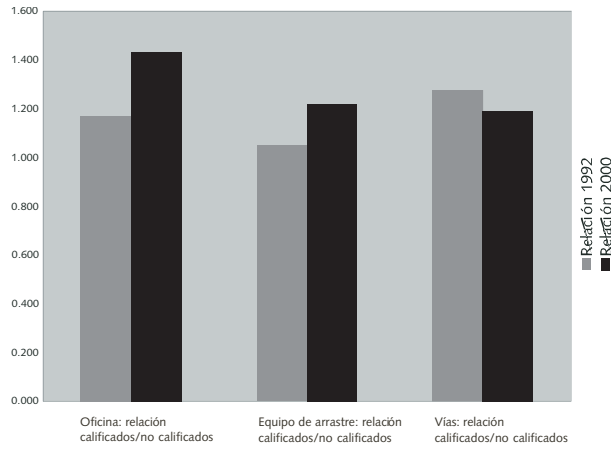
	<i>Descripción del salario</i>	<i>Salario diario 1992 (dólares estadounidenses de 1992 = 100)</i>	<i>Salario diario 2000 (dólares estadounidenses de 1992 = 100)</i>
<i>Patio</i>	Jefe de patio	14.27	19.12
	Mayordomo de patio	12.93	17.87
	Maquinista de patio	12.93	17.87
	Ayudante de maquinista de patio	11.73	15.88
	Ayudante de patio	11.73	15.88
<i>Cableado</i>	Operador calificado	15.81	19.81
<i>Oficina</i>	Trabajador de oficina calificado	14.07	23.14
	Trabajador de oficina	12.04	16.15
<i>Equipo de arrastre</i>	Operador calificado	20.66	24.14
	Operador	19.71	19.81
<i>Vías</i>	Operador calificado	12.02	19.61
	Operador	9.42	16.46



GRÁFICA 2. SALARIOS EN EL SISTEMA DE FERROCARRILES MEXICANOS



GRÁFICA 3. RELACIÓN DE TRABAJADORES CALIFICADOS Y NO CALIFICADOS



## ENFOQUE DE REESTRUCTURACIÓN UTILIZADO

Se establecieron los siguientes principios para el programa de reducción:

- i)* El despido de personal debía tener en cuenta, como referencia, el salario de la última quincena, que correspondía con el nivel de la zona salarial registrada en el sistema de pago.
- ii)* Para el pago de vacaciones, así como los fondos de ahorro e incentivos, se tomarían en cuenta los días promedio trabajados por año y se calcularía el pago proporcional. Lo mismo se haría con el aguinaldo.
- iii)* Las cuotas sindicales se deducirían de los salarios de acuerdo con la clasificación establecida para cada puesto.

Los trabajadores que fueron despedidos tuvieron acceso al Servicio Nacional de Empleo, fundado por la Secretaría del Trabajo. El secretario general del sindicato anunció en diciembre de 1996 que los concesionarios no estaban obligados a contratar personal que hubiera trabajado en FNM. Por lo tanto, se invitaba a los trabajadores a unirse al Programa de Empleo y a las Becas de Calificación de los Ferrocarrileros, que consistían en becas para trabajadores que se capacitaran en diferentes actividades y aumentaran sus oportunidades de empleo en diferentes sectores, incluidas algunas actividades relacionadas con compañías que estaban prestando servicio a la industria ferrocarrilera.

No se conoce la información de cuántos trabajadores despedidos decidieron inscribirse en programas de capacitación, pero la Secretaría del Trabajo calcula que cerca de 6,000 trabajadores decidieron participar de alguna manera en el programa de capacitación. Por desgracia, no existen pruebas sobre el efecto que estos programas de capacitación tuvieron sobre la posibilidad de los trabajadores de ser recontratados en sectores diferentes.

Los derechos legales de los jubilados de FNM estaban establecidos en el contrato colectivo de trabajo, el cual estaba compuesto originalmente por 3,045 cláusulas antes de la privatización. De hecho, había una cláusula que se repetía 42 veces de diferente manera en todo el contrato. Existían 5,000 formas de pago

diferentes específicas para cada rama. Luego de la reestructuración y la negociación con el sindicato, el nuevo contrato de trabajo tuvo sólo 108 cláusulas introducidas en los estatutos.<sup>14</sup>

Estos nuevos estatutos se dividían en:

1. Sección general (estatutos internos)
2. Estatutos para franquicias
3. Estatutos para hoteles y restaurantes
4. Estatutos de bienes raíces
5. Estatutos de capacitación
6. Estatutos de servicios médicos
7. Salarios y pagos
8. Estatutos de pensiones

Este contrato de trabajo fue válido sólo para FNM durante el proceso de reestructuración y hasta su desintegración. Luego de la reestructuración, cada compañía creó su propio contrato de trabajo y negoció por separado. Además, las organizaciones laborales dentro de cada empresa están afiliadas a una asociación de trabajadores del sector, pero son completamente independientes. En vista de ello, no es posible saber con exactitud qué tipo de cambios se hicieron al antiguo contrato de trabajo, pues varían entre las compañías.

La reestructuración del contrato básicamente ayudó a reducir las formas de pago, lo que hizo más fácil calcular el pago de conductores, con base en el valor del viaje y el valor de patio. Como se estipulaba en el antiguo contrato colectivo, los trabajadores tenían derecho a optar por el retiro luego de 30 años de servicio activo en el caso de los hombres y de 25 años en el caso de las mujeres. El programa de retiro para los trabajadores sindicalizados también incluía un seguro de vida.

La reestructuración previa a la privatización incluía, de acuerdo con el sindicato, la extensión de los derechos de retiro a hombres con 25 años de servicio y a mujeres con 20 años de servicio (retiro voluntario). Además, a los hombres que

---

<sup>14</sup> Para lograr esto, la colaboración del dirigente sindical, Victor Félix Flores Morales, fue clave en el proceso.

cumplieran 60 años y a las mujeres que cumplieran 55 y tuvieran cuando menos 15 años en la compañía también se les otorgaban prestaciones de retiro. Por último, las personas que estuvieran en esta situación en términos de edad y tuvieran una antigüedad de entre 10 y 15 años tendrían la opción de retirarse con prestaciones proporcionales. Ese plan de retiro era mucho más generoso que el estipulado en el contrato colectivo porque abarcaba más personas. Todo el financiamiento de estos programas de retiro proviene de un fideicomiso negociado por el sindicato, que incluía parte de lo recaudado por la privatización y fondos públicos de fuentes fiscales (véase en el anexo 2 información sobre el fondo de retiro).

#### **Costo estimado del proceso de reestructuración de trabajadores y de mejoras al desempeño**

De acuerdo con la información proporcionada antes, el costo total estimado de las indemnizaciones es de 521.9 millones de dólares. Si se añade al costo de los paquetes de retiro, el monto total sería de unos 2,100 millones de dólares. Otra manera de calcular el costo es analizando la balanza operativa de FNM. Puede observarse un marcado incremento en los gastos de servicios personales, que incluyen salarios. Estas cantidades eran de 1,900 millones de dólares en diciembre de 1997; 183.6 millones de dólares en diciembre de 1998, y 50 millones de dólares en agosto de 1999. Esto parece inusual respecto del promedio (cerca de 26 millones de dólares). Luego verificamos que esas cantidades representaban las indemnizaciones para las etapas de reducción que atravesaba FNM. Eso nos permitió calcular un límite más bajo para el costo del proceso de reestructuración laboral, que sorprendentemente está cercano al estimado antes mencionado de 2,200 millones de dólares. Este cálculo podría llegar a representar 95% de lo recaudado de la venta de las compañías regionales, sin tomar en cuenta la que ofrece servicio al Valle Central de México.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Este cálculo es la suma de las responsabilidades de reestructuración en que incurrió FNM para diciembre de 1997, diciembre de 1998 y agosto de 1999 en pesos de 1994, dividido entre la suma del ingreso recibido, también en pesos de 1994, de la venta de todos los concesionarios salvo TFVM.

Por otro lado, la compañía había incurrido en un déficit de unos 400 millones de dólares al año, en promedio. Esto significa que al gobierno federal le tomaría menos de cinco años recuperar en valor presente neto el monto invertido en la reestructuración y menos aún si se considera el hecho de que las nuevas compañías comenzarían a pagar impuestos por las utilidades. Desde esa perspectiva, parecería una buena decisión financiera.

Desde la privatización, el desempeño aumentó significativamente, como se muestra en el cuadro 13. La calidad del servicio mejoró y se redujeron los robos. El efecto neto en términos laborales, fiscales y del consumidor es positivo, aunque tuvo importantes implicaciones distributivas (Mckenzie y Mookherjee, 20032).

CUADRO 13. INDICADORES DE DESEMPEÑO DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Después de la privatización</i>	<i>% de cambio desde la privatización/1997</i>
Volumen total de carga manejada	75 millones de toneladas en 1998	Aumentó 21.5%
Toneladas/km	49,554 ton/km	1998 fue el mejor de todos los años
Tiempo de tránsito (TFM)	-	Se redujo 36%
Tiempo de tránsito (FerroMex)	-	Se redujo 20%
Puntualidad (TFM)	80%	-
Robo (TFN)	-	Se redujo 80%
Robo (FerroMex)	-	Se redujo 50%

Fuente: Banco Mundial.

## LECCIONES APRENDIDAS

La literatura teórica sobre las empresas propiedad del Estado predice una tendencia a mantener un número excesivo de trabajadores en dichas compañías.<sup>16</sup> La primera lección que debe aprenderse de la privatización de los ferrocarriles mexicanos es que dicha predicción sees muy confirmada. Las comparaciones de productividad muestran que la compañía tenía demasiado personal antes de la privatización. Además, las limitaciones políticas a la reducción de personal provocaron la tendencia a una operación del ferrocarril intensiva en mano de obra, inconsistente con las tendencias internacionales y el patrón de cambio tecnológico del sector.

Tal vez una de las lecciones más importantes de este proceso sea que los obstáculos a la reforma que parecían desproporcionados desde la perspectiva política pueden ser superados si se sigue la estrategia adecuada. Los principales componentes de dicha estrategia son:

- i)* Inclusión del sindicato en el diseño del proceso de reestructuración, así como una comunicación cercana y permanente con los trabajadores.
- ii)* Voluntad política de parte del gobierno para ofrecer todo el apoyo a las personas encargadas del programa de privatización.
- iii)* Nombramiento de pocas personas con todo el apoyo para llevar a cabo el proceso, bajo los lineamientos de un comité intersecretarial.
- iv)* Voluntad y capacidad para absorber los costos fiscales de la reforma.

Es importante dejar en claro que el gobierno no debe tratar de ahorrar dinero en este proceso y debe ser generoso con los trabajadores y darles más de lo que tienen derecho por ley. El gobierno mexicano no estableció reglas ni cláusulas que obligaran a los concesionarios a contratar a las personas que habían trabajado antes en FNM con un salario mínimo e incentivos. Básicamente, el proceso implicó programas de retiro con beneficios superiores a los establecidos en el contrato

---

<sup>16</sup> Veanse, por ejemplo, Sheshinski y López-Calva (2002) y Svenjar y Terrel (1991).

colectivo, y obligó a los concesionarios a dar capacitación técnica al personal. En la actualidad, el gobierno está disolviendo Ferrocarriles Nacionales de México, considerando, como una opción, reemplazarlos con una oficina reguladora que supervise la resolución de conflictos entre los nuevos operadores, además de fusiones y adquisiciones. La reestructuración laboral es cara. En el caso aquí analizado, el cálculo del costo financiero de la reestructuración podría alcanzar el 95% de todo lo recaudado de la venta de las compañías originales, sin considerar la carga fiscal de los planes de retiro. Unos 23,000 trabajadores, de los 43,000 que originalmente laboraban en la compañía, fueron recontratados por los concesionarios. Al parecer, los que se quedaron están recibiendo mayores salarios en promedio, aunque el margen entre los salarios de trabajadores calificados y los de trabajadores no calificados también se amplió.

Por último, tal vez una de las lecciones más importantes aprendidas es que debe disponerse de más información sobre esos procesos a fin de aprender de ellos después de los hechos. En este caso específico, la inexistencia de datos sistemáticos acerca del proceso o la renuencia de los funcionarios gubernamentales de ponerlos a la disposición dejó muchas piezas oscuras que frustran los intentos por entender mejor los costos y beneficios del proceso. En ese sentido, la transparencia no sólo es importante desde la perspectiva política, sino también desde la analítica.

## EXPERIENCIAS RELEVANTES

## ANEXO 1. FUERZA DE TRABAJO POR OCUPACIÓN EN CADA DIVISIÓN

Descripción	Puesto	Oficina	Noreste	Pacífico Norte	Chihuahua	Valle	Sureste	Total	
<i>Cableado</i>	Agente de estación	0	86	158	30	34	127	435	
	Operador de telégrafo	33	201	210	32	151	66	693	
	Electricista	7	153	331	18	137	164	810	
<i>Oficina</i>	Trabajadores de confianza	2217	1113	1727	405	571	921	6954	
	Auditor de trenes	67	14	47	11	0	47	186	
	Chofer	0	0	0	0	0	0	0	
	Oficial	544	578	1622	131	423	621	3919	
	Enfermera	0	0	0	0	0	0	0	
	Estibador	1	0	4	0	7	1	13	
	Vigilante	0	3	61	1	4	4	73	
	Subtotal	2829	1708	3461	548	1005	1594	11145	
	<i>Equipo de arrastre</i>	Albañil	0	3	291	0	0	5	299
		Caldera	0	0	0	0	0	0	0
Carpintero		0	0	67	0	0	0	67	
Hojalatero		0	0	0	0	0	0	0	
Forjador de metales		0	0	0	0	0	0	0	
Mecánico electricista		0	265	805	129	241	801	2241	
Fundidor		0	0	0	0	0	0	0	
Moldeador		0	0	0	0	0	0	0	
Pintor		0	0	0	0	0	0	0	
Ayudante de soldador		1	239	2292	133	341	599	3605	
Cortador		0	0	0	0	0	0	0	
Subtotal		1	507	3455	262	582	1405	6212	



<i>Trenes</i>	Sostén de locomotoras	0	66	108	19	34	51	278
	Conductor y Ayudante	0	1169	1601	148	318	991	4927
	Maquinista	0	735	865	72	166	578	2416
	Conductor de trenes	0	1052	1392	171	708	726	4049
	Miembro del personal	0	169	233	25	97	118	642
	Subtotal	0	3191	4199	435	1323	2464	11612
<i>Vías</i>	Servicio de vías	30	1661	2191	248	578	1910	6618
	Servicio de puentes y edificios	11	262	2089	14	103	445	2924
	Servicio de máquina	8	65	66	11	42	90	282
	Servicio arbóreo	3	0	10	0	6	3	22
	Servicio de barrendero	0	14	72	0	47	50	183
	Servicio de agua y combustible	2	10	52	5	25	42	136
	Servicio de plataformas	1	0	39	0	3	4	47
	Servicio de remaches	12	18	27	6	12	64	139
	Servicio de plantas de impregnado	0	0	32	0	0	50	82
	Servicio de motores de división	7	174	332	26	81	174	794
	Servicio de soldados	1	41	26	5	12	32	117
	Servicio de maquinaria pesada	1	18	35	18	20	26	118
	Servicio justo	10	2	2	0	1	6	21
	Subtotal	86	2265	4973	333	930	2896	11483
<i>Trenes dormitorio</i>	Oficiales	18	0	9	2	11	0	40
	Reparadores	0	4	30	0	98	0	132
	Limpieza	10	3	55	0	116	0	184
	Conductores	28	0	24	0	0	0	52
	Chef y portero	146	3	138	0	0	0	287

EXPERIENCIAS RELEVANTES

	Subtotal	202	10	256	2	225	0	695
<i>No listados</i>	No listados	0	0	270	8	0	0	278
	Subtotal	0	0	270	8	0	0	278
	Total	3158	8121	17313	1668	4302	8801	43363

Fuente: FNM.

ANEXO 2. FONDO DE RETIRO

Antes de la privatización, la compañía tenía un programa de pensiones directamente vinculado con la contabilidad operativa de la empresa. No existía un fondo especial de retiro para los trabajadores. El 19 de diciembre de 1997, se creó un fondo fiduciario para financiar las prestaciones de retiro. Con este fondo, sólo se pagaría la pensión de aquellas personas que decidieran retirarse antes de la disolución de FNM, pero no la de los trabajadores contratados por los concesionarios. La compañía transfirió las responsabilidades de las pensiones al presupuesto del gobierno federal.

De hecho, el sindicato negoció por separado con los concesionarios para recibir seguro de vida y programas de pensión según un nuevo acuerdo con cada concesionario. El gobierno federal aportó 1,640 millones de dólares e inició el fondo fiduciario mencionado antes con Nacional Financiera como institución fiduciaria.<sup>17</sup> El propósito era garantizar el pago de las pensiones a los retirados de FNM, y los fondos provinieron de lo recaudado en la privatización. El fondo fiduciario sólo cubría a los empleados que ya se hubieran retirado o que hubieran optado por el retiro en el momento de la privatización. Los otros trabajadores, según se explicó, iniciaron un programa totalmente nuevo con sus patrones nuevos. Es muy importante mencionar que, en vista de la naturaleza del programa de retiro anterior y las generosas indemnizaciones otorgadas a los que no optaran por retirarse, los trabajadores que fueron transferidos a las nuevas compañías perdieron la antigüedad. Esto significa que sus contribuciones para el retiro no

<sup>17</sup> Este Fondo Fiduciario No. 5012-6, denominado FERRONALESJUB.

estaban explícitas antes y no fueron reconocidas al momento del despido.<sup>18</sup> De cierta manera, éstas implicaban una selección de los trabajadores. La combinación de los paquetes de indemnización y los primeros programas de retiro provocó que sólo los trabajadores relativamente más jóvenes eligieran la opción del despido y la recontractación.

La operación y el pago de las pensiones de retiro se establecieron en dos etapas.

Primera etapa: De diciembre de 1997 al 31 de agosto de 1999, el fondo fiduciario pagó las pensiones utilizando la infraestructura administrativa y operativa de FNM, porque el fondo fiduciario no tenía su propia estructura administrativa.

Segunda etapa: A partir del 1 de septiembre de 1999, el fondo fiduciario pagará directamente las pensiones de retiro y otras prestaciones a los jubilados de acuerdo con los términos y las condiciones establecidos en el contrato (véase más adelante el paquete de indemnizaciones). Se nombró un “delegado fiduciario” especial para que se hiciera cargo de la creación de la estructura organizativa del fondo fiduciario. La diferencia entre los rendimientos financieros y los desembolsos mensuales del fondo fiduciario se sumaban al dinero del fondo fiduciario.

Existen revisiones periódicas de la nómina de trabajadores retirados (57,000 en diciembre de 2000), entre las que se encuentran pruebas de supervivencia. Con la intención de pagar un seguro de vida para el personal retirado, FNM y el STFRM acordaron crear un fondo, con recursos del gobierno federal, que garantizara el pago de 2,600 dólares como seguro de vida a los que se retiraran. El contrato también establece que todas las prestaciones y los pagos del seguro de vida se ajustarían anualmente, de acuerdo con la inflación, según lo informará de manera oficial el índice de precios al consumidor.

---

<sup>18</sup> Al mismo tiempo, en México hubo una reforma al sistema de pensiones. Las nuevas compañías contratarían trabajadores de acuerdo con un nuevo programa de retiro totalmente financiado y obligatorio.

### Paquete de indemnizaciones

Los paquetes de indemnizaciones ofrecidos a los trabajadores de FNM tenían características similares a los diseñados en procesos de privatización previos en América Latina. El paquete de indemnizaciones también se ofrecía en general, sin restricciones específicas para ciertas categorías.

Los paquetes incluían:

- i) Los trabajadores que no reunieran los requisitos para retirarse serían despedidos y recibirían cuatro meses de salario más 30 días por año de servicio y un bono especial por antigüedad.
- ii) El salario base se llamaría *salario diario integrado* (véase adelante).
- iii) Los trabajadores de medio tiempo serían reducidos y recibirían tres meses de salario más 20 días de salario por año de servicio.

El *salario diario integrado* se calculaba sumando la cantidad mensual de los siguientes conceptos, divididos entre los 30 días del mes:

- i) Salario base
- ii) Fondo de ahorro (equivalente mensual)
- iii) Aguinaldo (equivalente mensual)
- iv) Prima vacacional
- v) Bono especial para renta de vivienda
- vi) Bono especial para transporte
- vii) Pago de canasta básica
- viii) Pago de apoyo educativo para los hijos
- ix) Incentivo por asistencia y puntualidad
- x) Incentivo por productividad
- xi) Incentivo por capacitación
- xii) Bono de antigüedad
- xiii) Bono de desempeño
- xiv) Apoyo para gasolina

El pago de las indemnizaciones se determinaría de acuerdo con el puesto, la edad y el género del trabajador. Esto se usaría para determinar tanto los derechos de retiro como los de despido. Dependiendo de estas condiciones, los trabajadores recibieron, en promedio, entre 10,000 y 25,000 dólares como indemnización.<sup>19</sup>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cetys, (1998), "Historia de los Ferrocarriles en México", Ciudad de México.
- Dávila, E. (1999), "Privatización del transporte ferroviario en México", SHCP, mimeografiado.
- FNM, "Relato de Liquidación", Ciudad de México, mimeografiado.
- FNM (1996), Departamento de Comunicación Social, *Reglamento del Servicio Ferroviario*, boletín informativo.
- Kikeri, S., "What Happens to Labor When Governments Divest", *World Bank Research Observer*, Banco Mundial.
- Kogan, J.H (1999), "Concessioning Model for Privatizing Railways in Latin America", documento presentado en la Conferencia Regional sobre Reforma y Reestructuración Ferroviaria, Hanoi.
- Ladó, M., "Labor Shedding in Four Acts", Institute for Labor Research, Budapest, Hungary.
- López-Calva, L.F. (1998), "On Privatization Methods", *HIID Development Discussion Paper No. 665, Central America Project Series*, Harvard University.
- Mckenzie, D. y D. Mookherjee (2003), "Privatization and Income Distribution in Latin America", *Economía* (en prensa).
- Rogozinski, J. (1998), *High Price for Change: Privatization in Mexico*, Banco Interamericano de Desarrollo.
- SCT (1995), "Apertura a la Inversión en el Sistema Ferroviario Mexicano", mimeografiado.
- SCT (1996), "Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario", mimeografiado (boletín informativo).

<sup>19</sup> Tomando el tipo de cambio promedio de 2000.

- Sheshinski, E. y L.F. López-Calva (2002), "Privatization and Its Benefits: Theory and Evidence", CESIFO *Economic Studies*, Volume 1, No. 1.
- Svejnar, J. y K. Terrel (1991), "Reducing Labor Redundancy in State-Owned Enterprises", Working Paper 792, Infrastructure and Urban Development Department, Banco Mundial.

