

La racionalización del trabajo en la Argentina de principios del siglo XX: el caso de los Ferrocarriles del Estado

*The Rationalization of Work in Argentina at the Beginning of 20th century:
the Case of the State-Owned Railways*

Silvana Alejandra Palermoⁱ
sapalermo@ungs.edu.ar

Resumen

En consonancia con las innovaciones de las empresas que revolucionaban la producción y el comercio en las naciones industrializadas, la Argentina de principios de siglo XX se hizo eco de los debates sobre la organización científica del trabajo. Este artículo explora los actores que se interesaron por la puesta en práctica de estos principios, especialmente los ingenieros, las adaptaciones locales de estos métodos, las tensiones que suscitaron y el modo en que transformaron el cotidiano laboral. Para esto, toma como caso de estudio la expansión y organización de los Ferrocarriles del Estado y se basa en la información de fuentes empresariales y de la prensa de los gremios ferroviarios. Argumentará que la racionalización del trabajo, puntualmente de los talleres ferroviarios, se extendió a lo largo de las tres primeras décadas del siglo XX y que, pese a sus limitaciones, modificó la organización y las relaciones laborales en las principales líneas de la red estatal, que conectaban las provincias del norte del país con el litoral.

Palabras clave: FERROCARRILES DEL ESTADO; INGENIEROS; TAYLORISMO.

Abstract

In tune with managerial revolutions that transformed production and marketing in the industrial nations, at the beginning of the 20th century Argentina echoed the debates on the scientific organization of work. This article examines the social actors, in particular engineers, that became interested in putting these principles into practice, the way they transformed the daily life in the labor world and the conflicts they provoked by pursuing these innovations. To do so, it takes as a case study the organization and expansion of the state-owned railways and explores company documents and trade union journals. It would contend that the rationalization of the labor world took place during the three first decades of the 20th century and that despite its limitations; it profoundly changed labor relations in the main railways of the state-owned network that linked the northern provinces with the eastern ones.

Keywords: STATE-OWNED RAILWAYS; ENGINEERS; TAYLOR SYSTEM.

Recibido: 9 de abril de 2015.

Aceptado: 5 de junio de 2015.

ⁱ Instituto de Ciencias, Universidad Nacional de General Sarmiento/Comisión Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Agradezco a Laura Badaloni la invitación a participar de este *dossier*.

Introducción

En el desarrollo de la red ferroviaria de Argentina, el Estado nacional jugó un papel central no sólo a través de políticas de atracción del capital extranjero, sino también como constructor y administrador. La construcción de sus líneas, cuyo diseño se inició a fines de la década de 1860, estuvo lejos de ser el resultado de una cuidadosa planificación y fue, más bien, fruto de disputas y presiones políticas.¹ Tampoco la estructura de su red quedó exenta de los avatares de las penurias financieras del propio Estado, razón por la cual durante el gobierno de Miguel Juárez Celman se privatizaron varias secciones a raíz de la crisis económica de 1890. A fines de 1880, varios ramales pertenecientes al gobierno nacional -el Ferrocarril Primer Entrerriano, algunas secciones del Ferrocarril Central Norte y el Ferrocarril Andino- pasaron a manos de empresas extranjeras. En 1887, se arrendó el Primer Entrerriano, que fue finalmente vendido al Ferrocarril de Entre Ríos en 1895. También en 1887 el gobierno nacional vendió una sección del Central Norte Argentino, la que unía Córdoba con Tucumán y los ramales a Catamarca y Santiago del Estero, de un total aproximado de 882 kilómetros. Las mismas fueron adquiridas por un consorcio que se convertiría en la compañía británica Ferrocarril Central Córdoba. Respecto al Andino, en 1886 se iniciaron tratativas para la venta del tramo de San Luis a Mendoza y San Juan -513 kilómetros en total-, y en 1909, se vendería la sección de Córdoba a San Luis.²

Durante mucho tiempo, la literatura histórica debatió las razones que motorizaron estas decisiones del gobierno nacional. Como se sabe, el revisionismo nacionalista atribuyó estas políticas a una elite oligárquica comprometida con un liberalismo despojado de un sentido de desarrollo nacional. Varios especialistas en historia económica, sin embargo, priorizaron los factores estructurales que limitaron la autonomía estatal en materia ferroviaria. Llamaron la atención sobre los desequilibrios financieros del Estado nacional, que al enfrentar sus deudas en un mercado internacional de crédito restringido se vio obligado a liquidar sus empresas para obtener los ingresos que requería con urgencia. Desde esta óptica fueron esos imperativos financieros, más que consideraciones de tipo político o ideológico, las que llevaron al gobierno de Juárez Celman a privatizar las líneas ferroviarias del Estado.³

En los años recientes, la historiografía ha buscado ampliar la agenda de investigación concentrándose en aspectos poco conocidos de la historia del Estado nacional como pro-

¹ Salerno (2002); Palermo (2001) y (2006), pp. 215-243.

² López (1994), pp. 235-236.

³ Lewis (1993), pp.124-145; Zalduendo (1975), pp. 338-354.

pietario y administrador de las líneas ferroviarias. Esta mirada renovadora se nutrió, por una parte, del creciente desarrollo de la historia de empresas en la Argentina. Así, junto a los temas clásicos vinculados a la cuestión del impacto económico de los ferrocarriles y a la relación entre los inversores extranjeros y el Estado, se ha comenzado a reconsiderar la supuesta inexistencia de cuerpos técnicos en el sector ferroviario, que suele explicarse por el hecho de que los directorios de los ferrocarriles extranjeros residían en Europa y al papel marginal del Estado nacional y los estados provinciales como empresarios.⁴ A la revisión de este último aspecto ha contribuido, muy especialmente la atención que, en las últimas décadas, ha recibido el estudio del Estado, sus agencias y burocracias. En consecuencia, las investigaciones sobre el sector ferroviario han dejado de restringirse al examen de las políticas del gobierno nacional en el contexto de coyunturas críticas para pasar a examinar a los actores que se ocuparon de la construcción de la administración estatal, sus saberes, estrategias y posibilidades de injerencia en la formulación de las políticas públicas. Desde abordajes influenciados por la sociología histórica y la historia social, la atención se concentra en el protagonismo de los cuerpos técnicos, su perfil profesional y es aquí donde la acción de ingenieros emerge como objeto de estudio privilegiado. A ellos y a sus estrategias para la expansión de la Administración General de los Ferrocarriles del Estado (AGFE) se dedican las próximas páginas.

Los ingenieros y la organización de la Administración General de los Ferrocarriles del Estado

Es sabido que las compañías ferroviarias fueron pioneras en la transformación de las estructuras de organización empresarial. Administrar un ferrocarril exigía la resolución de problemas mucho más complejos que los que presentaban las fábricas textiles en los albores de la Revolución Industrial. Por este motivo, surgieron aquí, administradores de carrera, por lo general profesionales, que crearon una organización capaz de responder a los desafíos generados por el uso intensivo de capital y tecnología, la gran escala de los servicios y la complejidad del transporte de pasajeros y carga en forma segura, rápida y regular.⁵ Puede decirse que, no sin adversidades y devaneos, tras la crisis de 1890, se produjo una profesionalización de la administración en Ferrocarriles del Estado que, a su turno, redundó en la expansión de las líneas, la organización administrativa y la consolidación del papel del Estado nacional como propietario de una parte nada desdeñable de la red ferroviaria del país.

⁴ Barbero (1990), pp. 368-382; Schvarzer y Gómez (2006). Ver también nota 2.

⁵ Chandler (1977).

Tres son las evidencias más sustantivas al respecto. En primer lugar, la drástica reducción de la red estatal a casi la mitad -esto es de aproximadamente 1.500 kilómetros en 1885 a alrededor de 850 tras la crisis- lejos de eliminar de la agenda del gobierno nacional la preocupación por la gestión de sus líneas, potenció este problema al enfrentarlo a la posesión de una red ferroviaria más inconexa. Como hemos examinado en detalle en otro lugar, para enfrentar este desafío, el presidente Carlos Pellegrini ordenó a la Dirección de Ferrocarriles Nacionales que nombrara dos ingenieros para dirigir la Comisión Interventora de los Ferrocarriles Nacionales. La elección recayó en Carlos Stegmann y Arturo Castaño, graduados en la Universidad de Buenos Aires en 1881 y 1880 respectivamente, quienes se habían destacado por su interés en prestigiar su profesión y su trayectoria en la administración estatal.⁶

En su condición de directores de la Comisión Interventora, ambos visitaron las líneas del Central Norte y Central Argentino del Norte y fundados en un informe de más de cien páginas, concluyeron que el problema de Ferrocarriles del Estado radicaba en que carecían de una estructura administrativa organizada y un funcionamiento eficiente.⁷ Consecuentes con esta interpretación, no se limitaron a reducir el presupuesto asignado a las líneas sino que recomendaron la adopción de normas para transformar a la administración de Ferrocarriles del Estado en una empresa moderna y varias medidas para garantizar la profesionalización del personal directivo. De hecho, las innovaciones organizativas propuestas por la Comisión se asemejaban a las que introdujeron las gerencias técnicas, los *modern managers*, en los ferrocarriles norteamericanos entre 1850 y 1880.

En cuanto a la organización de la compañía, la Comisión recomendó la separación funcional de las actividades contables y operativas. La Oficina Contable se organizó de acuerdo a un criterio de centralización administrativa y su responsable pasó a ser supervisado directamente por el administrador general, la principal autoridad de la empresa. Para asegurar el registro adecuado de todas las transacciones, la Comisión estableció, además, que se uniformaran las normas en todas las estaciones. Para esto, encargó al prestigioso ingeniero Schneidewind la sistematización de todos los libros y formularios de las oficinas de los ferrocarriles estatales. La contabilidad de la administración también quedó bajo la supervisión de una institución externa, la Contaduría General y de un inspector de la Di-

⁶ Palermo (2006).

⁷ RA, Dirección de Ferrocarriles Nacionales, "Informe de la Comisión Interventora y del Presidente de la Dirección sobre los Ferrocarriles Nacionales del Norte", julio de 1892.

rección de Ferrocarriles Nacionales quien controlaba el funcionamiento de las líneas e informaba sobre cualquier posible desorden administrativo.⁸

Los pilares de la reforma administrativa sugerida por la Comisión consistían en una estricta especialización funcional de los departamentos y normas específicas para sistematizar la organización del trabajo de cada sección. Al respecto, la Comisión recomendó reforzar la supervisión de las labores de los departamentos operativos: Vía y Obra, Tracción y Talleres.⁹ Exigieron sistematizar las tareas de mantenimiento y modernizar la infraestructura de estaciones y talleres. En tal sentido, la Comisión dispuso la construcción de nuevos depósitos de locomotoras y asignó a cada uno de los talleres distintas tareas de reparación, encargando al taller principal de Tucumán el mantenimiento general y dejando a los restantes las reparaciones menores.¹⁰ Particular atención se otorgó a la necesidad de profesionalizar el personal superior más que al disciplinamiento de los trabajadores.¹¹ Como era de esperar, Stegmann y Castaño insistieron en que el control de las líneas debía quedar en manos de un profesional diplomado. Sobre el nombramiento del administrador general, recalaban “en nuestra opinión debe ser un ingeniero, entendido en el servicio de las distintas reparticiones.”¹² Su recomendación se convertiría en regla de la empresa, tal como estipuló el Reglamento de los Ferrocarriles del Estado, editado en 1900, que exigía como requisito un título universitario o una sólida experiencia de trabajo en empresas ferroviarias para ocupar las posiciones superiores de la administración.¹³

Claro que las credenciales técnicas de un administrador de nada servían si no se aseguraba el respeto a su autoridad y el estricto cumplimiento de las nuevas normas y disposiciones. La Comisión Interventora recomendó al respecto centralizar el control en manos del administrador general y los jefes de departamentos y clarificar las líneas jerárquicas. De esta manera esperaban revertir antiguas prácticas burocráticas que possibilitaban utilizar la administración pública para beneficios privados. Vale notar, al respecto, su recomendación para establecer un método transparente y sistemático de pago de jornales y salarios. Al parecer el personal superior podía medrar con los sueldos de los trabajadores, ya que el Ferrocarril del Estado no pagaba a tiempo y difícilmente lo hacía en efectivo. Los trabajadores recibían vales, que los comercios locales aceptaban a un 30 ó 50 por ciento por debajo de su valor. En muchos casos, los propios jefes de las líneas sustraían de los salarios las deudas

⁸ *Ibidem*, pp. 3-7, 35, 41-3.

⁹ *Ibidem*, p. 21.

¹⁰ *Ibidem*, pp. 13-22 y p. 41.

¹¹ *Ibidem*, p. 35.

¹² *Ibidem*, p. 30.

¹³ RA, “Reglamento Interno de los Ferrocarriles del Estado”, Buenos Aires, 1900, pp. 123-24.

que los trabajadores habían contraído con los comerciantes de la zona, transformándose así en agentes de los comerciantes.¹⁴

Para impedir estas prácticas, el propio reglamento de la empresa precisará reglas destinadas a prevenir estos abusos. En cuanto al pago, se estipuló que los trabajadores debían recibir su sueldo a tiempo y en efectivo de acuerdo a los registros de cada sección. Vía y Obras era la primera sección que debía cobrar debido a la mayor urgencia que tenían sus trabajadores, por ser los peor remunerados. Se prohibió, bajo amenaza de despido, la entrega de vales por pagos a futuro y ninguna dependencia o autoridad de los ferrocarriles podía involucrarse en el comercio minorista de la zona. Inclusive, las autoridades debían informar a sus trabajadores que eran libres de comprar donde quisieran y permitirles que por cada doce trabajadores de Vía y Obras se eligiera un delegado para realizar sus compras, quien recibiría un pase libre para viajar y transportar las mercancías.¹⁵

En segundo lugar la creación del Ministerio de Obras Públicas (MOP), resultado de la reforma ministerial de 1898, representó un avance sustantivo para la organización administrativa de los ferrocarriles nacionales. En su diagnóstico de los males que afectaban a la red estatal, las autoridades del Ministerio coincidieron con aquellos técnicos de la Comisión al destacar el problema de la falta de una administración moderna. Para crearla, al apoyo a la acción de los expertos y profesionales sumaron la sanción de un marco legal que le otorgara a los ferrocarriles estatales cierta autonomía. El MOP motorizó, en consecuencia, la aprobación de dos leyes que le otorgaron a la administración de las líneas estatales un mínimo de independencia y a la vez fortalecieron el poder de los profesionales en el control de las líneas. En 1900, se sancionó la ley 3.896, la cual otorgó a las autoridades de los ferrocarriles nacionales mayor libertad para responder a las necesidades operativas de las líneas. Se le dio la potestad de reinvertir los beneficios de la empresa en nuevos proyectos y materiales y en los gastos extraordinarios requeridos para mantener la regularidad del tráfico. También se autorizó a la Administración, con un tope máximo, a comprar material según lo considerara conveniente. Asimismo la ley, le atribuyó total autoridad sobre la propiedad de los ferrocarriles y el reclamo de deudas que la administración nacional o las provinciales tuvieran con dicha institución. Por último se la eximió del pago de impuestos y se la exceptuó de aforos al material y maquinaria importado por la empresa.¹⁶

Al poco tiempo, en 1909, el MOP logró que se aprobara la ley 6.757, que creó la llamada Administración General de los Ferrocarriles del Estado (AGFE). La Administración,

¹⁴ RA, Dirección de Ferrocarriles Nacionales, "Informe de la Comisión Interventora y del Presidente de la Dirección sobre los Ferrocarriles Nacionales del Norte", julio de 1892, pp. 7-9.

¹⁵ RA, "Reglamento Interno de los Ferrocarriles del Estado", Buenos Aires, 1900, pp. 11 y 111-112.

¹⁶ MOP, Dirección General de Ferrocarriles, Ferrocarriles del Estado, "Ley nro. 3.896", pp. 9-10.

desde entonces, quedó bajo la exclusiva supervisión de dicho Ministerio, aún cuando el administrador general seguía siendo elegido por acuerdo del Senado. Este funcionario contaba con importantes atribuciones como autoridad máxima de Ferrocarriles del Estado. Podía elegir libremente -siempre que contara con la aprobación del presidente- los jefes de los departamentos de Ingeniería, Tráfico y Contabilidad. Las decisiones operativas quedaron bajo exclusiva responsabilidad de este cuerpo colegiado, que aprobaba las decisiones por mayoría de votos. El Directorio gozaba de la atribución de distribuir el presupuesto aprobado por el Congreso, según su propio criterio. Disponía, además, del poder para establecer horarios y tarifas y supervisar la construcción de nuevas líneas y ramales. En materia de relaciones laborales, contaba con autoridad absoluta para establecer salarios y jornales, métodos de reclutamiento, promociones y reglamentos de trabajo. El administrador era el responsable de representar a la compañía en todas las cuestiones judiciales.¹⁷

A pesar de sus limitaciones, las leyes de 1900 y 1909 significaron un cambio cualitativo en el poder de técnicos y especialistas en la dirección y gestión de los Ferrocarriles del Estado. Mientras que la profesionalización y la organización interna consolidaba su autoridad puertas adentro de la empresa; el nuevo marco jurídico acrecentaba su jerarquía dentro de la administración pública y prestigiaba la posición de la Administración que asimismo ganaba estabilidad institucional. Tras la intervención de 1892, se designó como administrador general de las líneas del Central Norte Argentino, al ingeniero Luis Rapelli quién ocupó su cargo por seis años consecutivos (1892-1898). Igualmente, una vez sancionada la ley de la creación de la AGFE, asumió como administrador el ingeniero Miguel Iturbe, quien dirigiría dichos ferrocarriles desde enero de 1910 hasta marzo de 1915. Su trayectoria se asemejaba a la de Castaño y Stegmann. También Iturbe había participado en diferentes asociaciones para prestigiar su profesión, había ejercido la docencia universitaria y desempeñado gran parte de su carrera en la administración pública. No en vano, la revista *La Ingeniería* del Centro Argentino de Ingenieros celebró su nombramiento como un “honroso precedente” para los “ingenieros argentinos”.¹⁸

En tercer lugar, vale recordar que una vez superada la crisis de 1890, el gobierno nacional emprendió un ambicioso proyecto de expansión de los ferrocarriles nacionales que incluyó junto a la extensión de nuevos ramales en las provincias del noroeste, la construcción de líneas en los territorios nacionales. Para 1900, entonces, el Estado administraba una red de 2.000 kilómetros, que comprendía tres líneas principales: el Andino, el Central Norte

¹⁷ “Ley nro. 6.757”, en Pretto (1926), pp. 10-15.

¹⁸ *La Ingeniería*, nro. 256, 15 de enero de 1909 y nro. 280, 15 de enero de 1910; Lucchini (1981), pp. 181-82; Cútoló (1971), p. 689; Piccirilli, Romay y Gianello (1953/1954), p. 549; Soares (1937), p. 10.

y el Argentino del Norte. Cada una de ellas contaba con su respectiva administración con sede en las ciudades de Río Cuarto, Tucumán y Cruz del Eje. Para 1915, aún después de haberse desprendido del Andino, la red alcanzaba los 5.500 kilómetros.¹⁹ Así transformada, la AGFE brindó a muchos profesionales y por supuesto también a los trabajadores, la oportunidad de una carrera estable. En el período 1910-1914, los Ferrocarriles del Estado emplearon un promedio anual de casi 9 mil personas, lo cual trajo aparejado un aumento en la demanda de puestos administrativos en la dirección. Mientras que ésta ocupaba sólo alrededor de cien personas a principios de 1900, contaba ya con 500 empleados promedio en el quinquenio 1910-1915.²⁰

La racionalización del trabajo en los talleres ferroviarios

En el marco de la bonanza de comienzos de siglo XX, la expansión del tráfico en las líneas del norte del país llevó consigo mayores presiones sobre los métodos de reparación del material rodante y tracción de los Ferrocarriles del Estado. A comienzos de 1900, los principales talleres se encontraban ubicados en San Cristóbal, al norte de la provincia de Santa Fé, en Cruz del Eje, situado al noroeste de la provincia de Córdoba y en la ciudad de Tucumán.

En las memorias anuales de la AGFE, los ingenieros del Departamento de Talleres se quejaban de la falta de espacio, la antigüedad de los edificios y la carencia de herramientas adecuadas que inclusive les impedía completar el armado del material rodante importado de Europa y Estados Unidos. La realización de estos trabajos debió encargarse al Ferrocarril Central Córdoba, con el consiguiente incremento en los costos. Para solucionar este problema, entre 1900 y 1905, la Administración aumentó las inversiones en infraestructura y modernizó la planta de los talleres existentes. En 1905, los ingenieros de los talleres San Cristóbal, se enorgullecían de esta decisión que había permitido ensayar la construcción de los primeros coches de pasajeros realizada en dicho taller.²¹

Estas mejoras, sin embargo, resultaban insuficientes frente a la ampliación del tráfico que se esperaba de la inauguración de la línea internacional a Bolivia y la conexión hacia el sur con el puerto de Santa Fe. La Administración propuso, entonces, la construcción de un nuevo taller en Tañi Viejo (provincia de Tucumán), cuya ubicación en el centro de la red lo hacía apto para la reparación de locomotoras de la división Sud y Norte. Un taller cercano a

¹⁹ Salerno (2002), pp. 49-50.

²⁰ MOP, *Estadísticas de los Ferrocarriles en Explotación*, “Número de empleados y obreros en total”, (1900-1915).

²¹ MOP, *Memoria* (1899-1901), p. 109 y 144; MOP, *Memoria* (1901-1904), pp. 43, 48,73-4; MOP, *Memoria* (1905-1906), pp. 64-66 y 87-88; MOP, *Memoria*, Anexo I (junio 1905-marzo 1906), pp. 15-25.

Tucumán permitía, además, concentrar parte de las actividades de reparación que se realizaban en los pequeños talleres de Güemes, en la provincia de Salta y la ciudad de San Miguel de Tucumán. Por último, la donación de las 17 hectáreas, donde se edificaría el taller, abarataba los costos. Aunque la construcción del taller se le adjudicó a una firma constructora alemana, la Administración hizo un seguimiento del proyecto a fin de asegurar una circulación eficiente de los materiales y la integración de distintas actividades en la misma planta. De esta manera, la Administración se ponía a la par de las políticas que en materia de mejoras en el servicio promovían las principales compañías ferroviarias radicadas en el país. En efecto, entre 1880 y 1910, todas las grandes empresas emprendieron la construcción de plantas específicamente diseñadas para la reparación en serie de locomotoras y material rodante. A mediados de 1880, el Ferrocarril del Oeste y el Ferrocarril Sud iniciaron las obras en Tolosa y en Remedios de Escalada (provincia de Buenos Aires), respectivamente. La modernidad de estas obras prestigiaba tanto a sus constructores como a las empresas y merecieron una detallada cobertura en las revistas empresarias. En tanto el ingeniero Otto Krause era reconocido por su labor en la supervisión de los talleres de Tolosa, la *Revista del Ferrocarril Sud* exaltaba la inauguración de Remedios de Escalada como una de las muestras más acabadas de la experiencia técnica y de la iniciativa de los profesionales de la compañía. Con elogios similares, la *Revista del Ferrocarril Central Argentino* describía el inicio de las obras, en 1912, del principal taller de la compañía en Pérez, a 16 kilómetros de Rosario (provincia de Santa Fe). Cinco años más tarde, se encontraba funcionando a pleno y se lo reconocía como el taller de reparación de locomotoras más importante del país.²²

La construcción de Tañ Viejo no era, entonces, una obra menor. En cierta medida, con su construcción, los ingenieros parecían alcanzar el cenit de su poder en materia de reorganización empresarial. Tras iniciar su periplo, a comienzos de los años noventa, se aseguraron cargos directivos, impusieron normas de especialización de funciones para cada departamento, escribieron reglamentos que incluían normas de disciplina y pautas para la organización del trabajo y lograron la ampliación de las instalaciones ante la expectativa de aumento de tráfico. A fines de 1910, en Tañ Viejo, ensayarían la introducción de los principios de organización científica del trabajo -el sistema Taylor- para racionalizar el trabajo de mantenimiento de locomotoras y llevar a cabo la reparación, armado y construcción de coches y vagones en serie.

²² Lewis (1991); Lucchini (1981), p. 177; Rögind (1935), pp. 73, 91, 230-233. También consultar: *Revista del Ferrocarril Central Argentino*, “Descripción de los Talleres ‘Gorton’ de Pérez”, nro. 91, julio de 1918 y nro. 92, agosto de 1918.

Tafí Viejo resultaría en definitiva fundamental para el funcionamiento de los ferrocarriles pero también emblemático de la pujanza de la red estatal y del papel del Estado nacional en el fomento económico del país. Aunque las obras se iniciaron en 1902 y ya en 1909 funcionaban algunas secciones, la Administración lamentó que no pudiera inaugurarse para los festejos del Centenario, fecha en que también se celebró el Primer Congreso Sudamericano de Ferrocarriles, al cual asistieron delegados de todo el mundo. Finalmente, en 1912, Tafí Viejo inició sus actividades regulares y al poco tiempo el presidente Roque Sáenz Peña inauguró -con un viaje corto por la provincia de Tucumán- el tren presidencial, que se publicitaba como “hecho en Tafí Viejo.”²³ La frase no reflejaba exactamente la realidad, pero contenía, sin duda, un fuerte significado simbólico. La Administración de los Ferrocarriles del Estado había hecho posible que el presidente de la República viajara en un elegante tren presidencial similar al de los mandatarios de las naciones más civilizadas. En tanto expresión visible del crecimiento de Ferrocarriles del Estado, este gran taller coronaba los esfuerzos iniciados por la elite técnica tras la crisis de 1890 y era visto, por tanto, como la prueba más acabada de su capacidad innovadora así como de la modernidad de las instituciones del Estado nacional.

En estos años, también el trabajo en los talleres ferroviarios cambiaría sustantivamente. Sus trabajadores experimentaron las transformaciones que traería aparejado el cambio tecnológico en las industrias entre 1890 y 1920. En tanto la AGFE se ampliaba y los métodos de organización del trabajo se racionalizaban, los trabajadores de los talleres manifestaron serias preocupaciones sobre la pérdida gradual de su control sobre los procesos de trabajo. En sus páginas, *El Obrero Ferroviario* (EOF), periódico de la Federación Obrera Ferrocarrilera (FOF), que representaba a los trabajadores de Talleres, Tráfico y Vía y Obras, daba expresión a esas incertidumbres. Algunas de las cartas enviadas por trabajadores y los artículos escritos por militantes ahondaban en los efectos negativos que provocaba la introducción de nuevas tecnologías y las innovaciones en los métodos de la organización del trabajo. En tal sentido, la experiencia de los trabajadores de talleres en las líneas del Estado no difiere de la de aquella analizada por el historiador David Montgomery para las industrias norteamericanas, donde las disputas por el control de los trabajadores sobre los procesos de trabajo devinieron endémicas entre 1890 y 1920.²⁴

Comprender esta cuestión requiere clarificar previamente algunos rasgos del perfil de los trabajadores de talleres. Por un lado, recordemos que los talleres ferroviarios contaron a

²³ MOP, *Memoria*, (1908-1910), pp. 22 y 53; Roldán (1984); *Tafí Viejo*, publicación de la Biblioteca Técnica Ing. J. Z. Suárez, Tucumán, junio de 1974; Dip (1961), pp. 28-29.

²⁴ En su estudio, este autor incluye los talleres ferroviarios como epicentros de esas disputas por el control de los procesos de trabajo. Montgomery (1979). También, Stromquist (1987), pp. 112-13.

comienzos del siglo XX con una presencia predominante de trabajadores calificados. Aún cuando los trabajadores de talleres no califican como una verdadera aristocracia obrera -bien representada por los maquinistas ferroviarios- ya que ellos recibían un pago a jornal y no tenían una estabilidad laboral e ingresos asegurados, lo cierto es que contaban con saberes específicos, una formación especializada y conocimientos técnicos. Precisamente fue en nombre de esos saberes de oficio que estos trabajadores cuestionaron la arbitrariedad de los capataces así como los esfuerzos racionalizadores que dotaban de un creciente poder a técnicos y supervisores en el mundo laboral.

Por otro lado, es preciso reconocer que, en Argentina, la cultura de los trabajadores de oficio no surgía de una tradición de larga data, como la que caracterizaba al personal calificado en Estados Unidos ni arraigaba en un estatus preindustrial, como ocurría en Europa. No obstante esto, los artesanos constituyeron un grupo distinguible y significativo en la formación de la clase trabajadora en los grandes centros urbanos en Argentina y lo fueron también la organización de los sindicatos y federaciones gremiales.²⁵ A fines del siglo XIX, trabajadores de oficio predominaron en los talleres metalúrgicos, las fundiciones, las carpinterías, donde usualmente trabajaban una docena de hombres con métodos artesanales y un bajo nivel de división del trabajo, respondiendo a la expansión creciente de la demanda en las grandes ciudades. Era en esos talleres donde los hombres jóvenes podían aprender un oficio y adquirir una capacitación ya que, por entonces, no existía un sistema de educación vocacional y técnica desarrollado. La adquisición de un oficio y el trabajo en un taller posibilitaba el ascenso social, tanto porque podía asegurarse una paga más alta que la recibida por un trabajador no calificado, como porque además podía aspirarse a ahorrar lo suficiente para eventualmente adquirir un taller propio. Aunque sólo algunos pudieran alcanzar esta aspiración, esta creencia motivaba a los jóvenes trabajadores y sus familias a optar por aprender un oficio.

Como se sabe, a comienzos del siglo XX, esas posibilidades de ascenso social para los hombres de oficio se estrecharon, como resultado del exceso de oferta en el mercado de trabajo y de la concentración económica, posterior a la crisis de 1890, la cual creó un clima menos propicio para que un artesano deviniera en un pequeño empresario. Algunos talleres relativamente pequeños se convirtieron en fábricas donde los trabajadores enfrentaron nuevas formas de disciplina, de organización del trabajo y de incentivos salariales. En tal contexto, los artesanos pasaron a identificarse con la suerte de los asalariados aun cuando contaran con empleos mejor remunerados.

²⁵ Sobre el artesanado, Sábato y Romero (1990); Falcón (1990). También Korzeniewicz (1989).

En buena medida, muchos de esos artesanos de Ferrocarriles del Estado se ajustan a esta descripción. Un segmento de estos hombres empleados en los talleres se consideraba como trabajadores calificados y estaba orgulloso de sus saberes y oficios. Como se demostrará en esta sección, su identidad estaba moldeada por lo que se ha denominado el código ético de los artesanos, caracterizado por el hábito de trabajo autónomo, en el que el proceso de trabajo y el monto producido eran decisiones de los trabajadores y por una actitud de independencia frente a la autoridad del capataz y los supervisores. Precisamente fue la defensa de esa ética del trabajo la que orientó la oposición de los trabajadores al avance de la organización científica del trabajo en los talleres.²⁶ Aunque estos valores y cosmovisión no brindaron los únicos argumentos para confrontar a la autoridad empresarial constituyeron componentes relevantes en el discurso de resistencia de los trabajadores.

Lo que cabe subrayarse aquí es que esta cultura emergió como resultado de la experiencia compartida en el trabajo más que como el resultado de una herencia común de larga data. Para mediados de 1910, los talleres de Ferrocarriles del Estado habían estado abiertos por más de veinte años. En el Central Norte, por muchos años, la administración había sistemáticamente empleado un importante número de trabajadores calificados que inicialmente disfrutaron de amplios grados de autonomía en el lugar de trabajo. Cuando en 1912 se inauguró Tañi Viejo, puede que allí se hubieran empleado muchos de los trabajadores que estaban trabajando en Tucumán. La ola de conflictos que tuvo lugar en las líneas del norte no puede comprenderse sin una referencia a esta singular experiencia de los trabajadores de talleres.

A comienzos de 1900, los ingenieros de las líneas del norte reorganizaron las plantas, adquirieron nuevo equipamiento e intentaron estandarizar ciertos procesos en el mantenimiento de las locomotoras y coches, y la construcción de vagones así como a utilizar material intercambiable en la reparación del material rodante. Con la introducción de nueva maquinaria, como la prensa hidráulica, podían emplearse trabajadores sin una previa calificación. La utilización de tornos más modernos y de máquinas neumáticas para reparar las calderas así como la introducción de métodos de división de tareas socavó la posición de los oficiales. En las secciones de fundición y metalúrgica, los trabajadores calificados comenzaron a ser reemplazados por grupos de peones, jornaleros que llevaban adelante diferentes partes del trabajo y recibían prácticamente la mitad del salario de un oficial.

Las estadísticas oficiales del promedio anual de trabajadores empleados en los talleres ofrecen una pintura tentativa de la situación de los artesanos en los talleres de los Ferrocarriles del Estado. En el Central Norte, donde se ubicaban los talleres más importantes en San

²⁶ Montgomery (1987), pp. 171-213.

Cristóbal y Tucumán, los trabajadores calificados superaban ampliamente a los peones durante casi todos los años del período comprendido entre 1893 y 1916. La proporción promedio era de 10 a 14 trabajadores calificados sobre cada peón empleado. Durante el curso de 1900, los trabajadores calificados componían el 90 por ciento de la población trabajadora. Durante esos años, los talleres del Central Norte eran el dominio absoluto de los trabajadores calificados, cuya predominancia comienza a revertirse luego de 1911. Dos factores pueden dar cuenta de esta reducción. Aunque las memorias de la empresa no aluden explícitamente a esto, es posible que la apertura de Tañi Viejo, haya contribuido a este cambio. Si bien inicialmente la empresa pudo haber transferido a los trabajadores empleados en Tucumán al nuevo taller, y posiblemente haya mantenido el mismo personal, la organización del trabajo que posibilitaba esta nueva planta quizás haya tendido a incrementar el número de peones por sobre los trabajadores calificados. Lo que es aún más importante, este cambio puede haber sido acentuado por la combinación de los efectos de la recesión provocada por las disrupciones económicas fruto de la Gran Guerra y por el avance de innovaciones técnicas en los talleres. Luego de alcanzar el mayor número de trabajadores empleados en la historia de los talleres, en 1911 y 1912, una cifra de más de mil hombres, la administración llevó adelante una reducción drástica disminuyendo en casi un 50 por ciento a los trabajadores calificados en tres años consecutivos. Entre 1913 y 1915, los jornaleros sin calificación que habían sido tradicionalmente una minoría llegaron a representar el 40 por ciento de la fuerza de trabajo y los trabajadores calificados habían perdido su preeminencia.

Para un herrero, caldero o cualquier otro oficial que hubiera estado empleado en esos años en las líneas del Estado, este cambio debe haber parecido dramático. Es verdad que el número de trabajadores calificados se recompondría en el largo plazo, luego de 1922, pero su predominio ya no sería tan importante como lo había sido entre 1890 y 1900. Por otra parte, en el marco de esta racionalización, los trabajadores experimentaron un profundo sentido de inseguridad e inestabilidad pues en la dificultad de la situación del momento no podían anticipar un futuro venturoso. No sorprende, por tanto, que los talleres de San Cristóbal, unos de los más antiguos de las líneas al norte, constituyeran el epicentro del descontento de los trabajadores de oficio.

En el Argentino del Norte, las líneas que conectaban Córdoba con Catamarca y La Rioja, la situación era diferente. Los trabajadores calificados nunca alcanzaron el predominio que habían adquirido en las líneas del Central Norte. Inicialmente esas líneas tenían un tráfico muy modesto y los talleres de Cruz del Eje recibían solo un mínimo de material rodante para reparar. A diferencia del Ferrocarril Central Norte, en Cruz del Eje los trabajadores calificados

constituían una minoría. Con pocas excepciones, durante el curso de 1900, el promedio, en términos generales, era de dos o más trabajadores calificados por cada trabajador sin calificación. Sólo en 1910, trabajadores de oficio parecieron comenzar a ser empleados sobre una base más regular, representando así más de la mitad del personal ocupado en los talleres. En tal sentido, no sorprende que las quejas de la población de Cruz del Eje no se centraran en la cuestión de la pérdida de autonomía de los artesanos.

Para 1913, los ingenieros de la empresa celebraban el hecho que los principales talleres de las líneas mostraban mejoras en la productividad gracias a los cambios en la organización del trabajo implementada por la administración. Claro que lo que motivaba orgullo en los ingenieros, constituía una fuente de descontento para los trabajadores. Los obreros calificados resintieron la multiplicación de supervisores que llevaban adelante análisis sistemáticos para dividir las tareas. Si bien no encontramos referencias explícitas a los estudios sobre los tiempos de trabajo, lo cierto es que sí es comentada la expansión de trabajadores de cuello blanco, supervisando el proceso de reparación del material en las diferentes secciones. Y mientras éste personal técnico adquiría mayor predominio, estabilidad laboral y salarial, y prestigio, los trabajadores calificados se veían relegados, amenazados por la descalificación y, lo que podía ser peor, la pérdida del trabajo.

Las quejas de los trabajadores en torno a este avance de la organización científica del trabajo encontraron eco en la prensa de la FOF. En las páginas de su periódico se hicieron públicas las preocupaciones de los varones de oficio frente a la estandarización de las tareas y la subsecuente incorporación de personal no calificado. Esta preocupación conllevaba, en la mayoría de los casos, tensiones generacionales. Mientras muchos trabajadores adultos eran calificados, entre los peones podían encontrarse bastantes jóvenes, razón por la cual la FOF se encargó de defender el derecho de antigüedad en el trabajo, como un principio que las administraciones debían respetar. Inclusive, los militantes notaron que, producto de la racionalización, los trabajadores adultos se habían interesado por la acción sindical, asistiendo a asambleas y reuniones gremiales. Como se destacaba eran, en definitiva, esos hombres de gran capacidad de trabajo y valores morales los que predominaban entre los despedidos y, en cambio, se multiplicaba inútilmente, según se indicaba a propósito de la situación en San Cristóbal, el número de inspectores y capataces.²⁷

Otro signo del deterioro del estatus de los artesanos se asociaba a la introducción de incentivos salariales. La oposición al pago a destajo constituía una queja arraigada. Pero además, los trabajadores se oponían a los nuevos y más sofisticados sistemas salariales que apuntaban a

²⁷ EOF, I, San Cristóbal, mayo de 1913.

incentivar la productividad. Estas protestas se fundaban en la noción de que el trabajo artesanal contaba con sus propios ritmos y correspondía al trabajador establecer los métodos de trabajo y la cantidad producida. Claramente, cualquier tipo de incentivo salarial se percibía como una alteración del orden ético que debía predominar en el mundo laboral. Aceptar el sistema de pago a destajo o cualquier otra forma de incentivo salarial por más sofisticada que fuera representaba, desde la cosmovisión de los trabajadores de oficio, una conducta inmoral, inapropiada para un hombre digno, orgulloso de su trabajo y solidario con sus compañeros. En un artículo publicado en EOF sobre los incentivos salariales establecidos en el Ferrocarril Pacífico, se afirmaba que esos sistemas eran “admirados por los explotadores”. El artículo también observaba que, a raíz de la implementación de esos incentivos, se deterioraba el clima de trabajo al proliferar rencillas y mezquindades entre los trabajadores. Estos pasaban a estar motivados por el interés individual, compitiendo entre sí y disputando con los propios compañeros. Sin duda, los trabajadores de las líneas de Ferrocarriles del Estado pudieron haberse sentido representados por estos pareceres en su rechazo a las diferentes formas de incentivo salarial propuestas por la administración en la década de 1910.²⁸

Así, en su defensa de los hombres de oficio, la FOF denunció los despidos de los trabajadores con más antigüedad, se opuso a la especialización de tareas y demandó la implementación de un salario mínimo. En tal sentido, la FOF defendía una visión igualitaria de los derechos de los trabajadores dentro del mundo del trabajo y rechazaba cualquier tipo de jerarquía. En un artículo titulado “Maldita Categoría”, las diferencias salariales y la creciente división del trabajo eran criticadas debido al detrimento que ellas provocaban en el sentido de solidaridad entre los trabajadores. El autor definía las jerarquías laborales y las diferencias salariales que implicaban como un “inaudito privilegio que causa rencor, envidia, en el proletario que trabaja igual y gana menos!” A su juicio, los trabajadores debían abandonar la idea de una “infundada superioridad que queréis tener sobre los demás hombres”.²⁹ Un ejemplo similar sobre la defensa de todos los trabajadores, en especial de los no calificados, lo ofrecía la insistencia en la defensa del salario mínimo para aprendices y jóvenes trabajadores, una cuestión que figuró en las demandas presentadas a la AGFE al iniciarse la huelga de 1917. Esta demanda no era una simple medida destinada a prever que los jóvenes compitieran con los adultos más calificados sino que también expresaba la aspiración de los aprendices, cuyos salarios aportaban a los ingresos familiares. En otras palabras, la FOF canalizaba las aspiraciones de los hombres de oficio, defendía su estatus y prestigio, pero no se limitaba a su defensa. Se pretendía, en definitiva, un sindicato más inclusivo, defensor como lo indicaba su nombre de todo obrero ferroviario.

²⁸ EOF, III, nro. 24, septiembre de 1914.

²⁹ EOF, II, nro. 18, marzo de de 1914.

Por último, es preciso reconocer que las críticas de los trabajadores a la racionalización impuesta por los ingenieros no nacían sólo de su valoración de la cultura de los trabajadores de oficio. En ciertos casos, lo que se criticaba era precisamente que las administraciones, gerencias y técnicos ferroviarios no estaban a tono con los principios de la modernidad que tan afanosamente proclamaban. Tal era el caso de los reclamos de los trabajadores por el incumplimiento de la administración de las normas de seguridad e higiene industrial, con el consiguiente riesgo para usuarios y trabajadores. Así los trabajadores se apropiaban de algunos de los tópicos de los propios ingenieros, de los principios de racionalidad, eficiencia, organización del trabajo y seguridad para defender mejoras en sus condiciones laborales. Como lo han señalado algunos historiadores, la posición de los trabajadores frente a las ideologías y prácticas de racionalización empresarial no fue de simple rechazo. Más bien sus posiciones eran heterodoxas, creativas y no se nutrían sólo de la condena al avance empresarial en nombre de esa ética del trabajador de oficio sino que también podían esgrimir los propios principios de la racionalización del trabajo para argumentar en favor de sus derechos.³⁰

Finalmente, también los especialistas advierten que al examinar las disputas por el control de la experiencia en el trabajo es preciso ponderar el peso de aquellas cuestiones relacionadas con la dignidad y los derechos individuales. Este es un tema no menor si se piensa que las transformaciones de las grandes empresas y el avance de la organización científica del trabajo tenían lugar en paralelo a los inicios de la política de masas y el reconocimiento de los trabajadores como ciudadanos. Al respecto, recordemos que con excepción de los maquinistas, quienes disfrutaban de un alto grado de autonomía, el resto de los trabajadores ferroviarios, en especial los ocupados en los talleres, estaban expuestos a la autoridad en muchos casos arbitraria y abusiva de capataces y jefes. EOF estaba plagado de denuncias de este tipo. No por casualidad, el paro parcial ocurrido en Tafi Viejo, en el invierno de 1917 previo a la gran huelga, tuvo como uno de sus motivos principales el pedido de despido de un capataz, al que los trabajadores consideraban autoritario, por haber dificultado el trabajo de los caldereros y haber despedido a uno de estos hombres de oficio sin justificación.

La organización científica del trabajo en los talleres

La gran huelga de 1917 marcó un punto de inflexión en la historia de las relaciones laborales en el sector ferroviario y, ciertamente, constituye un hito importante en el proceso de racionalización. Para los ingenieros de la AGFE reconstruir su autoridad en el mundo del

³⁰ Al respecto, Nelson (1991); Nolan (1994) y Brown (1997). Para Argentina, Lobato (1988 y 2003).

trabajo, tras tamaño conflicto de aproximadamente tres semanas, estuvo lejos de ser una tarea sencilla. El malestar laboral no cesó tras haber culminado la gran huelga general de septiembre y octubre de 1917, sino que reapareció intermitentemente en los años 1918 y 1919. Ciertamente, la administración buscó poner fin a esas resistencias, reimponiendo la disciplina mediante nuevos métodos de organización del trabajo y reorganizando sus esquemas de beneficios extra-salariales para los trabajadores. Estas decisiones, motivadas e implementadas por los ingenieros de la compañía, hicieron que los años veinte representaran una década de significativas transformaciones en el mundo del trabajo ferroviario.

Esta sección se concentra en las estrategias de la administración de los Ferrocarriles del Estado para reorganizar las relaciones laborales y el sistema de organización del trabajo entre fines de la década del 1910 hasta la década de 1920. La ofensiva empresarial en las líneas del Central Norte, por entonces el segmento ferroviario más extenso y denso de la red de propiedad del Estado nacional, abarcó un abanico complejo de medidas. Por una parte, la racionalización en el mundo del trabajo obedeció a la puesta en práctica de la regulación del trabajo ferroviario decretada por el presidente Hipólito Yrigoyen para poner fin a la huelga general de 1917. Por otra parte, los principales ingenieros de la empresa promovieron la implementación de los métodos de la organización científica del trabajo en los talleres de reparación del material de tracción y rodante de las líneas al norte. Finalmente, también los ingenieros favorecieron el desarrollo y reorganización de los programas de beneficios extra-salariales con los que contaba la administración desde comienzos de siglo XX, de modo de que alcanzaran a un mayor número de trabajadores y mejoraran su calidad. En su conjunto, estas innovaciones promovidas por la AGFE documentan su compromiso de reorganizar el mundo del trabajo conforme a las tendencias dominantes en la cultura empresarial de las sociedades industrializadas en la primera posguerra.

Es bien sabido que durante 1917, los servicios ferroviarios en Argentina se vieron alterados por conflictos endémicos que condujeron a la primera huelga, en la que sin distinción de oficios, todos los ferroviarios suspendieron sus actividades. Fueron tres semanas de un paro, tenso e incluso sangriento, al que la decisión del presidente Hipólito Yrigoyen de establecer un reglamento del trabajo ferroviario por decreto vino a poner fin. Por cierto, esta regulación no contentó a todos los trabajadores por igual. Mientras que satisfizo buena parte de las demandas que habían sostenido los maquinistas y foguistas, representados en el gremio de La Fraternidad, desatendió los reclamos por mejoras salariales y de condiciones de trabajo del personal de los talleres ferroviarios, agremiados en la FOF. De hecho, esta

última organización inicialmente rechazó el acuerdo, hasta que tras varias negociaciones accedió a levantar la suspensión de las tareas.

En consecuencia, aunque no se vislumbraran posibilidades de una huelga de magnitud, el par de años subsiguientes a ese primer paro nacional, esto es 1918 y 1919, fueron sumamente desafiantes para la administración del Ferrocarril Central Norte. A las preocupaciones de los ingenieros por hacer más eficiente el servicio ferroviario, se sumó, entonces, la no menos urgente y prioritaria cuestión de reconstruir la disciplina laboral. En esta búsqueda, los ingenieros apelaron a los principios de la organización científica del trabajo, con la esperanza de reconstruir su autoridad. Sin duda, ésta había sido socavada tanto por la contestación de los propios trabajadores como por la acción de los funcionarios estatales, que al imponer la regulación del trabajo ferroviario, se habían involucrado en un territorio en el que las gerencias e ingenieros ferroviarios habían ejercido absoluta injerencia.

Tratándose de una empresa estatal, en tiempos de un gobierno que dependía de su popularidad para llegar y mantenerse en el poder, es lógico que dichas estrategias empresariales estuvieran, de un modo u otro, influenciadas por el clima político. Así, por ejemplo, la resolución del paro parcial de Tafi Viejo a fines de junio de 1917, había sido resuelta con celeridad a favor de los trabajadores. De esta manera, el por entonces ministro de Obras Públicas, Pablo Torello, había querido demostrar la buena predisposición del gobierno radical para responder a las demandas de las comunidades obreras. Todos eran conscientes que la popularidad del nuevo gobierno estaba en juego, razón por la cual las autoridades de los Ferrocarriles del Estado también destacaron la generosidad del ministro para resolver la cuestión, en sintonía con el programa reformista del presidente Yrigoyen.

Claro que al mismo tiempo lo que estaba en juego era el prestigio del gobierno para manejar con eficiencia los Ferrocarriles del Estado, en una coyuntura económica muy compleja. Por un lado, esto obedecía a que la oposición escudriñaba el desempeño de la compañía, pues había puesto en la mira al gobierno radical por lo que juzgaba un manejo clientelar de la administración pública. Por otra parte, dada la falta y los altos precios del carbón, cuya importación había sido alterada por la contienda bélica mundial, la demanda de leña se había multiplicado y su provisión resultaba una prioridad. Eran precisamente las líneas de Ferrocarriles del Estado las que recorrían las zonas proveedoras de leña y la abastecían a los mercados del litoral. De haberse prolongado la huelga, ni los centros urbanos, ni los ferrocarriles -que habían comenzado a utilizar también este combustible- habrían podido proveerse, ni tampoco la producción azucarera de las provincias del norte hubiera podido llegar a las principales ciudades del país. La presión social sobre la AGFE no era menor, ya que del buen funcionamiento de

los Ferrocarriles del Estado dependían muchos consumidores. Por cierto, el gobierno radical no podía sacrificar estos intereses en pro de contentar a los trabajadores.

Como puede observarse, las dificultades económicas y las necesidades políticas pesaban sobre los funcionarios de la AGFE. En este contexto, la voluntad conciliadora para con los trabajadores no podía abandonarse, pero tenía sus límites. Como no podía ser de otra manera, los ingenieros debieron cumplir con las medidas dispuestas en el reglamento ferroviario decretado por el presidente de la nación. En su visión, cuanto más rápido se implementara el reglamento, más expeditiva sería la normalización del servicio. Ellos reconocían que los maquinistas habían demandado por largo tiempo un escalafón que incluyera escalas salariales y condiciones de trabajo claras y uniformes. Una vez finalizada la gran huelga, la administración firmó un contrato con los maquinistas y reconoció las 8 horas de trabajo en los talleres a la vez que incrementó en un 10 por ciento la paga. Esperaba que al implementar estas medidas con prontitud, la situación se normalizara definitivamente.

Sin embargo, esta expectativa resultó ilusoria. Por diversas razones, la insatisfacción de los trabajadores con la regulación y su implementación se mantuvo. Aún cuando los maquinistas y foguistas habían sido claramente beneficiados en comparación con otros de los trabajadores ferroviarios, perduraban entre éstos motivos de descontento. De hecho, los líderes de la La Fraternidad debieron insistir en publicitar los beneficios alcanzados. Más aún, trabajadores y administradores no siempre entendieron el reglamento de la misma manera y, en última instancia, lejos de aplacar las disputas su puesta en práctica también las exacerbó. Por otra parte, el reglamento había dejado insatisfecha la demanda de un segmento para nada desdeñable de trabajadores. El sentimiento de decepción era extendido entre el personal de tráfico y especialmente de talleres. El incremento salarial obtenido por ese personal no alcanzó a compensar la desazón provocada por la falta del reconocimiento a las 8 horas de trabajo (para buena parte del personal de tráfico) y la abolición del sistema de pago a destajo, un tema central para el personal de talleres. Asimismo, aunque el proceso de democratización política a nivel nacional generó la esperanza entre los trabajadores de una democratización del mundo del trabajo, lo cierto es que la represión de la protesta obrera que tuvo lugar durante la gran huelga desvaneció esa aspiración. En especial, esto obedeció a que la regulación no logró limitar el estilo autoritario de capataces y supervisores, un rasgo que generaba disputas endémicas. Por último, para los trabajadores de los talleres, la falta de una limitación al sistema de incentivos a la productividad hacía que sus salarios y jornales siguieran dependiendo de las estimaciones de ingenieros y especialistas y por tanto, careciendo de previsibilidad.

Si esta insatisfacción lograba traducirse en un malestar endémico en los Ferrocarriles del Estado, esto se debía a la experiencia de lucha que los trabajadores de estas líneas habían adquirido en esos años. La pervivencia de los lazos de solidaridad y de una capacidad organizativa hizo que los trabajadores de las líneas del norte insistieran en su oposición abierta a las autoridades. En marzo de 1918, en medio de otras protestas ferroviarias, la sección de Tucumán demandó la transferencia de un supervisor considerado arbitrario, con el apoyo de la mayoría de las secciones e inclusive de los trabajadores de las líneas chaqueñas. Como la administración rechazó la petición, se produjeron episodios de violencia y varios trabajadores resultaron heridos tras la confrontación con la policía del lugar. La tensión alcanzó su cenit en 1919, el “año de las huelgas” como lo calificó el jefe de Tráfico. Ese año toda la red sufrió alteraciones y todos los trabajadores sin distinción de oficio participaron en los conflictos que se extendieron hasta comienzos de 1920. Naturalmente, esta ola de huelgas estuvo marcada por los episodios de la Semana Trágica. La mayoría de los trabajadores de las líneas del Estado se solidarizaron con la huelga de Vasena. Desde el 11 de enero hasta el 19 de abril, el servicio estuvo prácticamente interrumpido a causa de los paros y sabotajes. Tafi Viejo permaneció cerrado en esas fechas y aunque los demás talleres permanecieron abiertos experimentaron obstrucciones, actos de indisciplina, y sabotajes. De la misma manera, si bien Tafi Viejo reabrió los primeros días de mayo, todavía en agosto tenían lugar confrontaciones que, en la sección de calderería continuaron por casi medio mes más. Al llegar a fin de año, el malestar no menguaba. En diciembre de 1919 la sección de Güemes comenzó un paro que recibió una dura respuesta de la administración. A pesar de esto, los trabajadores de Cruz del Eje y San Cristóbal se sumaron al movimiento. Dado que Tafi Viejo también apoyó la huelga a partir del 17 de diciembre, cinco días más tarde la administración decidió cerrar todos los talleres hasta el 17 de enero de 1920, cuando el trabajo recommenzó. Solo en el taller de Laguna Paiva, un pequeño taller cercano a la ciudad de Santa Fe, la huelga recibió una adhesión parcial, aunque no estuvo exento del clima de tensión, ya que allí un antiguo jefe de talleres fue asesinado en la noche del 14 de diciembre de 1919.

En todas las líneas, particularmente las de las provincias del oeste, la administración reportó resistencias por parte de los maquinistas para cumplir sus horarios con puntualidad. Al respecto, se subrayó,

Como si esto no fuera suficiente, por mucho tiempo se ha estado luchando con la mala voluntad del personal de locomotoras, el que con el afán de perjudicar el servicio se valió de infinidad de recursos para malgastar el agua a fin de que le faltara a su regreso y poder correr con tonelaje limitado o demorar mayor tiempo fuera de la residencia para ganar más viáticos.³¹

³¹ MOP, *Memoria*, junio 1919-mayo 1920, p. 83.

La administración también indicó que las expresiones de descontento de los trabajadores se volvían cada vez más violentas. Respecto a los conductores, el jefe de Tráfico observó que,

Desde el primer momento, los huelguistas cometieron toda clase de atropellos y violencias, destacándose los sucesos de la estación Añatuya [Santiago del Estero] donde en seguida de haberse declarado la huelga, se incendiaron gran cantidad de vagones cargados con leña y otros vacíos depositados en aquella estación, siendo el Jefe de la estación herido de bala.³²

De hecho, la Administración registró veintiocho asaltos y actos de sabotaje desde enero a septiembre de 1919, los cuales incluyeron rotura de cambios y partes de la vía así como descarrilamiento con bombas de dinamita. Estos episodios se produjeron a lo largo de toda la red, en las provincias de Tucumán, Córdoba, Santa Fe y Jujuy, alcanzando su mayor intensidad en marzo de 1919, al registrarse siete incidentes de gravedad.

A comienzos de 1919, la Administración comenzó a modificar su tono y perspectiva respecto a las bondades de la política de conciliación para con los trabajadores y pasó a inclinarse por una posición más intransigente. Los ingenieros de las líneas inclusive criticaron al ministro de Obras Públicas por su decisión de no haber despedido a los huelguistas. Argumentaron que el resultado no deseado de dicha medida había sido perpetuar los conflictos, fomentar el desorden, y agudizar la discordia en los lugares de trabajo. La Administración subrayó que las dificultades en la normalización del servicio restaban en el hecho de que,

Un lapso de tiempo tan largo, durante el cual se trató de efectuar el servicio de cualquier forma, trajo como consecuencia natural, una desorganización de resultados desastrosos en todos los servicios, que se acentuaba, precisamente, por el hecho de que la readmisión total del personal huelguista implicaba la creación de rozamientos y agresiones, en un principio, con el personal que permaneció fiel y entre el cual, debía trabajar aquel, siendo frecuente la contemplación de actos de insubordinación y quebrantamiento de la disciplina.³³

En su opinión, la decisión ministerial había reafirmado a los representantes sindicales a nivel local de mantenerse en una actitud desafiante. En tal sentido, se afirmaba, "...el 'Sindicato de los Trabajadores del Central Norte Argentino' inició una campaña sistemática de obstruccionismo en general, una indisciplina que minaba hondamente a la autoridad y prestigio de los superiores."³⁴

A tono con la cosmovisión emergente que esgrimían los nacionalistas, la Administración condenaba a los huelguistas como agitadores, afirmando que la prolongación de los conflictos se debía al "espíritu siempre adverso al orden social existente de parte del sindicato". Mientras que a comienzos de 1900, la Administración pensaba que era posible persuadir a los trabajadores de abandonar lo que denominaban el "mal entendido espíritu de solidaridad", tras el ciclo

³² *Ibidem*, p. 75.

³³ *Ibidem*, p. 75.

³⁴ *Ibidem*, p. 74.

de protestas iniciado en 1917 arribaban a una conclusión diferente. A su juicio, casi por definición el sindicato local conspiraba contra el orden social y la armonía laboral. Naturalmente, esta nueva interpretación no daba cabida para ninguna negociación con los representantes sindicales.

En rigor de verdad, la Administración no adoptó una postura inflexible con todos los trabajadores. Con los maquinistas y foguistas, representados por La Fraternidad, la postura continuó siendo de flexibilidad. Entre 1919 y comienzos de 1920, la compañía resolvió varias disputas que tenía con el personal de locomotoras, el cual también organizó una comisión interna que trabajó junto al jefe de la sección en el establecimiento de una escala salarial y un reglamento de trabajo uniforme. Esto implicó una revisión de la situación personal de cada uno de los trabajadores a fin de ser ubicado en la categoría correspondiente. Este escalafón se redefinió a fines de 1919, de acuerdo a las reglas establecidas para todas las empresas, lográndose así una homogeneización de salarios y condiciones de trabajo a escala nacional. Además se sistematizó el método de promociones, pases y licencias para maquinistas, foguistas e inclusive aprendices. Como lo señalaba la Administración, no solo se había logrado establecer con claridad la trayectoria de la carrera de maquinista, sino que además la mayoría del personal había incrementado sus salarios al aplicarse el nuevo escalafón. En suma, como puede verse, en el Departamento de Locomotoras, las relaciones laborales se habían transformado sustantivamente.

Con el personal de talleres, sin embargo, la Administración optó por una posición de más franca intransigencia. Aquellos trabajadores más militantes se enfrentaron sin más al despido y gradualmente la autoridad de los ingenieros en el espacio de trabajo se afirmó. Tal como informaban respecto a la situación de Tañi Viejo,

La tarea pudo restablecerse en forma más racional luego de la terminación de la huelga por haber sido eliminados los elementos perturbadores y haber cesado la obstrucción sistemática del trabajo a tarea que fue la característica de los últimos años 1918 y 1919.³⁵

No era un triunfo menor, para quienes se habían quejado con insistencia de las dificultades que encontraban para implementar la división de tareas en los talleres. La animosidad contra este método de trabajo había sido extendida, en todos los talleres y particularmente intenso en Tañi Viejo. Los gerentes indicaban que algunos de los trabajadores, que no se animaban a apoyar abiertamente la huelga por miedo a perder el trabajo, sin embargo, boicoteaban el sistema de división de tareas. Los ingenieros del taller de Laguna Paiva observaban que,

El trabajo se ha desarrollado normalmente dentro de las dificultades inherentes a la falta continua de materiales y de una obstrucción sistemática de parte de un grupo importante de obreros, especialmente carpinteros, que si bien no se declaran en huelga para evitar una cesantía no por eso dejaron de entorpecer los

³⁵ MOP, *Memoria del Departamento de Material y Tracción*, 1920, p. 19.

trabajos negándose a aceptar el trabajo o perdiendo en ellos si se veían obligados a aceptarlos. En los últimos meses del año, esta situación tendía a normalizarse.³⁶

En verdad, tanto en San Cristóbal como en Laguna Paiva, la división del trabajo fue introducida gradualmente de una sección a otra, debido a la oposición sostenida que enfrentaba. A comienzos de 1920, los ingenieros se ilusionaban con el eventual éxito de este método de organización del trabajo, pero a la vez reconocían que por el momento los resultados eran limitados. Respecto a los cambios producidos en dichos talleres se explicaba,

Se ha implementado el sistema de trabajo a tarea mejora que se ha ido aplicando paulatinamente en ambos por secciones, pues en los dos talleres ha encontrado ese sistema resistencia de parte del personal obrero. Pero a fuerza de convencerles con argumentos y ejemplos de fuerza, no ha existido inconvenientes capaces de alterar el trabajo lo que sí que su aplicación va lentamente a fin de que el personal obrero, sea el primero en converse con las liquidaciones que, en principio, sin dudas le conviene este sistema de trabajo.³⁷

Para fines de 1920, los administradores también informaban que el sistema de tareas había sido implementado en todas las secciones de Tafí Viejo y casi en la mitad de todas las secciones de Cruz del Eje. Al poco tiempo, la Administración introdujo un sistema más perfeccionado de incentivo salarial, basado en el método de Frederick Halsey. Este ingeniero norteamericano, colega de Frederick Taylor, había diseñado un plan de incentivos para el trabajador que superaba el estándar con el propósito de incentivar la producción y otorgarles a los técnicos la posibilidad de controlar mejor el proceso de trabajo. A fines de siglo XIX, su método se utilizaba en las grandes plantas metalúrgicas de Estados Unidos, se basaban en un pago fijo por hora en vez de un pago por tarea, asegurando así al trabajador un salario mínimo. En referencia a la aplicación de este método en Tafí Viejo se explicó,

Se extendió el sistema de trabajo a tarea aplicándolo a la gran mayoría del personal, suprimiendo la ganancia libre que regía desde un año atrás para adoptar el sistema Halsey fijándose la parte proporcional del beneficio para el obrero en 50%. Asimismo establecióse un premio a la superproducción a los diferentes trabajos, premio que se paga primeramente al personal de la sección mecánica y extendióse luego a las demás secciones.³⁸

Esta transformación en el sistema de organización del trabajo y de pago de los sueldos conllevaba un cambio en las formas de la supervisión. En tal sentido, los ingenieros, acorde al principio de especialización de las tareas, dividieron el departamento de locomotoras y talleres en tres grupos, uno encargado de la provisión de insumos y materiales, otro que llevaba adelante los trabajos y un tercer grupo encargado de la supervisión de los mismos. En tanto a comienzos de siglo XX, las memorias sobre la actividad en los talleres incluyeron un gráfico de la planta de Tafí Viejo como prueba de la modernidad de la compañía, para 1920 detallaban

³⁶ *Ibidem*, p. 49.

³⁷ *Ibidem*, p. 4.

³⁸ *Ibidem*, p. 19.

un gráfico sobre el sistema de especialización de tareas. En tal sentido, se destacaba que en Tafí Viejo,

Al reabrirse los talleres se implantó un nuevo sistema de dirección, quedando suprimidos los puestos de contra maestres de locomotoras y de coches y vagones reemplazándose por jefe de grupos con atribuciones determinadas con se muestra en el diagrama agregado a esta memoria.³⁹

Así, la Administración, en su *Memoria del Departamento de Material y Tracción*, enfatizaba como uno de los mayores logros la implementación del Taylorismo en los talleres. Ciertamente, el establecimiento de la jornada de 8 horas, la regulación de las licencias y la centralización de la planificación del trabajo que presuponía el sistema de división de tareas fueron todos factores que socavaron el poder del capataz en los talleres, contribuyendo a concentrar la autoridad en los técnicos y el personal especialmente capacitado. Así un cuerpo de profesionales se responsabilizó de establecer las cuotas de producción, redefinir y sistematizar los procesos de trabajo. Estos a su vez asumieron cada vez mayores cuotas de poder en los talleres, desarrollando un nuevo estilo de supervisión que transformó las relaciones laborales en los Ferrocarriles del Estado. La misma estaba a tono con las transformaciones que tuvieron lugar en las grandes industrias en el período de entreguerras, en la cual la reforma del sistema de supervisión representó un rasgo clave de la reorganización del trabajo. El imperio del capataz en el taller fue restringido, pero no en el sentido en que muchos trabajadores lo hubieran imaginado o inclusive deseado.

Cabe señalar que al comenzar la década de 1920 el horizonte de posibilidades para racionalizar el mundo del trabajo iba más allá de las propuestas formuladas por Taylor. Habiendo inaugurado su nueva planta en la primavera de 1914, la empresa Ford revolucionó la ciencia de la administración empresarial, los métodos de producción y las relaciones laborales. Su objetivo de maximizar la producción presupuso mejorar la eficiencia de la productividad del trabajo y a la vez la de compañía en su conjunto. Se trataba no sólo de sistematizar las tareas realizadas por los trabajadores sino de reorganizar todo el sistema de producción, lo cual exigía de una cuota más intensa de inversión en capital, tecnología y conocimientos científicos. La cadena de montaje, la principal innovación de esta compañía, devino en el símbolo de la producción en serie. Como consecuencia, los ingenieros debían diseñar y reacondicionar las plantas industriales a fin de que la maquinaria y sus operadores se ubicaran en secuencias cuidadosamente planificadas para llevar adelante las líneas de producción y garantizar un incremento en la productividad.

Los ingenieros de Ferrocarriles del Estado se mantenían bien informados sobre los ensayos que en este sentido tenían lugar en distintas partes del mundo. Buena parte de las noti-

³⁹ *Ibidem*, p. 19.

cias referidas a las innovaciones en el sector ferroviario eran publicadas precisamente por la revista de la AGFE, *Riel y Fomento*, una publicación mensual que comenzó a editarse en mayo de 1922. Varios artículos aparecidos a comienzos de los años veinte discurrían sobre los adelantos en la industria ferroviaria: la electrificación, la utilización de coches motores a nafta, la mejoras en la infraestructura de las estaciones, las innovaciones en los sistemas de señalización, las modificaciones en la organización administrativa, la modernización de los talleres y las transformaciones en las relaciones laborales.⁴⁰ Paradójicamente, los ingenieros ferroviarios tomaban como ejemplo a su principal competidor, la industria automotriz, como modelo a emular en materia de organización del trabajo. Así por ejemplo, un artículo señalaba que el sistema de producción en serie dominante en la planta Ford podía y debía ser aplicado para la reparación de vagones y coches de pasajeros. Interesados en reducir tiempos en el proceso de reparación de los materiales ferroviarios los ingenieros establecieron secuencias de trabajo conforme a las cuales establecían la localización de las máquinas y sus trabajadores. Con el objetivo de incrementar el número de reparaciones, el vagón debía, en primer lugar, desarmarse en su totalidad, luego sus piezas eran distribuidas en cada una de las secciones del taller para ser reparadas y finalmente se lo volvía a ensamblar.

Naturalmente para alcanzar este objetivo se precisaba actualizar la dotación de la maquinaria existente y modernizar el diseño de los talleres para garantizar un flujo regular de materiales. En efecto, la mayor complicación que, a juicio de los ingenieros, presentaba el trabajo en los talleres consistía en la vetustez de las máquinas y el desactualizado diseño de las plantas. No por casualidad en las memorias de la empresa se urgía a invertir en la compra de maquinaria actualizada y se insistía en la ampliación de los talleres ferroviarios para poder realizar la reparación de acuerdo a secuencias técnicamente planificadas y acelerar así el proceso de reparación.

En términos generales, la Administración de Ferrocarriles del Estado siguió estos lineamientos. Estableció un plan para renovar los edificios, invertir en nueva maquinaria e inclusive adquirir nuevo material rodante. En tal sentido, se llevaron adelante obras civiles en los talleres, inclusive en el más moderno y espacioso taller de Tafi Viejo, al cual se le expandió la sección de reparación de vagones. En el taller de Laguna Paiva, por ejemplo, se construyeron nuevos depósitos de locomotoras, se modernizó la sección de función y se edificó una sección de oficinas para la supervisión. En San Cristóbal y Cruz del Eje se electrificaron las estaciones y se techaron algunas secciones en las que se realizaba el trabajo al aire libre, además de inver-

⁴⁰ He analizado esta cuestión en Palermo (2012).

tirse en la actualización de maquinaria, pues se entendía que la existente era insuficiente y obsoleta.⁴¹

La provisión de nuevas locomotoras, material rodante y maquinaria constituyó una prioridad para la administración. El por entonces ministro de Obras Públicas, Pablo Torello, aprobó la adquisición de 25 locomotoras nuevas y 500 vagones que serían ensamblados en Laguna Paiva, el taller más cercano al Puerto de Santa Fe y por tanto más convenientemente ubicado para recibir los materiales y proceder a su armado. Asimismo, la administración estableció un programa para asegurar una distribución racional del material rodante y las locomotoras en las líneas en función de la demanda, con el fin de reducir gastos innecesarios de combustible y traslado del material. Una vez cumplimentada esta medida, se esperaba tener mejor equipados los depósitos con la maquinaria y partes que cada una de las secciones necesitara. También de esta manera, el sistema de almacenamiento del material mejora para evitar demoras en el abastecimiento de las piezas e insumos a los talleres. Esto era importante porque una queja sistemática de los ingenieros radicaba en que las locomotoras debían esperar demasiado tiempo hasta ser reparadas, complicando los problemas de la falta de espacio en los depósitos de las líneas.

En esta labor de reorganizar las secciones de reparación del material de tracción y rodante, los ingenieros de la administración trabajaron codo a codo con sus pares de las empresas privadas. En agosto de 1923, el segundo jefe de los talleres de Tafi Viejo recibió a una comisión de ingenieros de los talleres del Central Argentino y del Ferrocarril Pacifico.⁴² Se informó que su misión radicaba en el estudio de las normas técnicas y administrativas que utilizaba la administración estatal. Un mes después, el ingeniero Pasquini, jefe mecánico de Tafi Viejo, celebró poder recibir de visita en los talleres a una delegación de más de cien ingenieros de todos los ferrocarriles del país y del Uruguay. En su discurso de bienvenida, subrayó el compromiso de la administración con los principios de organización científica del trabajo. En tal sentido afirmó que la principal misión del taller consistía en

la amplitud y corrección en la producción, precios unitarios resultantes reducidos y remuneraciones elevadas. Tal es nuestro lema bajo cuya inspiración y mediante sistemas adecuados propendemos al ennoblecimiento u bienestar de nuestro personal y a la utilidad y progreso de los pueblos...⁴³

Para ello, destacó que se había optado como principio por la organización del trabajo de acuerdo a la especialización de funciones y por un sistema de redistribución basado en el pago de un sueldo fijo por hora más una bonificación adicional o participación que consiste en el 50

⁴¹ MOP, *Memoria del Departamento de Material y Tracción*, 1920.

⁴² *La Gaceta*, 3 de agosto de 1923.

⁴³ *La Gaceta*, 23 de septiembre de 1923.

por ciento de la economía de producción conforme al sistema Halsey, sistema que en su opinión, “hemos adoptado para favorecer y estimular también a los obreros menos aptos”.⁴⁴ Se refirió también a los beneficios de acordar una bonificación adicional al sueldo según una escala de súper-producción debidamente establecida a los dirigentes de los talleres y a las bondades que la sistematización del trabajo en lo relativo a la fabricación de piezas estaba reportando para hacer más eficiente la labor del mantenimiento en los talleres. Concluyó su alocución insistiendo en que ésta era una “organización tan eficaz como simple, armónica y agradable para las personas.”. Una fórmula, en teoría, sencilla que, a su juicio, lograría incrementar la productividad y a la vez traería armonía al mundo del trabajo.⁴⁵

En efecto, esta fórmula parecía apelar favorablemente a los intereses de empresarios y trabajadores. Esto era así porque junto al incremento en la productividad, un componente integral del fordismo consistía en la promesa de salarios holgados capaces de satisfacer las aspiraciones de consumo de las familias obreras. La producción y el consumo de masas eran dos caras de la misma moneda. Producir eficientemente aseguraría salarios altos y precios bajos, en última instancia, la mejor manera de mantener un incremento de la demanda, lo que a su turno estimulaba la inversión en tecnología y la modernización de los métodos de producción. Mientras los ingenieros prestaban atención al mensaje sobre el incremento de la productividad, la alusión deliberada del jefe de talleres a la cuestión de los salarios no era menos importante. Aspiraba a alcanzar los oídos de los trabajadores y sintonizaba con los esfuerzos de varias décadas hechos por la administración para persuadirlos que el sistema de división de tareas, el pago en función de la productividad, los incentivos salariales individualizados en última instancia le convenían al trabajador, especialmente si era un varón proveedor, un jefe de familia. De esta manera se buscaba que los trabajadores dejaran atrás el apego a una ética del trabajo basada en el orgullo del oficio, la autorregulación y autodisciplina, la defensa de la solidaridad colectiva y el igualitarismo para optar por la búsqueda de un mejor pago en función de sus propios méritos y esfuerzos individuales, a fin de empoderarse como consumidores.

Riel y Fomento se encargó de hacer saber que estas concepciones prevalecían en la AGFE. Una nota del ingeniero Pasquini destacaba los avances logrados en la implementación de los principios de organización científica del trabajo así como en la puesta en práctica de políticas de cooperación con el personal. Según afirmaba, la gerencia de los Ferrocarriles del Estado se ocupaba en “forma especialísima del mejoramiento de sus obreros, contemplando sus necesidades y derechos con el fin de colocarlos en situación más ventajosa para el desenvolvimiento voluntario de sus condiciones idóneas.” Para esto había decidido

⁴⁴ *Ibidem.*

⁴⁵ *Ibidem.*

implementar en el principal taller de sus líneas en Tafí Viejo, Tucumán, el sistema Halsey de remuneración y otros métodos de pago por incentivos. Celebraba lo halagüeño de los resultados pues

desaparecidas las causas que mantenía la inquietud en el seno de la familia obrera, desaparecen también todas las perturbaciones y desordenes como huelgas y sabotajes, ya que mediante la participación directa del obrero en el beneficio de la empresa industrial, motivado por el sistema Halsey, restaba todo pretexto de conflicto.

En su opinión, la organización científica del trabajo hacía posible la armonía social al lograr que simultáneamente se alcanzara un “mayor rédito y economía en la producción de talleres” y se garantizara “al obrero la seguridad de una vida de bienestar y la posibilidad de abrirse por sus cabales un camino hacia el porvenir.”⁴⁶

Aquí radicaba la novedad de la propuesta de la administración para sus trabajadores. Era hora, en su criterio, de que los trabajadores abandonaran el ideal de encontrar satisfacción en el desempeño de sus labores para pasar a encontrarlo en el placer del consumo. Si la aristocracia obrera de principios de siglo XX podía definirse hasta cierto punto, y entre otras cosas, por la posesión de un oficio, de una calificación, la implementación de los métodos de organización científica del trabajo tan caramente promovidos por los ingenieros, hacían que para la década de 1920, ésta debiera tener que definirse por su alto nivel salarial, su sólido poder adquisitivo, su posición privilegiada para acceder al consumo de masas, en lo que se suponía era una nación tan próspera como eficiente.

A modo de conclusión

Al comenzar el siglo XX, la AGFE emprendió, pese a sus accidentados inicios, sus limitaciones estructurales y a los vaivenes de las políticas gubernativas, un proceso de consolidación que, más allá de los altibajos, la convertirían en una presencia de peso en el sector ferroviario hacia la década de 1930. Hemos argumentado aquí que, en buena medida, esto obedeció a la labor de una burocracia técnica, cuyas estrategias apuntaron a expandir la red de los ferrocarriles estatales y a intentar gestionarlos conforme a las estrategias que se imponían en el mundo empresarial de la época. Uno de los ejemplos quizás más paradigmático de ese interés de la gerencia de las líneas estatales por implementar estrategias innovadoras se encuentra precisamente en la modernización de los talleres ferroviarios de las líneas del Ferrocarril Central Norte y en la racionalización de los métodos de trabajo. Como se ha de-

⁴⁶ *Riel y Fomento*, “La Vida Obrera en Tafí Viejo”, I, nro. 8, diciembre 1922.

mostrado aquí, desde la decisión inicial de construir una planta especialmente diseñada como taller de reparación como lo fue Tafí Viejo hasta la implementación de los métodos de organización científica del trabajo y los esfuerzos por avanzar en un sistema de reparación en serie desde mediados de la década de 1910 hasta los años veinte, dan cuenta de las estrategias promovidas por los ingenieros para modernizar el servicio y dotar a los Ferrocarriles del Estado de una organización similar a la adoptada por las empresas privadas extranjeras.

Por cierto, sería inapropiado atribuir a los cuerpos técnicos y, en especial, a los ingenieros la sola responsabilidad de la racionalización del mundo empresarial y del trabajo. Por una parte, es difícil saber en qué medida estas estrategias empresariales respondían a las demandas de distintos sectores sociales, también interesados en un servicio más eficiente, aunque quizás motivados por otros intereses, distintos al conocimiento o celo profesional que guiaba a los ingenieros y técnicos. Para el caso de los ferrocarriles -y las líneas del Estado no fueron la excepción- el proceso de racionalización del trabajo involucró a los cuerpos técnicos pero también obviamente a los trabajadores y a los funcionarios del Estado, quienes como se ha referido, se interesaron por regular las condiciones de trabajo en los ferrocarriles con el fin de evitar alteraciones en un servicio vital para la sociedad y economía argentina. No por casualidad, el peso relativo que la razón técnica y las demandas sociales tuvieron en la modernización de las grandes empresas ha sido uno de los ejes de debate en la historiografía norteamericana entre los estudiosos de historia de empresas y los historiadores de los trabajadores. Mientras que los primeros atribuyen la estandarización de los procedimientos y normas a la acción de ingenieros y especialistas técnicos, los últimos sostienen, en cambio, que la “burocratización” de la estructura empresarial y las relaciones laborales no sólo puede atribuirse a los expertos. Las transformaciones internas de las grandes empresas de fines XIX, como lo eran los ferrocarriles, no deben entenderse como el fruto necesario de la modernización capitalista o de la simple implementación de los nuevos principios de gestión propuestos por los profesionales y técnicos, sino como resultado de un proceso complejo y conflictivo que involucra la acción de actores con diferentes intereses: empresarios, trabajadores y funcionarios estatales. De hecho, en algunos casos, puede hablarse de “burocratización desde abajo” en tanto fueron los propios trabajadores y sus organizaciones, quienes pese a su resistencia a los métodos de organización científica del trabajo, buscaron, aunque orientados por otros intereses, dotar de previsibilidad a las condiciones de trabajo, en términos de horarios, pagos, ascensos, licencias, y otros beneficios.⁴⁷

⁴⁷ Licht (1983), pp. 270-71.

No obstante esto, las gerencias, el personal técnico de las empresas, los ingenieros y especialistas jugaron sin duda un papel primordial en la racionalización del mundo del trabajo. Se ha documentado aquí que, en este sentido, la AGFE no fue la excepción. Si bien el perfil profesional de la burocracia técnica de los Ferrocarriles del Estado amerita estudios de mayor profundidad, lo que se ha constatado es que varios de ellos, graduados en ingeniería en universidades nacionales, contaban con sólidas trayectorias y estrechos vínculos con asociaciones profesionales.⁴⁸ En tanto funcionarios de la AGFE participaban en congresos de especialistas como los organizados por la Asociación Sudamericana de Ferrocarriles y estaban al tanto a la vez que fomentaban la circulación de información sobre las innovaciones tecnológicas y organizativas implementadas por las grandes empresas ferroviarias de distintas partes del mundo, como lo hacían a través de la revista *Riel y Fomento*. En suma, los ingenieros de dicha administración se mantenían al corriente, reflexionaban y debatían sobre los métodos de organización científica del trabajo, racionalización empresarial y producción en serie, pese a los constreñimientos que enfrentaban para avanzar en la práctica con sus postulados.

Por último, cabe preguntarse si ese entusiasmo y optimismo inicial respecto a los avances de la racionalización en la organización del trabajo, que bien expresaba la alocución del ingeniero Pasquini, no deberían ser matizados a la luz de los desarrollos de la segunda mitad de la década del veinte y en el contexto recesivo de la crisis de 1930. Aunque una respuesta afinada a esta cuestión requeriría de análisis que escapa a los límites de este estudio, puede afirmarse que los déficits crónicos en algunas de sus líneas y las penurias financieras del estado nacional, le impidieron a la administración cumplir con el compromiso de persuadir a los trabajadores de aceptar esta nueva disciplina industrial a partir del incentivo salarial. Así por ejemplo recién en abril de 1926, la AGFE lograba pagar los sueldos de enero y febrero de ese año y dejaba pendiente el pago de marzo. Para aliviar el descontento creciente que enfrentaba, la administración decretó cuatro días feriados para celebrar las pascuas, una medida que, según se dijo, fue bien recibida y dejó una muy buena impresión. En cualquier caso, y pese a las contradicciones a las que los constreñimientos económicos llevaban a la administración, no cabe duda que su plantel técnico abogó en las primeras décadas del siglo XX por una racionalización del mundo del trabajo que a la vez que les otorgara prestigio y poder pudiera ser esgrimida como símbolo de la modernidad empresarial de Ferrocarriles del Estado.⁴⁹

⁴⁸ Al respecto ver, Salerno (2007 y 2008).

⁴⁹ *La Gaceta*, 1º de abril de 1926.

Bibliografía

- Barbero, María Inés (1990), "Argentina: Industrial Growth and Enterprise Organization, 1880s-1980s", en Alfred Chandler Jr., *Scale and Scope: The Dynamic of the Industrial Capitalism*, Cambridge, MA, The Belknap Press for Harvard University Press, pp. 368-382.
- Brown, Jonathan (1997), *Workers' Control in Latin America, 1930-1979*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- Chandler, Alfred Jr. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA, The Belknap Press for Harvard University Press.
- Cútodo Vicente (1971), *Nuevo Diccionario Biográfico Argentino*, Buenos Aires.
- Dip, David (1961), *Guía Informativa y Comercial de la Ciudad de Tafí Viejo*, Tucumán, s/ed.
- Falcón, Ricardo (1990), "Aspectos de la Cultura del Trabajo Urbano. Buenos Aires y Rosario, 1860-1914", en Diego Armus (ed.), *Mundo Urbano y Cultura Popular. Estudios de Historia Social Argentina*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Korzeniewicz, Roberto (1989), "Labor Unrest in Argentina, 1887-1907", *Latin American Research Review*, vol. 24, nro. 3, pp. 71-98.
- Lewis, Colin (1993), *British Railways in Argentina 1857-1914*, London, The Athlone Press.
- Lewis, Colin (1991), "Railways and Industrialization: Argentina and Brazil, 1870-1929", en Christopher Abel and Colin Lewis (eds.), *Latin America: Economic Imperialism and the State*, London, The Athlone Press, pp. 199-230.
- Licht, Walter (1983), *Working for the Railroad: The Organization of Work in the Nineteenth Century*, Princeton, Princeton University Press.
- Lobato, Mirta (1988), *El 'Taylorismo' en la Gran Industria Exportadora Argentina, 1907-1945*, Buenos Aires, CEAL.
- Lobato Mirta (2003), "Racionalidad y eficiencia en la organización del trabajo en la Argentina: el sueño de la americanización y su difusión en la prensa y la literatura", en María I. Barbero y Andrés Regalsky (ed.), *Americanización Estados Unidos y América Latina en el siglo XX. Transferencias económicas, tecnológicas y culturales*, Buenos Aires, Eduntref, pp. 101-129.
- López, Mario J. (1994), *Historia de los Ferrocarriles Nacionales, 1866-1886*, Buenos Aires, Lumiere.
- Lucchini, Alberto Plinio (1981), *Historia de la ingeniería Argentina*, Buenos Aires, Centro Argentino de Ingenieros.
- Montgomery, David (1979), *Workers' Control in America. Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Montgomery, David (1987), *The Fall of the House of Labor*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Nelson, David (1991), "Scientific Management and the Workplace, 1920-1935", en Sanford Jacoby (ed.), *Masters to Managers. Historical and Comparative Perspectives on American Employers*, New York, Columbia University Press.
- Nolan, Mary (1994), *Vision of Modernity, American Business and the Modernization of Germany*, New York, Oxford University Press.
- Palermo, Silvana (2001), *The Nation-Building Mission: The State-Owned Railways in Modern Argentina (1870-1930) Ph.D. Dissertation*, State University of New York at Stony Brook, Estados Unidos.
- Palermo, Silvana (2006), "Del Parlamento al Ministerio de Obras Públicas: La construcción de los Ferrocarriles del Estado en Argentina, 1862-1916", *Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 46, nro. 182, julio-septiembre, pp. 215-243.

- Palermo Silvana (2006), "Elite técnica y estado liberal: la creación de una administración moderna en los Ferrocarriles del Estado (1870-1910)", *Estudios Sociales*, año XVI, nro. 30, pp. 9-42.
- Palermo, Silvana (2012), "Los Ferrocarriles del Estado entre la política electoral y la modernidad administrativa: la Revista Riel y Fomento a comienzos de 1920", *Estudios del ISHIR*, año 2, 2012.
- Piccirilli, Ricardo, Francisco Romay y Leoncio Gianello (1953/1954), *Diccionario Histórico Argentino*, Buenos Aires, Ediciones Históricas Argentinas.
- Pretto, Raúl (1926), *Ferrocarriles del Estado. Formación y Desarrollo de la Red*, Buenos Aires, MOP, Dirección General de Ferrocarriles.
- Rögind, William (1935), *Historia del Ferrocarril Sud*, Buenos Aires, Ferrocarril Sud.
- Roldán, Francisco (1984), *Tafí Viejo y su Taller*, Tucumán, Biblos.
- Sábato, Hilda y Luis Alberto Romero (1990), "Artesanos, oficiales, operarios: trabajo calificado en Buenos Aires, 1854-1887", en Diego Armus (ed.), *Mundo Urbano y Cultura Popular. Estudios de Historia Social Argentina*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Salerno, Elena (2002), *Los comienzos del Estado empresario: La Administración General de los Ferrocarriles del Estado (1910-1928)*, Buenos Aires, CEEED (FCE-UBA), Documento de trabajo nro. 6.
- Salerno, Elena (2007), "La evolución y los problemas de los Ferrocarriles del Estado durante la primera mitad del siglo XX", en Mario J. López y J. Waddell (comp.), *Nueva historia del ferrocarril en la Argentina. 150 años de política ferroviaria*. Buenos Aires, Lumiere, pp. 395-438.
- Salerno, Elena (2008), "Los Ferrocarriles del Estado en Argentina y su contribución a la ciencia", *Historia, Ciências, Saúde-Manguinhos*, vol.15, nro. 3, jul-set, pp. 657-678.
- Schvarzer Jorge y Teresita Gómez (2006), *El Ferrocarril Oeste. La primera gran empresa de los argentinos (1854-1862)*, Buenos Aires, FCE.
- Soares, Ernesto (1937), *Ferrocarriles Argentinos. Sus orígenes, antecedentes legales, leyes que los rigen y reseña estadística*, Buenos Aires, Impresora Argentina.
- Stromsquist, Shelton, (1987), *A Generation of Boomers. The Pattern of Labor Conflict in Nineteenth-Century America*, Urbana, University of Illinois Press.
- Zalduendo, Eduardo (1975), *Libras y Rieles. Las Inversiones Británicas para el Desarrollo de los Ferrocarriles en Argentina, Brasil, Canadá e India durante el Siglo XIX*, Buenos Aires, El Coloquio.