



**Transportes, Servicios  
y Telecomunicaciones**

**Nº 28. Marzo 2015.**

**SEPARATA**

**Tomás MARTÍNEZ VARA, Miguel MUÑOZ RUBIO y  
Pedro Pablo ORTÚÑEZ GOICOLEA**

**Eduardo Maristany Gibert (1855-1941).  
Director general de MZA**

## **Eduardo Maristany Gibert (1855-1941). Director general de MZA**

Tomás Martínez Vara  
Universidad Complutense de Madrid

Miguel Muñoz Rubio  
Fundación de los Ferrocarriles Españoles

Pedro Pablo Ortúñez Goicolea  
Universidad de Valladolid

### **Resumen**

Este trabajo pretende aproximar al lector y destacar para la historiografía, la figura de un Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, que durante muchos años fue director general de una de las mayores empresas ferroviarias españolas: la Compañía de los Ferrocarriles de Madrid a Zaragoza y Alicante (MZA). Su polifacética figura tiene enorme interés para la investigación histórica.

Fue el prohombre de las empresas ferroviarias, especialmente desde su ascenso en 1908 a la dirección de MZA, hasta 1934 en que se jubiló voluntariamente. Destacó como constructor, con el túnel de Argentera. Escribió multitud de artículos y libros. También lo hizo por su visión de las relaciones laborales, propia de un liberal puro. Influyó decisivamente en la política ferroviaria de sus años, dejando una profunda herencia en la gestión y procedimientos de trabajo, que se prolongó más allá de la nacionalización

**Palabras clave:** España, empresas ferroviarias, biografía, ingenieros.

**Códigos JEL:** L9, N0, N7.

### **Abstract**

This paper provides a view of a Civil Engineer, who was for a long period Chief Executive Officer of one of the main Spanish railways companies: the Compañía de los Ferrocarriles de Madrid a Zaragoza y Alicante (MZA). His multifaceted personality is enormously interesting for historiography and historical research.

He was a great man of the railways companies, in particular since 1908, when he was promoted to the Management of MZA, until 1934, when he retired voluntarily. He stood out as a builder, with the Argentera tunnel, and wrote a number of books, papers and articles. He stood out too by his typically liberal vision of labour relations. He crucially influenced the Spanish railway policy during those years, and left a profound and unmistakable mark in management and work procedures, which lasted beyond nationalisation.

**Key words:** Spain, spanish railways, biography, engineers.

**JEL Codes:** L9, N0, N7.

## **Eduardo Maristany Gibert (1855-1941). Director general de MZA**

*[Fecha de recepción del original: 02-12-2014; versión definitiva 09-02-2015]*

**Tomás Martínez Vara**

Universidad Complutense de Madrid

**Miguel Muñoz Rubio**

Fundación de los Ferrocarriles Españoles

**Pedro Pablo Ortúñez Goicolea**

Universidad de Valladolid

### **1. Introducción**

*Para estar en MZA lo primero que hace falta es ser de MZA*

Eduardo Maristany

No deja de resultar llamativa la escasa atención que la historiografía española ha prestado a personas y órganos de dirección de las que, por mucho tiempo, fueron las principales empresas del país: las grandes empresas ferroviarias. Este asombro se acentúa si se compara con el adelanto con que la historiografía anglosajona abordó estos aspectos<sup>1</sup>. Este trabajo pretende contribuir a cubrir alguna de estas ausencias a través del estudio de la biografía de una persona importante en una de esas empresas ferroviarias: Eduardo Maristany Gibert.

Maristany –como será denominado en adelante– es un personaje absolutamente normal, un trabajador. Su biografía no se corresponde con la de una persona insustituible de la historia de España, ni siquiera en la historia de MZA, la empresa a la que dedicó la mayor parte de su vida profesional, dado que si no hubiera estado él, a buen seguro que otro habría habido en su lugar. Sin embargo, su aproximación biográfica, realizada por varios autores como es este caso, puede servir al fin de ampliar el conocimiento sobre el capital humano y la formación de la sociedad contemporánea, y facilitar la consecución de la pluralidad de enfoques que requiere cualquier estudio biográfico<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Véase, por ejemplo, y sin pretender una relación exhaustiva, Chandler (1965) o Gourvish (1972) y (1973), que en este último trabajo lamentaba el retraso relativo de la historiografía británica sobre la estadounidense en materia de *management* ferroviario.

<sup>2</sup> Burdiel (2014), p. 53.

Preguntarse acerca de “por qué, cómo, cuándo, y en qué condiciones se produce la acción de los hombres para organizar sus asuntos comunes y determinar las relaciones dentro de un grupo y en relación con otros”, prestando una atención especial al paso del tiempo, ya que el cambio es la experiencia esencial del hombre en la historia<sup>3</sup>, es una cuestión básica. Esta idea será guía de fondo en este trabajo: las acciones de Maristany, que es posible documentar y fijar en el tiempo, ayudan no sólo a conocer mejor a un personaje, sino una época de la historia de España, una formación académica, un sector económico esencial, etc. Por ello, y como complemento de su “normalidad”, el trabajo se hará eco de su “singularidad”, puesto que su contingencia no excluye que fue, precisamente él, quien dirigió, con sus aciertos y errores, la primera o segunda empresa de España, entre 1908 y 1934, un período esencial de la historia de España y de la historia de esa empresa, años que quizá fueron los que construyen mejor la “grandeza” de este personaje<sup>4</sup>.

El artículo se organiza a través de tres grandes apartados que permitirán percibir la riqueza de su personalidad y las posibilidades de investigación que están abiertas. En primer lugar se presenta su ascenso a la dirección general y desde ahí las competencias que desempeñó, especialmente, en el ejercicio de control de la dirección y organización de la empresa. En segundo lugar se estudia cómo ejerció desde su puesto de director general la gestión del trabajo, atendiendo, sobre todo, a la formación recibida y adquirida en sus estudios y primeros años de experiencia profesional, así como la influencia recibida del tratado sobre ferrocarriles de Picard. Y por último, se aborda un aspecto muy poco conocido y difícil de estudiar, como es la gestión comercial.

## 2. Maristany, Director General

Maristany llegó a MZA procedente de la compañía TBF, tras la fusión llevada a cabo entre estas dos empresas en 1899. Si con el proceso de fusión MZA ganó mucho o no en términos de explotación y de dimensión de la compañía requeriría de otro estudio diferente, pero podría afirmarse que uno de los principales activos de la operación fue la incorporación de Maristany. Como resultaba habitual entre los directivos de las empresas ferroviarias españolas, también éste había cursado los estudios de Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos, una tradición con la que fue muy difícil cortar. Se inició en TBF en junio de 1885 como ingeniero de la construcción, en 1895 ya alcanzó la jefatura del servicio de Vías y Obras y en 1898 fue nombrado director general con los objetivos de sanear su situación financiera y preparar la fusión con MZA “venciendo las dificultades, casi insuperables, de la oposición del elemento director de TBF, así como los obstáculos que oponía a ella la caótica legislación sobre suspensión de pagos”<sup>5</sup>. Tras la fusión, en MZA ocupó el cargo de administrador comisionado de la compañía en el Comité de Barcelona, es decir, un puesto que le convertía en consejero de la misma, además de ser el director de la red catalana.

---

<sup>3</sup> Burdiel (2014), pp. 49-50 citando a Geoffrey Elton.

<sup>4</sup> Burdiel (2014), pp. 62-64.

<sup>5</sup> Archivo Histórico Ferroviario (AHF), Libro de Actas del CA de MZA de 27 de septiembre de 1934, p. 176. Entre sus principales méritos destaca la gran obra de ingeniería que significó el túnel de Argentera, que le granjeó un gran prestigio y le otorgaría en 1918 el título nobiliario de marqués de Argentera.

En la Red Antigua (la existente en MZA antes de la fusión con TBF) existía un director encargado de dicha red y de sus minas. Los administradores del Comité de Barcelona eran miembros de pleno derecho del Consejo de Administración. Cuando Maristany fue nombrado director general de toda la compañía en 1908, no abandonó el puesto de administrador comisionado de la Red Catalana, con el fin de garantizar la dependencia directa que debía existir entre ésta y la dirección general, solución con la que no debieron de estar demasiado conformes algunos de los accionistas catalanes<sup>6</sup>. Años más tarde, en 1920, cuando abrumado por los trabajos que le estaban ocasionando las difíciles relaciones de las empresas ferroviarias con el Estado y las dificultades financieras de la empresa que le impedían viajar a Barcelona con la frecuencia necesaria, decidió abandonar el puesto de Barcelona, pero lo hizo dejándolo en las manos de una persona de máxima confianza: su hijo Carlos<sup>7</sup>.

Maristany pasó a dirigir MZA en 1908. Sustituyó a Nathan Süß, quien alegó para abandonar el puesto, tras nueve años al frente de la dirección, estar necesitado de prestar atención al cuidado de su salud. Sin negar esta razón, en realidad las empresas ferroviarias debían “españolizar” sus órganos de dirección desde hacía tiempo. Un Real Decreto de 21 de diciembre de 1900 había dispuesto, en efecto, que los consejos de administración tenían que contar al menos con dos tercios de componentes de nacionalidad española y con este domicilio. Además, los directores gerentes y los jefes de servicio debían poseer la nacionalidad española. En la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España (Norte) y Compañía de los Ferrocarriles de Madrid a Zaragoza y Alicante (MZA) esta medida tardó en cumplirse ya que hasta 1908 no fueron nombrados Boix y Maristany<sup>8</sup>, quien permaneció a su frente hasta 1934<sup>9</sup>.

Las compañías ferroviarias británicas acudían frecuentemente a su organigrama para elegir a los directivos (un 65%), los cuales, por término medio, tardaban aproximadamente 13 años en alcanzar el puesto de director general, teniendo entonces una media de edad de 46 años. Es cierto que esa media ocultaba la tendencia que se venía produciendo desde 1870 a ampliar los plazos y que había llevado, por consiguiente, a que fueran necesarios más de 20 años para obtener ese puesto. Una vez logrado, la media de ocupación del puesto era de 11 años. Maristany se adecua en algunos aspectos a este perfil pues llevaba 24 años en la empresa, contando la antigüedad acumulada con TBF; sin embargo, tenía 53 años cuando fue nombrado. Tampoco los directores generales de las compañías británicas solían superar los 65 años de edad en el puesto de trabajo, pero

---

<sup>6</sup> Para los conflictos de los accionistas de TBF en el proceso de fusión, véase Broder (2012). Tampoco sentó bien, de inicio, este nombramiento entre los intereses franceses, pero venía exigido por la ley.

<sup>7</sup> Wais (1974) pp. 223-228. AHF, *Nombramiento de administrador delegado de la red catalana a Carlos Maristany y relación de atribuciones del Sr. Administrador delegado*. IV-VII. 1920. Otro hombre importante en ese comité era Manuel Marqués, del Banco de Barcelona, también unido por lazos familiares con Eduardo Maristany, del que era consuegro. Mecanismos claros para garantizar el control de esa parte de la empresa.

<sup>8</sup> Wais (1974), p. 621. El nombramiento de Maristany en AHF, Libro de Actas del CA, pp. 262-265. Igualmente en Memoria presentada al consejo de administración (1908), pp. 17-18.

<sup>9</sup> AHF, Libro de Actas del Comité de Dirección de MZA de 26 de septiembre de 1934, p. 239 y Libro de Actas del CA de MZA de 27 de septiembre de 1934, pp. 175-182.

Maristany se retiró con 79, después de ocuparlos durante 26, siendo ésta una de las diferencias que puede resultar más interesante de resaltar<sup>10</sup>.

La figura del director general en MZA era clave y Maristany fue su paradigma, hasta el punto de que se puede afirmar que ese puesto, en aquellos años, era para Maristany y que Maristany era ese puesto. Su papel era complejo, dado que también formaba parte del Consejo de Administración, así como de los organismos directivos de la empresa. En efecto, representaba los intereses de la propiedad en la dirección, ya que eran los accionistas mayoritarios quienes lo designaban y, por tanto, era la pieza clave de su delegación para supervisar el trabajo de los directivos. Desde su llegada a la dirección general todos los nombramientos del Consejo de MZA pasaron por sus manos, limitándose París a asentir sus propuestas. Maristany fue una espectacular “correa de transmisión” del engranaje fundamental del gobierno corporativo en cualquier empresa, en el siempre difícil juego de la delegación y supervisión entre accionistas, Consejo de Administración y directivos. Los intereses de los accionistas estaban a buen recaudo con Maristany y detrás de ellos, no se pierda de vista, se encontraban los todopoderosos Rothschild<sup>11</sup>. En la dirección él era el vértice en el organigrama de la gestión de las redes, quedando auxiliado por el director adjunto, los subdirectores y por cada uno de los jefes de los servicios en que estaba organizada la explotación. Es por ello que su larga permanencia al frente de la compañía lo convierte en parte fundamental de la historia de MZA en el siglo XX.

Si el gobierno corporativo se ha definido como “un conjunto de relaciones entre los administradores de la empresa, el Consejo de Administración, los accionistas y otros partícipes a través del cual se fijan los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos y la evaluación del rendimiento”<sup>12</sup>, bien puede decirse que MZA lo estableció y que Maristany fue, entre 1908 y 1934, su perfecto ejecutor-realizador. Si el Consejo de Administración, habida cuenta de que controla, aconseja, pune y premia, es la pieza básica de análisis en un gobierno corporativo<sup>13</sup>, cabe enfatizar que, durante la etapa de Maristany, el Consejo de Administración de MZA estuvo férreamente controlado por él. MZA disponía de un consejo teóricamente formado por 25 miembros que se dividían en tres comités, uno en Madrid (compuesto por doce personas), otro en Barcelona (por cinco) y otro en París (por ocho), más un Comité de Dirección con cinco personas selectas y de absoluta confianza<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> En las compañías británicas los directivos procedían mayoritariamente, un 60%, de servicios relacionados con las cuestiones comerciales y de explotación. Un 30% había desempeñado antes trabajos relacionados con servicios legales, de contabilidad o control. Tan sólo el 10% procedía de servicios más directamente relacionados con la ingeniería, como material fijo y móvil o vía y obras. Maristany tenía un perfil netamente ingenieril. Todos estos aspectos, en Gourvish (1973), pp. 297-305.

<sup>11</sup> Vidal y Ortúñez (2002).

<sup>12</sup> OECD (2004), p. 11. La traducción es propia.

<sup>13</sup> Helland y Sykuta (2004), p. 167.

<sup>14</sup> Lo componían: el presidente del CA (Alvarado), el director general (Maristany), Manuel Marqués (del comité de Barcelona, consuegro de Maristany) y la representación de los hermanos Rothschild en el Consejo (los hermanos Bauer). Se entiende que esta composición que ahora se presenta sufrió modificaciones en el tiempo, imposibles de analizar en detalle aquí.

En MZA el Comité de Dirección era realmente el que realizaba las funciones del Consejo de Administración y éste controlaba poco a los directivos, aconsejaba al Comité de Dirección cuando se le solicitaba, asentía las más de las veces y, sobre todo, abría puertas en despachos oficiales y ministerios. En el período en el que Maristany dirigió la compañía, el Consejo modificó sustancialmente su composición en un giro ciertamente sorprendente. Hasta 1915 políticos e ingenieros habían sido sus perfiles principales, cubriéndose así dos objetivos: mientras el control lo realizaban los ingenieros, los políticos aseguraban las buenas relaciones con las instituciones. Pero los problemas financieros, el hecho de disponer de ingenieros al frente de cada uno de los servicios y entre los directivos, y las dificultades derivadas de la legislación estatal, que fue haciendo cada vez más complicada la pertenencia a consejos de administración de empresas privadas de aquellas personas que desempeñasen un cargo público, hicieron que las vacantes se fueran cubriendo con personas que a su vez ocupaban asientos en las principales entidades bancarias de esos años<sup>15</sup>. Esto último, claro, era fundamental para poder colocar más fácilmente las obligaciones, pero también para poder controlar las juntas de accionistas a través de los depósitos de acciones que se realizaban en los bancos. La participación de la banca y los financieros no supuso, al igual que refleja Channon para Gran Bretaña, su intervención para dar forma a estrategias o estructuras organizativas en MZA<sup>16</sup>. Por otra parte, todos juntos en el Consejo de MZA constituían un poderoso grupo de presión. Esa operación fue organizada y controlada directamente por Maristany, quien contó con el respaldo de París<sup>17</sup>.

Pero además Maristany estaba en la cúspide de los directivos. Era un perfecto conocedor de los ferrocarriles estadounidenses y escribió sus *Impresiones de un viaje a los Estados Unidos*, en el que abordó todos los temas ferroviarios, incluidos organización, explotación, régimen comercial y de personal. Es decir, conocía las ideas de la figura del ingeniero Poor, realzada por Chandler, quien consideraba que la eficacia en la gestión ferroviaria radicaba: en la organización para conseguir una división interna del trabajo; en la comunicación para crear sistemáticamente un flujo de información acerca de todas las tareas llevadas a cabo en las diferentes líneas; y en la información para efectuar un análisis continuo de todos los informes relativos al trabajo realizado. Así, los ejecutivos y directores generales se aprestarían a tomar decisiones, siendo la estadística y la contabilidad sus piedras angulares. En MZA, como muestran las memorias que se presentaban a las juntas de accionistas y las órdenes y circulares de la dirección, se usaban las herramientas de estadística y contabilidad todavía rudimentarias. Existían correas de transmisión de información desde los directivos hacia el director general y desde éste hacia sus directivos. Buena parte de este trabajo descansaba en los subdirectores y en el director adjunto, quienes se dividían el trabajo entre las cuestiones internas de la compañía y las externas, es decir y especialmente para el conjunto de estos años, las relaciones con el Estado. En el AHF se puede encontrar, además, todo el material que se utilizaba para la preparación de estas memorias y las conclusiones son claras: la

---

<sup>15</sup> López-Morell y O’Kean (2008), pp. 51-52.

<sup>16</sup> Channon (2001), pp. 297-298.

<sup>17</sup> Para Norte, Vidal (1999).

recopilación de datos, del tráfico y de sus productos, es absolutamente exhaustiva. Maristany preparaba concienzudamente el presupuesto cada año. Para ello, en parte, había hecho nombrar a Eduardo Alfonso como adjunto a la dirección. Esta decisión pesó en su contra y, soterradamente, supuso alguna queja contra él. Su trabajo y capacidad pronto lograron silenciar todas las críticas. Una de sus funciones más importantes, además de descargar buena parte del trabajo interno que tenía Maristany, era la elaboración del presupuesto cada año. Cuando terminaba el año, comenzaba la formación de todas las cuentas sobre el ejercicio que acababa. A mediados de marzo se contaba ya con todos los datos definitivos y totales y comenzaba la rectificación del presupuesto del año en curso y la redacción del siguiente. Para esto Maristany despachaba diariamente varias horas durante meses con cada uno de los jefes de servicio<sup>18</sup>.

### 3. Maristany y las relaciones laborales

En 1908 el empleo de MZA ascendía, según el Anuario de Ferrocarriles, a 19.407 agentes y a 21.107 si se añade el personal minero, lo que venía a representar algo más de un tercio de todos los trabajadores de la red convencional<sup>19</sup>. Los gerentes de la compañía de los Rothschild, siguiendo el diseño burocrático propio de las ferroviarias francesas, supieron proveerse de capital humano, capaz y fiable mediante sistemas de selección repetidamente perfeccionados. Asimismo, se dotaron de normas de actividad precisas, condiciones inexcusables ambas para el funcionamiento eficiente de la empresa, que, por otro lado, en lo esencial no había cambiado desde los inicios. Aunque tampoco lo hará durante la prolongada gestión de Maristany, sí se perfeccionaría mucho. En el momento de su jubilación, en 1934, la cifra de empleados se había elevado a 33.622, que si se cuantifica el personal minero llegaba a 35.519.

Fueron los años en los que se sentaron las bases del derecho laboral, se crearon las primeras leyes socio-laborales (“intervencionismo científico”) y se establecieron las principales instituciones reguladoras de las relaciones laborales (Instituto de Reformas Sociales [IRS], Inspección de Trabajo, Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Previsión). Maristany captó muy bien la dirección de los vientos que entonces soplaban fuera del país<sup>20</sup>. Tuvo una autoridad incontrovertible, y la ejerció con la firmeza que otorgan las convicciones profundas; fruto de su formación académica unas, de la herencia recibida otras y de la práctica cotidiana las más.

De su formación económica en la Escuela de Caminos (Madrid) es poco lo que se sabe<sup>21</sup>. Por las fechas en que Maristany cursó sus estudios (era de la promoción de 1881), bien pudo haber tenido como profesor de Economía Política a Gabriel Rodríguez o a alguien próximo. Gabriel Rodríguez, uno de los personajes mejor conocidos de la llamada

---

<sup>18</sup> Carta de Juan Alvarado a Indalecio Prieto de 24 de agosto de 1933. AHF, Correspondencia entre Prieto, Alvarado y Alfonso.

<sup>19</sup> Ballesteros y Martínez Vara (2001).

<sup>20</sup> Como han demostrado De los Cobos y Martínez Vara (2011).

<sup>21</sup> Lo que se dice a continuación sobre su formación económica debe ser considerado como una hipótesis fundada.



«escuela economista»<sup>22</sup>, fijaría la tendencia “marcadamente individualista” que siguió la enseñanza de dicha materia desde entonces<sup>23</sup>. Los seguidores de dicha escuela (Pastor, Figuerola, Colmeiro, Echegaray, San Romá, Bona, etc.) eran seguidores de Bastiat y, por tanto, de un liberalismo dogmático. No estaban interesados en análisis teóricos, sino en cuestiones de política práctica y en la propagación de los principios liberales entre las élites dirigentes (los ingenieros de caminos formaban parte de ellas). Sobre el papel eran radicales en su crítica a toda forma de intervencionismo, y en este sentido contrarios a cualquier intromisión que pudiera alterar el natural funcionamiento del mercado de trabajo<sup>24</sup>. Para ellos, las relaciones laborales debían regirse bajo el principio de la libertad contractual de las partes, lo que implicaba una teórica igualdad de condiciones de los contratantes, sólo lograda si se excluía cualquier interferencia pública de órganos de representación colectiva. El mercado de trabajo debía ajustarse de forma completamente libre, y la flexibilidad salarial debía ser plena. Por supuesto, rechazaban el socialismo y sobre todo su idea de la confrontación de trabajo y capital. Suponían, en la línea de Bastiat, que de la libertad económica se derivaba automáticamente el progreso y el bienestar social.

Sin duda, la Escuela de Caminos, de la que Gabriel Rodríguez era su profesor más distinguido y Maristany uno de sus alumnos aventajados, constituyó “un campo abonado”<sup>25</sup> para recibir tales ideas que, por otro lado, “se presentaban con la pretensión de leyes generales, como las de la mecánica”<sup>26</sup>. Esa filosofía social de la armonía de intereses y del optimismo, y el papel que en ella jugaban “el esfuerzo personal, el progreso tecnológico y la independencia del científico” encajaban a la perfección con los “valores de la Escuela, en la que se exigían asimismo una gran disciplina y un gran esfuerzo”, dos rasgos que marcaron de manera especial la personalidad del ingeniero catalán<sup>27</sup>.

Pero no fue sólo fruto de la formación académica recibida en la Escuela, sino también de la experiencia acumulada en la gestión de las empresas Nord y MZA. En 1856, en el

---

<sup>22</sup> Román (2003) y (2008).

<sup>23</sup> Véase el espléndido trabajo de Martín Rodríguez (2007).

<sup>24</sup> Se emplea en el texto la expresión “sobre el papel”, porque la realidad fue a menudo otra. En 1872 y 1873 se produjeron varios paros de fonderos y maquinistas en varias compañías, entre ellas MZA. Refiriéndose a ellos, el 26 de noviembre de 1872 F. J. de Bona escribió en la *Gaceta de los Caminos de Hierro* que él dirigía: “aun cuando somos partidarios de la no inmisión [sic] del Estado en las cuestiones entre el trabajador y quien le paga, tratándose de un servicio público, como el de ferrocarriles, el gobierno debe crearse medios para evitar que el público sufra las consecuencias de esa clase de conflictos”.

<sup>25</sup> Martín Rodríguez (2006), p. 21.

<sup>26</sup> Sobre la impronta de Gabriel Rodríguez escribía V. Machimbarrena a su llegada a la Escuela a principios del siglo XX: “Desde los tiempos de D. Gabriel Rodríguez, imperaban en la Escuela las doctrinas que pretendían descubrir las leyes naturales tan inflexibles y ciertas como las que rigen el mundo físico. Los ingenieros miraban con simpatía esta tendencia, como afín al rigor matemático, base de sus conocimientos (...)”. Lamentaba, en cambio, que se tuviera “olvidada [a] la Economía Social”; citado en Martín Rodríguez (2007), p. 60.

<sup>27</sup> Aunque los liberales de la “escuela economista” crearon sus propios órganos de difusión, no es en ellos donde se pueden hallar referencias al tema laboral, sino en la prensa dirigida al profesional por algunos de ellos propugnada, como la *Revista de Obras Públicas* y, más en particular, la *Gaceta de los Caminos de Hierro* dedicada a la praxis cotidiana del sector ferroviario.

Congreso Internacional de Economía de Bruselas, habían coincidido Gabriel Rodríguez y Léon Say, el nieto de Jean Batiste Say, destacado político y ferviente seguidor de la escuela liberal francesa, muy influida por Bastiat, Chevalier o Garnier. Ése fue también el año de la constitución de MZA, en la que intervino de forma decisiva la familia Rothschild, quien con anterioridad había creado en Francia la Compagnie du Chemin de Fer du Nord (Nord), la referencia de la concesionaria española. A la nueva compañía se le dotó de una peculiar estructura de dirección, cuyo objetivo era asegurar que el poder ejecutivo se mantuviera en manos de los fundadores, los Rothschild<sup>28</sup>, quienes defendieron un modelo de gestión muy pragmático, basado en el “conocimiento experto de sus managers”<sup>29</sup>.

Grandes financieros, miembros de la alta administración y hombres con contactos en el mundo de la política –que compartían los principios de la escuela liberal–, integraban el Consejo de Administración –cuya residencia se fijó en Madrid– y el Comité de París –que era de donde partían las decisiones importantes y las estrategias a seguir–. A este último perteneció desde 1864 el influyente Léon Say. Su parecer, junto al de Ignacio Bauer, fue determinante en la elección como director en 1869 de Cipriano Segundo Montesinos<sup>30</sup>, un ingeniero y político liberal español próximo a “escuela economista”, quien dirigió el día a día de la compañía entre 1869 y 1897. Como secretario general del Comité fue elegido el inspector de finanzas René Lisle, quien sería siempre su hombre de confianza, y también lo sería de Maristany.

En 1904, siendo director Natahn Süß, secretario del Comité de París Lisle y consejeros Gaston Griolet y Léon Aucoc –Maristany era entonces administrador comisionado de TBF–, tuvo lugar en las minas de carbón de La Reunión (Sevilla) un trágico accidente en el que perdieron la vida varios mineros. La negativa de MZA a reconocer a una representación mixta de obreros y mineros que pedían mejoras en las condiciones laborales provocó el estallido de una huelga solidaria por parte de los trabajadores de los Talleres Generales de Atocha y el desplazamiento a Madrid de Griolet, Aucoc y Lisle<sup>31</sup>. El paro fue utilizado por la empresa –y esto es lo que aquí conviene reseñar– para realizar los primeros ensayos de una práctica que luego Maristany refinaría: la represión selectiva. Se despidió primero a los dirigentes de la sociedad impulsora del conflicto, “La Locomotora Invencible”; después, a los comisionados y propagandistas; y, por último, a los trabajadores afiliados<sup>32</sup>.

Pero la referencia más importante de Maristany a la hora de aplicar el modelo de gestión basado en la racionalidad instrumental fue la obra de Alfred Picard *Traité des chemins de*

---

<sup>28</sup> López Morell (2005), p. 163.

<sup>29</sup> De los Cobos y Martínez Vara (2011).

<sup>30</sup> Ingeniero industrial español formado en la Universidad de Londres y en L'École Centrale de París entre los años de exilio (1834 y 1839), y uno de los redactores de la Ley General de Ferrocarriles. Montesinos había sido previamente director de la Compañía Tudela-Bilbao.

<sup>31</sup> El asunto fue tratado en el Comité de París en dos sesiones (AHF, Actas del Comité de París, lib. 30, fols. 158-160 -sesión del 6 de mayo de 1904- y fols. 164-165 -sesión del 21 de mayo de 1904-).

<sup>32</sup> Plaza (2012), pp. 112-113.

*fer*, como lo había sido también de muchos de los gerentes de Nord que habían visto ratificada en sus páginas la coherencia de sus prácticas. El modelo de relaciones laborales en los ferrocarriles de Picard se puede concretar en un número simple de proposiciones entre las que cabe destacar<sup>33</sup>:

1ª) “Reclutar brazos jóvenes, fuertes y dóciles, que habrán de ser instruidos en el puesto de trabajo”. Fuerza física y formación –elemental y específica obtenida en el trabajo– eran cualidades que necesariamente debían reunir los aspirantes a las profesiones relacionadas con la explotación<sup>34</sup>. A los que en el ejercicio de su actividad se mostraran más “obedientes, receptivos, capaces y disciplinados” se les debía garantizar la “estabilidad” en el empleo y la “promoción”: mejores puestos, mayores retribuciones, más “gratificaciones”; respetando siempre el grado de antigüedad, porque esta condensaba la fidelidad del trabajador a la empresa. Picard sabía que de la inteligente simbiosis entre antigüedad y promoción dependía, en no pequeña medida, el surgimiento en los empleados de conductas colaboradoras con las empresas, disuasorias del acercamiento de éstos a las organizaciones.

2ª) “Contratar familias enteras” como una forma más de sujetar el personal a la empresa: los varones mayores como obreros; las esposas, hermanas e hijas como mano de obra barata en los puestos de guardesas o limpiadoras; y, por último, los jóvenes como auxiliares, suplementarios, meritorios o aprendices en diferentes servicios. Los preferidos entre los aspirantes debían ser –siempre que cumplieran las condiciones requeridas– aquellos que tuvieran algún tipo de vínculo familiar en la empresa y/o se hubieran formado en ella.

3ª) “Otorgar gratificaciones para recompensar el esfuerzo o los servicios excepcionales no susceptibles de una medida exacta”. Al principio, este tipo de prestaciones, denominadas “ventajas” en el argot de las empresas, eran pocas y los directivos las concedían –y distribuían– de forma gratuita y arbitraria entre los empleados “cuyo historial de fidelidad y abnegación les hacía acreedores de ellas”<sup>35</sup>. Con el paso del tiempo este tipo de instituciones se generalizaron y, por exigencia de los empleados –fue una de las principales reivindicaciones del Congreso de la Unión Ferroviaria de 1912–, se regularizaron, con lo que disminuyó la discrecionalidad en su concesión. Como Picard, Maristany estaba convencido de que tanto las cajas de jubilación y previsión ante la enfermedad y la muerte como las llamadas “ventajas” constituían la “argamasa” que ligaba entre sí a trabajadores y compañías. Por eso, las extendió y regularizó después de la fallida huelga general de 1912.

---

<sup>33</sup> De los Cobos y Martínez Vara (2011), pp. 116-117.

<sup>34</sup> El área de explotación, también denominada “servicios activos”, comprendía las tres divisiones principales -Explotación, Tracción y Material y Vía y Obras-, aglutinando las dos terceras partes del empleo de la compañía. La actividad administrativa se concentraba casi en su totalidad en los llamados “servicios centrales”, también conocidos como “oficinas”, donde se integraban además de las secretarías del Consejo de Administración y de la Dirección General, los servicios de Contabilidad General, Intervención y Estadística, Almacenes, Contencioso y Médico.

<sup>35</sup> Martínez Vara (2006).

Cuando Maristany se convirtió en director general de toda la red de MZA en 1908<sup>36</sup> estaba en su madurez y no venía ligero de equipaje formativo<sup>37</sup>. Además, la ferroviaria tenía consolidado un sistema bien definido de relaciones laborales, que en lo sustancial él sólo retocaría. De la Dirección General emanaba la estructura piramidal del resto de la compañía. La regulación y control de los empleados se realizaba en dos planos: orden general interno y orden específico de servicio. Si Norte dispuso desde una fecha tan temprana como 1878 de la Instrucción General número 2, sucesivamente actualizada, MZA también recopiló en 1862 en una única edición las disposiciones, órdenes de servicio, circulares e instrucciones hasta entonces emitidas, pero no las actualizó después, lo que ocasionó no pocos problemas de gestión. Para acabar con el confusionismo reinante, Maristany ordenó que desde los diferentes servicios de la compañía se le informara en detalle sobre “las reglas y condiciones [existentes] para el ingreso y ascenso del personal” y sobre los problemas del día a día –como eran de facto el reclutamiento, la promoción del personal ferroviario, las políticas de identificación con la empresa–; y que se le formularan propuestas razonables para mejorar aquéllas. No se publicó, sin embargo, ningún texto similar al de la Instrucción General de Norte, donde aparecieran expresados “los derechos y deberes de cada agente”<sup>38</sup>. En cualquier caso, la decisión de Maristany generó, como cabía suponer, un verdadero alud de información<sup>39</sup> donde se muestra hasta qué punto ya regía en la empresa la lógica de mercados internos de trabajo<sup>40</sup>. Éstos –con sus “puertos de entrada” inicial, sus “escaleras” de promoción laboral y sus mecanismos de adquisición de habilidades y conocimientos en el puesto de trabajo– permitieron reducir costes de transacción en la relación contractual empleador-empleado, y, por tanto, fueron una forma eficiente de afrontar un novedoso y difícil problema de gestión de personal, consistente en seleccionar, formar, disciplinar y fidelizar a un número tan elevado de trabajadores para desempeñar un amplio abanico de tareas muy específicas<sup>41</sup>.

---

<sup>36</sup> Le acompañaron sus hombres de confianza E. Alfonso, R. Coderch y R. Peironcely. Los años en que Maristany estuvo al frente de TBF no fueron fáciles.

<sup>37</sup> Ese año coincidieron en el Comité de París G. Rothschild (presidente), R. Liste (secretario general), G. Griolet, R. Rothschild y L. Aucoc, entre otros. El Administrador Delegado era G. Bauer, y en el Consejo de Administración se sentaban políticos tan ilustres como E. Dato.

<sup>38</sup> Todavía en 1916, a la petición del Sindicato Ferroviario de MZA en su I Congreso (Madrid, 24 de septiembre de 1916) de que la empresa publicase los “Reglamentos (...) en que se determinen con toda claridad los derechos y deberes de cada agente”, respondió Maristany que no era tarea fácil recopilarlos, pero que aun así se estaba en ello (AHF, S/185/563).

<sup>39</sup> AHF, S/49/1, 4 y 8; MZA (1917).

<sup>40</sup> Martínez Vara (2006).

<sup>41</sup> Uno de los aspectos clave de los mercados internos de trabajo es el de las cualificaciones y la formación en el trabajo. Para Maristany la instrucción era un tema “en extremo interesante” (entrevista concedida en 1919 al boletín de la mutualista y pro empresarial Asociación General de Empleados y Obreros de los Ferrocarriles de España, reproducida en la *Gaceta de los Caminos de Hierro* del 1 de febrero de 1919). “Para obtener un personal debidamente capacitado y diestro -señalaba- es preciso que, además de exigirle al ingreso las condiciones de edad, robustez, moralidad e instrucción general, cuando se trata de empleos administrativos (...), el agente aprenda y se instruya en las diferentes especialidades del ferrocarril, tan varias y diversas”. Lo que se conseguirá mediante “una práctica de aprendizaje en el propio servicio”. Pero, en el caso del personal más cualificado, es obligado recurrir a los “cursos apropiados” impartidos en centros ad hoc como Universidades o Escuelas Especializadas.

Entre tanto la gran huelga de los ferrocarriles franceses de octubre de 1910 y el temor a que se reprodujera en España y paralizase el tráfico de mercancías y viajeros, llevó al ingeniero catalán a indagar propuestas y determinar fórmulas concretas que la impidieran. El resultado fue *Estudios sobre huelgas ferroviarias*<sup>42</sup>, un extenso y sesudo trabajo que no llegó a ver la luz, donde recogía fielmente su forma, y la de su círculo más cercano de directivos, de entender las estrategias empresariales en relación con el mundo laboral, muy en particular en los momentos de conflictividad. En noviembre de 1910, frescas aún las noticias sobre la huelga de los ferroviarios franceses, Maristany adelantó parte de las ideas en una extensa nota remitida a García Prieto (ministro) y a Canalejas (presidente del Gobierno); y parece que también comentó el texto con Dato (subsecretario y miembro del Consejo de Administración) y G. Bauer (consejero delegado). Todos ellos estuvieron de acuerdo con el contenido y le recomendaron que redactara otro informe más completo<sup>43</sup>. En la nota Maristany reflexionaba, en la línea de Picard, sobre la legislación relativa a huelgas en el sector, la militarización del servicio y las medidas preventivas y represivas que debían adoptar las compañías y el Gobierno.

Maristany tenía concluido el estudio en los primeros días de 1911, pero para cerrarlo de forma definitiva, y antes de remitirlo a su destinatario, el Gobierno, buscó la conformidad de su influyente hombre de confianza en el Comité de París, Lisle, testigo privilegiado de lo sucedido en Nord durante la huelga francesa. Maristany le instaba a “suprimir, modificar o añadir” lo que estimara oportuno<sup>44</sup> y le advertía sobre la posibilidad de introducir en España, a imitación de Inglaterra y la misma Francia, la fórmula de la conciliación y arbitraje previos<sup>45</sup>. Maristany entendía que las luchas entre trabajadores y capitalistas eran propias del mundo actual, debido a que los intereses de ambos eran contrapuestos. El arma más utilizada por los primeros era la huelga. Comenzaba su estudio echando una ojeada a las noticias sobre las huelgas ferroviarias extranjeras y revisaba la legislación española al respecto. Cierto que en España hasta la fecha sólo habían existido pequeños movimientos huelguísticos sin mayor trascendencia, pero todo parecía indicar que la situación estaba a punto de cambiar, una premonición no desenfocada, por lo que era necesario –y este era el cuerpo central del trabajo– tomar medidas “preventivas” y, llegado el caso, también “represivas”, pero en ningún caso negociar con la representación obrera. Entre las primeras, unas debían tender a mejorar los salarios y las condiciones de trabajo, procurando no alterar la marcha financiera de las empresas, y otras a “sanear el personal”, utilizando para ello métodos indirectos –el comodín de las “ventajas” podía resultar muy útil– para deshacerse de los trabajadores “peligrosos por sus ideas y por su influencia perniciosa sobre sus compañeros”. Dentro también de las medidas preventivas, el Gobierno debía declarar ilegales las coaliciones de ferroviarios con obreros de otras industrias para, así, evitar las terribles huelgas generales,

---

<sup>42</sup> AHF, S/181/2.

<sup>43</sup> AHF, S/181/1.

<sup>44</sup> AHF, S/181/1. La carta de Maristany a Lisle (con el texto del estudio) está fechada el 9 de enero de 1911.

<sup>45</sup> AHF, S/181/1. Probablemente Maristany comentara el asunto antes con Dato y Canalejas, lo que debió de ser del especial agrado de ambos, conservador y liberal, partidarios del reformismo social intervencionista de principios de siglo.

y crear en Madrid un tribunal especial de conciliación y arbitraje que dirimiera las diferencias surgidas entre compañías y trabajadores. En cuanto a las medidas represivas, tenían que ser selectivas, con castigos duros –o muy duros– para los cabecillas –pérdida del derecho a pensión, descenso de categoría, desplazamiento–, más blandos para “los agentes de valía, débiles o forzados a seguir la huelga a pesar suyo” y con recompensas para los afectos –premios, bonificaciones, ascensos–.

Lisle elogió el estudio, pero distinguió en lo referente al arbitraje y la negociación colectiva, pues consideraba que esta fórmula “limitaba la autonomía de la empresa”, fijaba reglas espurias en el funcionamiento del sistema de contratación, daba entrada a personas incompetentes y alentaba el sindicalismo<sup>46</sup>. A Lisle la legislación española no le parecía tan mala. Las apreciaciones críticas de Lisle hicieron que se archivara el texto que con tanto ahínco había elaborado Maristany, aunque este no pudo por menos de recordarle al poderoso consejero del Comité de París que “no puede tenerse sino por mala una legislación que reconoce, en principio, la libertad de la huelga ferroviaria, y la libertad de asociaciones y sindicatos de resistencia para provocarla, organizarla y sustentarla (...)”.

Pero que *Estudios sobre huelgas ferroviarias* se archivase y que su contenido sólo llegara a una minoría de directivos de la compañía –el Comité de Dirección lo estudió a propuesta de Maristany– no significa que el texto careciera de proyección. Todo lo contrario, sus indicaciones fueron elemento pautador de la empresa para afrontar los conflictos laborales y se cumplieron fielmente llegado el momento.

La oportunidad de poner en práctica su estrategia frente a las huelgas le llegó a Maristany muy pronto. Desde junio de 1912 tuvo que lidiar con las reivindicaciones del Congreso de la Unión Ferroviaria<sup>47</sup>, que desde julio dejaría de ser sociedad de resistencia para convertirse en Federación Nacional de los Ferrocarriles Españoles (FENLE), el primer sindicato de ámbito nacional; y con el anuncio de la primera huelga general, adelantada al 25 de septiembre en TBF. Estos hechos hicieron saltar todas las alarmas en el Gobierno y en MZA, activando los mecanismos previsores y represores.

Los hechos son sobradamente conocidos, por lo que no tiene sentido relatarlos de nuevo aquí<sup>48</sup>. Tan sólo conviene recordar que antes de estallar el conflicto, Maristany fue de la opinión, generalizada entre los directivos de otras empresas y compartida por el ministro Villanueva, de que el silencio era la mejor postura ante las peticiones, negando a la nueva organización sindical cualquier capacidad mediadora; y que, una vez la huelga se había iniciado, el Gobierno –al margen de la retórica al uso siempre estuvo del lado de las ferroviarias (prácticamente todos los gobiernos lo estuvieron durante el mandato de Maristany)– militarizó la tracción de los trenes, llamó a filas a los reservistas (muchos

---

<sup>46</sup> AHF, S/181/1. La respuesta de Lisle está fechada el 17 de enero de 1911.

<sup>47</sup> Incrementos de los salarios, rebaja de la jornada laboral, regulación de los descansos, cobertura económica en caso de enfermedades y accidentes, eliminación de los abusos en la instrucción de expedientes disciplinarios. El 20 de julio de 1912 el comité de FENLE remitió una carta con las peticiones a los directores de las compañías, instándolas a una pronta respuesta, AHF, S/190/72.

<sup>48</sup> Juez (1992), pp. 445- 515; Plaza (2004), pp. 347-390 y (2012), pp. 130-152; IRS (1913).

ferroviarios lo eran) y reorganizó el Batallón de Ferrocarriles<sup>49</sup>. Después de vagas promesas por parte del Gobierno, el paro en TBF acabó el 7 de octubre de 1912, retirándose acto seguido el anuncio de huelga general del Comité Nacional de la Unión Ferroviaria. Inmediatamente aquel, con la aquiescencia de las compañías y el beneplácito de los medios de comunicación afines, desencadenó una ofensiva legislativa tendente a criminalizar a las organizaciones sindicales y prohibir las huelgas de ferroviarios, equiparando a éstos con los empleados públicos<sup>50</sup>. Al ser considerados los ferrocarriles como servicios públicos, impedir su actividad pasó a ser equivalente a perturbar el orden, con todo lo que ello conllevaba de responsabilidad penal.

Durante el conflicto, MZA (Maristany) añadió a las estrategias gubernamentales las suyas propias: persuasivas unas, subida de retribuciones y gratificaciones, y coercitivas y tradicionales otras, “desplazamiento de ferroviarios de la Red Antigua a la Catalana, uso de esquirols y amarillos, y traslado forzoso de quienes se habían significado”<sup>51</sup>. Una vez restablecida la normalidad, el proceso siguió –bien es verdad que con un ritmo más pausado–: MZA incrementó los “sueldos”, dando preferencia a los más modestos; mejoró las condiciones de trabajo, descansos periódicos, licencias anuales con sueldo, socorros en caso de enfermedad, etc.; aumentó el número de plazas; agilizó las promociones; extendió la cobertura de las instituciones de carácter benéfico-social; y modificó –reglamentándolo– el sistema de pensiones<sup>52</sup>.

Maristany, sin embargo, dejó muy claras dos cosas: primero, que en todo caso se trataba de “concesiones gratis et amore” de la empresa, no de derechos adquiridos gracias a reivindicaciones legítimas, y como tales podían ser revocadas en cualquier momento; y, segundo, que no reconocería bajo ningún concepto capacidad negociadora alguna a los movimientos sindicales. Lo contrario hubiera supuesto aceptar sin reserva, lo que su concepto de autoridad no le permitía, que las relaciones laborales habían dejado ya de estar presididas por el tradicional modelo paternalista y conciliador. Las organizaciones obreras denunciarán la existencia de traslados y despidos del personal significado, o al menos así considerado, y de promociones de los que no habían secundado el paro<sup>53</sup>. En adelante se hará un estrecho seguimiento de los sindicatos, tildándolos de “revolucionarios”, y se castigará con especial dureza a sus miembros. Era la represión selectiva de que el ingeniero catalán hablaba en sus *Estudios sobre huelgas ferroviarias*, un mecanismo novedoso y eficiente a la larga al que se debió que la conflictividad laboral que siguió no fuera tan virulenta como en el caso de Norte, donde se hizo de forma indiscriminada y sin ese tono ejemplarizante que tanto cuidaba Maristany.

---

<sup>49</sup> IRS (1913), pp. 47-61. Canalejas adoptó una actitud similar a la de Briand en Francia. Hacía tiempo que el político liberal había ido perdiendo ímpetu en la medida en que tuvo que gestionar políticas concretas en situaciones conflictivas.

<sup>50</sup> Plaza (2004), pp. 384-385. Detrás del proyecto hay que ver la propuesta de Maristany de *Estudios sobre huelgas ferroviarias* y la llamada Ley Briand de 1909.

<sup>51</sup> De los Cobos y Martínez Vara (2012).

<sup>52</sup> AHF, C/186/36.

<sup>53</sup> Juez (1992), pp. 510-511.

El estallido de la Primera Guerra Mundial disparó los costes de explotación, y en particular los de personal, hasta el momento bien controlados, debido al incremento de las retribuciones exigido por los empleados en respuesta a la espiral inflacionista desatada con el conflicto, pues se había desplomado el poder adquisitivo de los salarios. De ahora en adelante, los gastos de personal pasaron a ser la rúbrica mayor del gasto, lo que, aparte de suponer la alteración de la estructura de costes heredada, se convirtió en motivo de preocupación creciente para la dirección, que tuvo que ver cómo se complicaban aún más las cosas con la aprobación el 3 de abril de 1919 de la jornada laboral de ocho horas. Su aplicación suscitará un agrio debate, en el que Maristany participó de forma muy activa, sobre la diferencia entre “tiempo de trabajo efectivo en el transporte” y el “tiempo a disposición de la empresa”. Una cuestión que no era en absoluto baladí, pues no sólo incidía en el volumen de contratación, sino que la delimitación de la jornada tendrá un gran significado en el futuro, ya que los ferroviarios dejarían de estar “siempre” al servicio de la empresa.

Ante las dificultades para trasladar el aumento de los costes a los precios, pues las tarifas estaban reguladas y la oposición a su aumento por parte de todos los agentes afectados fue total, Maristany trató de contener como pudo el gasto de personal, lo que le llevó a enfrentarse, a solas o en combinación con otras concesionarias, a trabajadores y representantes sindicales, adoptando siempre una postura de firmeza, rayana a menudo en la arrogancia. Que mantuviera esta actitud no significaba que le fuera indiferente conocer su identidad, sobre todo si se trataba de miembros de los sindicatos de clase, de quienes pedía que se efectuase un seguimiento riguroso. Por el contrario, no dudó en mostrar su apoyo a los sindicatos pro empresa, como los sindicatos católicos o la Federación Mutualista Ferroviaria, creada por la propia empresa para neutralizar la acción sindical de los afiliados a la Sección Catalana de la Unión Ferroviaria.

Maristany se resistió cuanto pudo a las sucesivas peticiones de aumentos retributivos de los trabajadores, pero, como sucedió a las demás concesionarias, hubo de ceder ante las presiones de los agentes y requerimientos del propio Gobierno<sup>54</sup>. Justificó la negativa utilizando una retórica común a todas las empresas: en contraposición a inciertos beneficios empresariales, la mayoría de los trabajadores tenía un empleo seguro, y con posibilidades de promoción, y disfrutaba de un nivel de vida superior al resto de los trabajadores de otras industrias e incluso del Estado.

De esos agitados años, los conflictos ferroviarios más importantes fueron las huelgas de julio de 1916 y agosto de 1917, que implicaron fundamentalmente al personal de Norte, y la de 1920, localizada preferentemente en la red de MZA. El efecto más trascendental de la primera fue el reconocimiento, aprobado por Real Decreto del 10 de agosto de 1916, de las asociaciones y los sindicatos en los servicios públicos tras el laudo del Instituto de Reformas Sociales. A Maristany no le gustó, claro está, pero, congruente con su sentido práctico, no hizo guerra de ello. La huelga de 1917 se saldará en Norte con despidos indiscriminados de miles de operarios. En MZA el seguimiento del paro fue menor, aunque no por ello dejaron de registrarse sucesos violentos en ambas redes (Antigua y

---

<sup>54</sup> AHF, C/58/36.



Catalana). Maristany siguió en todo momento la estrategia de 1912<sup>55</sup>. Una vez restablecida la normalidad, expulsó de la compañía a los más significados. “La Compañía no se ha guiado al decretar los despidos (...) –explicará a H. Giner de los Ríos, quien le había pedido clemencia, sin éxito, para un represaliado– por la forma especial en que durante la pasada huelga haya actuado, sino por su actuación durante los cinco años transcurridos desde que se fraguó la huelga del año 1912, limitando su rigor a los más significados propagandistas (...)”<sup>56</sup>. El control y vigilancia fueron especialmente intensos y la represión, implacable, cuando se trató de afiliados a los sindicatos únicos de transporte, de orientación libertaria, desarrollados mayormente en Cataluña entre 1919 y 1923<sup>57</sup>. Que la empresa utilizara, con la anuencia de las autoridades civiles, todo su potencial represivo frente a los sindicatos dependientes de la CNT no era novedad, pues en realidad siempre lo había hecho.

El 23 de marzo de 1920 tuvo lugar la “huelga relámpago”, así denominada porque sólo duró unas horas, al decidir el Gobierno a toda prisa anticipar a las ferroviarias “las cantidades a que asciendan durante un mes los aumentos de haberes ofrecidos por las mismas a su personal”, y garantizar la subida salarial previamente pactada entre empresas y trabajadores en caso de que se produjera una subida de las tarifas. El epicentro del paro se situó ahora en la red de MZA. Su promotora había sido en esta ocasión una plataforma de ferroviarios, que contaba con el apoyo tácito de las grandes concesionarias (Norte, MZA, Andaluces y MCP), representadas por Maristany, y que amenazó al Gobierno con declarar la huelga general ferroviaria en caso de no ser aprobado un incremento de las tarifas –ése era el gran objetivo– para hacer frente a las demandas salariales –esta, la retórica justificativa–. La convocatoria recibió numerosas críticas desde distintos frentes<sup>58</sup>. Se la consideró como una maniobra para obtener un incremento tarifario; la argumentación sobre la necesidad de atender las demandas salariales de los trabajadores del sector sólo fue una argucia retórica<sup>59</sup>.

Buena parte de las miradas críticas se dirigieron, quizá no sin fundamento, hacia Maristany, tan distante e inflexible en los anteriores conflictos laborales con los representantes sindicales, tan cercano y complaciente ahora. Era sabido, pues los medios de comunicación dieron buena cuenta de ello<sup>60</sup>, que el ministro de Fomento, E. Ortuño, había recibido el 22 de febrero a una comisión de empleados de MZA, es probable que enviados por Maristany, pidiéndole que “con o sin la aprobación de tarifas”, concediese mejoras a los empleados antes del 1 de marzo. De no ser así, “se verían obligados a ir a la huelga”. Como solución provisional entre tanto se aprobaba el proyecto de tarifas en las Cortes, le “propusieron”, y el ministro escuchó atentamente, que permitiera su

---

<sup>55</sup> Juez (1992), pp. 593-603.

<sup>56</sup> Citado por Juez (1992), pp. 601-602.

<sup>57</sup> Plaza (2012), pp. 236-283; AHF S/185/34; AHF/193/191.

<sup>58</sup> Una buena crónica de la polémica (Gobierno, empresas, prensa, políticos) en *Gaceta de los Caminos de Hierro*, 1 del 4 de 1920: “Huelga relámpago”, pp. 133-138

<sup>59</sup> Plaza (2012), pp. 55-56.

<sup>60</sup> *Gaceta de los Caminos de Hierro*, 24 del 2 de 1920, “Los ferroviarios y el ministro de Fomento”, p. 89.

aumento en un 35%<sup>61</sup>. Los anticipos reintegrables no fueron la mejor de las soluciones para una mentalidad liberal como la de Maristany, pero a MZA no le fue mal con ellos.

Los últimos años de la gestión de Maristany fueron especialmente complicados. El contexto general estuvo marcado por la combinación, desde 1929, entre crisis económica, española e internacional, competencia de los vehículos de motor de explosión, cambio de régimen político y convulsión social. Para sanear las cuentas, cuyo estado era deplorable, Maristany necesitaba mejorar los ingresos, una empresa harto difícil por la “depresión económica”, o reducir los gastos de explotación, prioritariamente los laborales, que se habían convertido en su registro más relevante y el que más crecía<sup>62</sup>. No conseguirá ni lo uno ni lo otro, aunque sí lo intentará de varias formas. Los planes de contención del gasto de personal chocarían, primero, con las medidas de política social del nuevo régimen a las que Maristany responsabilizó del mal estado de las cuentas: seguro obligatorio de maternidad; extensión de la jornada de ocho horas a aquella parte del personal cuyo trabajo era marcadamente intermitente; retiro obligatorio para obreros eventuales; adaptación de la ley de accidentes de trabajo al convenio internacional ratificado por España y conversión en pensiones vitalicias de las indemnizaciones que venían otorgándose en los casos de incapacidad; y creación de los Jurados Mixtos, etc.. Y, segundo, con la oposición frontal de los renovados sindicatos de clase (Sindicato Nacional Ferroviario y Federación Nacional de la Industria Ferroviaria).

No está de más recordar que, pese a las acusaciones denigratorias de Maristany, la política social del Bienio Progresista no significó un aumento sustancial del gasto, debido a que la empresa siguió utilizando el viejo recurso de emplear suplementarios, temporeros, aprendices o empleados de contrata. Un tipo de trabajador con menores retribuciones, sin “ventajas” sociales, ajustable a los cambios en la demanda. Lo que sí se reactivó, en cambio, fue la conflictividad laboral, sucediéndose sin intermisión episodios violentos a los que la dirección respondió echando mano una vez más de las recetas contenidas en *Estudios sobre huelgas ferroviarias*<sup>63</sup>.

Cuando Maristany dimitió como director de MZA en septiembre de 1934 por su avanzada edad y precaria salud, el panorama de la empresa era extremadamente sombrío.

---

<sup>61</sup> En la sesión del Congreso del 26 de marzo se oyeron furibundas críticas a la supuesta actuación combinada de empresas y Gobierno. Una de intervenciones más aceradas fue la vertida por el diputado socialista A. Saborit, quien acusó a los directivos de MZA de impedir la comparecencia en el puesto de trabajo de muchos agentes: Congreso de los Diputados. Extracto Oficial, nº 95, 26 de marzo de 1920. “No es cierto que hayamos cerrado las puertas de talleres, oficinas o estaciones, ni hayamos impedido trabajar al que lo ha deseado”, se defenderá de la impostura un grupo de técnicos de MZA en un escrito remitido al jefe de Gobierno el mismo día del debate: Gaceta de los Caminos de Hierro, 1 del 4 de 1920, pp. 188-189.

<sup>62</sup> Entre 1913 y 1929 los ingresos aumentaron un 141,1%; los gastos de explotación, un 243% sin pensiones y un 246, 7% con ellas. Los incrementos mayores los registraron los gastos de personal -un 278,7% sin pensiones y 286% con ellas-, seguidos muy de cerca por los del carbón, con un 266, 5%.

<sup>63</sup> Recordemos un ejemplo. El 20 de diciembre de 1932 el director adjunto de MZA, R. Coderch (el áter ego de Maristany), escribía al ministro de Obras Públicas Indalecio Prieto: “Siguiendo las indicaciones que se sirvió V. hacernos al Sr. Alfonso y a mí, me complazco en remitirle adjunto la nota de los agentes de esta compañía, cuya vigilancia es muy necesaria” (AHF, S/194/108). La lista de ferroviarios a vigilar en todas las zonas fue extensa.

Dado que los gastos de personal, retribuciones e incentivos extrasalariales, se habían convertido tras la Gran Guerra en la parte del león del gasto general de la empresa, cabe preguntarse si tal vez no hubiera sido apropiado seguir otra política laboral para contenerlo. No creemos que los resultados hubieran sido muy diferentes. El problema no era sólo de costes laborales. Eso es lo que quiso decir el presidente del Consejo de Administración, Juan Alvarado, cuando reconocía ante la junta de accionistas en 1933 que era casi un “milagro haber llegado hasta aquí”<sup>64</sup>. En todo caso, y esto es lo se ha pretendido mostrar en el apartado, la gestión de las relaciones laborales de Maristany, ajustada a sus convicciones liberales, fue siempre coherente y resultó novedosa en la forma de tratar asuntos tan importantes como la conflictividad laboral.

#### 4. La cuestión comercial

Las enormes ventajas que el transporte ferroviario tenía sobre los otros modos se tradujeron en la oferta de unos precios notablemente inferiores a los de la competencia. Pero esto no eximió al ferrocarril de que sus tarifas se convirtieran en una cuestión problemática y compleja. Como ocurrió en el resto de los países desarrollados, en España los usuarios del ferrocarril no dejaron de manifestar que éstas eran excesivas y que perjudicaban a sus actividades, convirtiéndose así su rebaja en una reclamación que no dejó de crecer durante todo el período de explotación. Por su lado, las concesionarias plantearon lo contrario: las tarifas eran demasiado ajustadas y acotaban significativamente sus márgenes comerciales.

La presión en pro de la rebaja no dio resultados concretos hasta ya muy avanzado el siglo XIX cuando los proyectos de las leyes de auxilios de 1892<sup>65</sup> y 1894<sup>66</sup> pretendieron modificarlas en este sentido. Los convenios firmados este último año con Norte, MZA, Andaluces, TBF y MC-ZAO-V, que obligaba a estas compañías a unificar sus tarifas legales en cada red y a clasificar las mercancías según un único patrón, también contempló dicha posibilidad, que, no obstante, acabó sin resultado alguno. Como asimismo aconteció con la Real Orden de 5 de diciembre de 1900 puesto que únicamente estableció la apertura de información pública para allegar datos con el objeto de revisar las tarifas y atribuyó al Gobierno dicha facultad, aunque siempre de acuerdo con las compañías ferroviarias.

Los resultados fueron, por tanto, nulos y la tensión siguió *in crescendo* hasta alcanzar su clímax en 1905, cuando el Gobierno convocó una reunión, que denominó Conferencia

---

<sup>64</sup> AHF/C/38/78.

<sup>65</sup> Éste autorizaba a bajar tarifas de transportes a largas distancias, carbones, abonos y circulación de obreros industriales y agrícolas, pero con acuerdo con las ferroviarias y a cambio de permitirles subir las tarifas de GV hasta un 12% del tipo máximo establecido por las leyes de concesión, excepto en caso de ganados, frutas, legumbres frescas, leche, queso, carne fresca, caza, volatería, huevos, pescado, marisco, caracoles y hortalizas.

<sup>66</sup> Éste autorizaba al Gobierno a otorgar beneficios a las ferroviarias -en billetes de viajeros y demás- si rebajaban tarifas especiales de cereales, harinas, vinos, carbones, plomos, ganados, instrumentos agrícolas, abonos y billetes de jornaleros durante épocas de faenas.

Ferroviaria<sup>67</sup>, con el fin de persuadir a todas las partes afectadas para que encontrasen un consenso que resolviese el problema de manera definitiva<sup>68</sup>. Pero lo cierto es que el Ejecutivo hacía responsable a las tarifas ferroviarias de los elevados precios del trigo y, por ende, del grave problema de las subsistencias. Culpabilidad que, además, extendía de manera genérica al resto de los casos. E iba más lejos, incluso, cuando encontraba en las tarifas especiales un argumento de que el tiempo transcurrido hacía aconsejable su actualización, habida cuenta de que se establecieron en función de una realidad económica muy distinta a la del presente. Argumento al que sumaba la gran confusión que provocaban, dada su multiplicidad y casuística, y el perjuicio comparativo que infringían sobre aquellas regiones que no las disfrutaban.

El Ejecutivo convocó a la conferencia a las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación; Cámaras Agrícolas oficiales; Asociación de Ganaderos; Comunidades de labradores oficialmente constituidas; Instituto Agrícola Catalán de San Isidro; Federaciones Agrícolas; Fomento del Trabajo Nacional; Liga de las Sociedades Anónimas de España; y, por supuesto, a las compañías ferroviarias. Las conclusiones votadas y los votos particulares se elevarían al Gobierno con carácter de informe puramente consultivo, para que éste adoptase con carácter de urgencia las decisiones que considerase conveniente.

Para defender sus posiciones, y como aconteció con otras cuestiones, Maristany abordó el tema con el rigor que le caracterizaba, lo cual se tradujo, en este caso, en la elaboración de una antológica obra escrita de seis volúmenes donde compiló todo su conocimiento sobre dicha materia. Su análisis alcanzó tal entidad que constituye el estudio global más importante realizado sobre la política comercial de las compañías ferroviarias españolas, en particular de MZA y Norte, y del entorno internacional más próximo, en particular del francés. Y además constituye todo un recurso empírico sobre el tema insuperable para cualquier análisis histórico que se pueda realizar al respecto.

Fue Maristany quien llevó todo el peso de la representación de las compañías ferroviarias, elaborando respuestas concretas a cada una de las ponencias presentadas por las instituciones referidas. Como era habitual en él, no se escondió y fue diáfano cuando planteó que la convocatoria de la reunión era por sí misma una concesión al existente encono castizo contra las empresas ferroviarias, cuya irrefutable confirmación halla en Francia, donde dice darse la situación opuesta. Entre la ironía y la amargura, manifiesta en la introducción de la obra que tenía una fe inquebrantable en que sólo la superación de la ignorancia sería suficiente para acabar con los “prejuicios de los muchedumbre [y] de las clases medias de pequeños comerciantes e industriales (...) [y de] las clases que se llaman directoras”<sup>69</sup>, que sólo encuentra disculpable hasta cierto punto en la primera,

---

<sup>67</sup> La *Gaceta de Madrid* publicaba el 8 de julio de 1905 el Real Decreto que convocaba la conferencia y su reglamento. Ésta sería presidida por el ministro de Agricultura, Industria, Comercio y Obras Públicas, al que sustituirán los Directores generales de Obras Públicas y de Agricultura, Industria y Comercio por este orden. Y el Reglamento enumeraba todas y cada una de las cuestiones que debían ser tratadas.

<sup>68</sup> El artículo 1º del Real Decreto se fijaba como objetivo de la conferencia “estudiar y proponer al Gobierno las medidas que, procurando la armonía de los respectivos intereses, pongan remedio al actual encarecimiento de los transportes y a las dificultades que para la rapidez, facilidad y buenas condiciones de estos existan”.

<sup>69</sup> Maristany (1905-1908), Tomo I, pp. 7-8.

habida cuenta de su escasa formación. Y no era menos claro cuando exponía su concepción política al caracterizar el marco institucional existente como férreamente intervencionista. Se queja del olvido del espíritu liberal de 1868 y concluye con deliciosa ironía: “¡Cómo cambian los tiempos... y los liberales”.

En efecto, el marco institucional era intervencionista, pero claramente beneficioso para las compañías ferroviarias, ya que la modificación de las tarifas se había articulado como un mecanismo claramente protector de ellas más que de los usuarios. Prueba irrefutable de ello es que las compañías ferroviarias formaron una *Ligne Maginot* con él para defenderse del intento de cambio pretendido por los otros asistentes a la conferencia.

El esquema general referente a esta cuestión fue establecido por la Real Orden de 31-XII-1844, que entendió que las tarifas constituían una condición particular más de cada concesión y que, por consiguiente, cada pliego de condiciones particulares debía recoger las tarifas máximas<sup>70</sup> que se podían aplicar, quedando en manos de las explotadoras la posibilidad de establecer precios inferiores. Sobre su modificación, esta disposición legislativa estableció, por un lado, que si la compañía rebajaba la tarifa máxima a un consignatario, este beneficio debía aplicarse al resto<sup>71</sup>. Y, por otro, que las compañías quedaban obligadas a revisar las tarifas si sus beneficios excedían de un límite del interés anual de los capitales empleados en el establecimiento de la línea, que era fijado en cada pliego<sup>72</sup>. Si dicha revisión comportaba una disminución de los beneficios de las compañías ferroviarias al situarse por debajo del límite señalado, éstas tenían derecho a ser indemnizadas, haciéndose efectivo mediante el aumento necesario de las tarifas en los años sucesivos, teniendo en cuenta que el legislador no quiso comprometer el erario público.

La Ley General de Ferrocarriles de 3-VI-1855 atribuyó al Gobierno la capacidad para rebajar las tarifas sin acuerdo con las compañías, pero debiendo hacerlo mediante ley<sup>73</sup>. Aunque eliminaba, pues, la condición necesaria de que las compañías obtuvieran beneficios superiores a un determinado nivel para modificarlas a la baja, sí mantuvo en el

---

<sup>70</sup> Según se desprendía de la RO, las tarifas se constituían por dos sumandos: el «peaje», que gravaba el uso de la infraestructura; y el «transporte», que hacía lo propio respecto al servicio de transporte propiamente dicho.

<sup>71</sup> Se debía aplicar, asimismo, de forma proporcional sobre el «peaje» y el «transporte».

<sup>72</sup> Artículo 33.

<sup>73</sup> Esta ley especificó más claramente el tema de los precios máximos y estableció la revisión quinquenal de las tarifas, manteniendo que la primera se aplicaría a los cinco años de iniciar la explotación.

La Ley de 4-VI-1863 autorizó al Gobierno, oyendo previamente al Consejo de Estado y demás cuerpos consultivos que estimase conveniente, así como a las explotadoras afectadas, a uniformar las tarifas de precios máximos de peaje y transporte de concesiones otorgadas anteriormente a 3-VI-1855 y que fueron ratificadas sin tarifa legal (Art. 1.); autorizar la misma unificación, de acuerdo con las explotadoras, de los precios máximos de peaje y transporte, y las condiciones de percepción de las tarifas de los ferrocarriles de que sea concesionaria una Compañía, empezando a contar los cinco años para la siguiente revisión a partir de la fecha de unificación (Art. 2.); y las ferroviarias que reduzcan las tarifas de los precios de peaje y transporte, en virtud de la Ley de 3-VI-1855, no podrán subirlas de nuevo hasta pasados cinco años de la fecha de entrada en vigor (Art 3.).

Y, cabe añadir, finalmente, que la Real Orden de 30-IX-1867 autorizó a los Inspectores administrativos y mercantiles para que provisionalmente aprobaran y permitieran la aplicación de tarifas especiales para viajeros, ganados y provisionales, con motivos de baños, ferias y mercados, cuya duración no fuera superior a dos meses (Disposición 2ª).

artículo 35 la obligación de indemnizarlas según “los productos totales del último año y además el aumento progresivo que hayan tenido, por término medio, en el último quinquenio”. Y, por otro lado, las compañías seguían manteniendo la facultad para rebajar las tarifas, debiéndolo poner previamente en conocimiento del Gobierno y de los usuarios con antelación suficiente<sup>74</sup>. Rebaja que se hizo obligatorio mantener al menos durante un año por imperativo de la Ley de 4 de junio de 1863<sup>75</sup>.

La Ley General de ferrocarriles de 1877 no introdujo variación alguna, pero su Reglamento sí lo hizo al disponer que cuando el Gobierno rebajara las tarifas, debería elaborar un informe<sup>76</sup> que incrementaba la complejidad del proceso ya que, una vez concluida la fase informativa, se dispondría mediante un Real Decreto. Si las compañías no lo aceptaban, el ministro de Fomento debía presentar a Cortes un proyecto de ley para llevarla a efecto y establecer los mecanismos que garantizaran a las compañías las compensaciones que le correspondiesen<sup>77</sup>.

Maristany trató de invalidar la conferencia en primer lugar desde este ángulo jurídico, ya que concluyó, del minucioso análisis que efectuó en el primer volumen de la obra del marco legal vigente en 1905, que las concesiones de Norte y MZA daban lugar a cinco tipos de situaciones jurídicas distintas, que determinaban que el Gobierno sólo pudiera revisar un 18,7% de ellas. De ello, el futuro director general de MZA derivó que las compañías no tenían obligación de asistir y que la conferencia estaba dotada con una escasa capacidad legal de acción.

Precisamente, la comparación internacional a la que acuden los asistentes a la conferencia para defender sus posiciones le sirve a Maristany, en segundo lugar, para atacar frontalmente uno de los principales argumentos a favor de la rebaja como era la emulación del caso gallo. Porque, efectivamente, puso en evidencia al resto de los participantes, al demostrar con solvencia y rotundidad que este ejercicio comparativo sólo adquiriría sentido si se tenían en cuenta las características morfológicas de las redes, las densidades de la población y de los tráficos, así como el grado de especialización de estos últimos, la naturaleza de los tráficos de retorno, el coste de las materias primas consumidas por el ferrocarril y que el *cul de sac* en que se encontraba España

---

<sup>74</sup> Condiciones que igualmente fueron recogidas por la Instrucción de 15-II-1856 para el cumplimiento de la Ley General de Ferrocarriles y condiciones generales y tarifas para su concesión.

<sup>75</sup> Esta ley facultaba además al Gobierno, por un lado, a uniformizar las tarifas máximas de aquellas concesiones otorgadas antes de la ley de 1855 y que fueron ratificadas sin tarifa legal; y, por otro, mediante acuerdo con las compañías, de aquellas otras pertenecientes a una misma compañía. Aunque la RO de 20 de septiembre de 1867 atenuó esta exigencia para ciertas tarifas, posteriores disposiciones volvieron a limitar dicha facultad.

<sup>76</sup> Reglamento de 24-V-1878. En concreto, en su artículo 27 disponía que el Gobierno debía oír a las compañías, las Juntas de Agricultura, Industria y Comercio de las provincias afectadas, las Diputaciones de las mismas, el ingeniero jefe de la División, los gobernadores, la Junta Consultiva de Caminos y el Consejo Superior de Agricultura.

<sup>77</sup> Y, finalmente, el Reglamento de 8-IX-1878 de la Ley de Policía de Ferrocarriles de 23-XI-1877 especificó algunas de estas cuestiones, debiéndose destacar que en su artículo 136 se establecía que los precios fijados para el transporte de mercancías en virtud de las tarifas especiales no podrán aumentar hasta un año a contar desde su publicación, a no ser que el ministro de Fomento autorizase un plazo más corto.

imposibilitaba los tráficos de tránsito. En resumidas cuentas, el gasto unitario de los ferrocarriles españoles resultaba más elevado que el de sus vecinos europeos –apuntillaba Maristany–.

Rechazaba, a continuación, la fijación lineal de las tarifas por recorrido, ya que los costes fijos operaban desigualmente –maniobras, cargues, clasificación de trenes, etc.–. Y, del análisis que efectúa de las situaciones francesa, británica y alemana, dedujo que la española era homologable a éstas. Para él, la uniformidad de las tarifas constituía, en definitiva, un propósito ilógico, porque debían comprender forzosamente precios tan variados y numerosos como eran los servicios de transporte; perjudicial para el comercio, la industria y la agricultura, porque destruiría multitud de beneficios para el público; e injusta para las explotadoras, porque jamás había existido para ninguna clase de transporte.

Y añadía que las compañías ya habían rebajado las tarifas máximas legales impuestas por la ley a través de las tarifas especiales, siendo imposible rebajarlas más sin deteriorar el servicio, a no ser que se incrementaran los gastos sin contar con las compensaciones, ya fuere mediante el aumento de otras tarifas o mediante la modificación de la legislación o reglamentación vigentes, de tal forma que se les relevara de parte de las obligaciones que tenían encomendadas.

Concluía el primer volumen de la obra insistiendo en que la conferencia no podía conducir a ninguna finalidad práctica, al no haberse tenido en cuenta los antecedentes de la cuestión, el régimen legal vigente y los derechos y deberes de las compañías. Además, se estableció un procedimiento inadecuado para alcanzar el fin que se perseguía; se planteó un modo completamente equivocado del concepto de lo que son las tarifas; y se señaló una tendencia deplorable, por ilógica, a la uniformidad de las mismas.

El volumen segundo de la obra fue dedicado por Maristany a contestar al informe presentado por la Cámara de Comercio de Madrid. Para lo cual estructura el texto en diferentes capítulos dedicados al derecho que tiene el Estado para rebajar las tarifas; a su uniformidad; a sus condiciones generales; a las tarifas generales de gran velocidad de muestrarios, pescados y ganado; al servicio de reembolso; a las tarifas de pequeña velocidad de todos los productos; y a las del transporte en vagones de propiedad particular. Cabe destacar el pormenorizado análisis que efectuaba de las tarifas por entonces vigentes en MZA y Norte, comparándolas con las vigentes en Francia y que le llevaban a concluir que la rebaja que proponía aquella institución apenas reduciría el coste de estos productos en el mercado, beneficiando tan sólo a los intermediarios al coste de perjudicar notablemente a la compañías. Lo que Maristany estudió y la información que recabó al participar en esta conferencia, lo usará en los años siguientes, en especial cuando, como consecuencia de la Gran Guerra, se haga necesario aumentar las tarifas de aplicación.

Más interesante resulta, sin duda, el tercer volumen, puesto que, en primer lugar, se aborda en un capítulo específico el problema de la carestía de las subsistencias. Llevado por su carácter práctico y directo, Maristany encontraba en un informe de 1905 del ministro de Hacienda, Antonio García Alix, la respuesta al problema, a saber, la oferta. Es

decir, una producción agraria incapaz de incrementar la productividad y, por consiguiente, carente de recursos para reducir los precios, es la causa última del problema. Pero Maristany va más allá porque analiza las políticas cambiaria y arancelaria, el impuesto de consumos, la contribución rústica y pecuaria y la contribución industrial, para descartarlos como inductores del problema. Disertación que completa con un análisis de la importancia relativa que tenía el precio del transporte sobre el coste final de las subsistencias. Para lo cual estudia con detalle la ciudad de Madrid, analizando los casos del pan, carnes, bacalao, vino, aceite de oliva, café, cacao, y concluyendo que el precio del transporte resultaba inequívocamente marginal en el precio final.

En el siguiente capítulo de este tercer volumen efectúa un análisis excepcional de la influencia que tendría sobre las economías de las compañías ferroviarias la rebaja tarifaria propuesta y que califica de elevadísima al impedir hacer frente al conjunto de los gastos de explotación. Análisis excepcional porque ofrece una información sobre los gastos de explotación ciertamente importante.

Del tomo cuarto cabe destacar, por un lado, el capítulo dedicado a las tarifas de grupos de obreros o trabajadores, ya que Maristany desborda esta cuestión específica al elaborar el compendio más completo sobre las tarifas de viajeros. Efectuando un estudio comparativo entre Norte y MZA, por un lado, y entre éstas y los ferrocarriles franceses, por otro, llega a ratificar sus planteamientos. Y cabe destacar también de este volumen sus conclusiones respecto a la cuestión de las tarifas. Disertación concisa y directa donde acusa a los ponentes de desconocer “cuanto en derecho ha establecido sobre tales cuestiones, todo lo que en los países civilizados se ha hecho y rige para resolverlas, y, lo que es peor, el propio estado actual de los mismos servicios que con sus informes pretendían mejorar”. Acusación que traslada igualmente al Gobierno. Se lamenta, en el siguiente párrafo, de haberse visto obligado a ejercer de *magister*, lo cual disculpa por apenas haber encontrado “faltas incomprensibles de buen sentido, ignorancia supina de los más elementales principios sobre que se asientan las cuestiones relativas a las tarifas ferroviarias, y, a veces, quizá, no la mejor buena fe en la manera de tratar estas cuestiones”.

Los dos últimos tomos de la obra son dedicados por nuestro protagonista a las cuestiones del servicio relacionadas con el tema, como son, entre otras, los contratos de transportes, los embalajes, los plazos de entrega, las cargas y descargas, las condiciones del transporte del ganado, las reclamaciones, la seguridad y la limpieza.

Las compañías ferroviarias no dudaron en valorar la Conferencia Ferroviaria de 1905 como un acontecimiento que podía alterar las condiciones comerciales en que prestaban su servicio. Los productores y las principales organizaciones de consumidores utilizaron todas sus capacidades de influencia para lograr una reducción de los costes de transporte y una mejora de buena parte de sus condiciones de prestación que, evidentemente, redundaría en este mismo tipo de beneficio.

La lectura de las actas del encuentro evidencia que si estos últimos elaboraron ponencias, donde, sin apenas estudios rigurosos, no iban más allá de reclamar objetivos inmediatos, las ferroviarias no dudaron en poner la defensa de sus posiciones en manos



de su mejor recurso. No había nadie que conociera mejor el complejo entramado comercial del ferrocarril que Maristany, quien, utilizando los incomparables recursos que le propiciaban las oficinas técnicas de las explotadoras, discutieron cada uno de los aspectos que conformaban las tarifas ferroviarias. Sin pretenderlo –tal vez–, Maristany acabó concretando la estrategia comercial de las compañías a partir de la construcción de un entramado objetivo al que difícilmente podían responder las otras partes implicadas. Pero el problema no era científico, sino político, ya que, si bien el precio del transporte ferroviario actuaba como un eje sobre el que giraba la economía española, el mayor peso político de las compañías ferroviarias acabó siendo el factor decisivo. Así, después de salvar este “órdago”, los acontecimientos inmediatos, en especial, los ocurridos a partir de 1914, acabarían confirmando este supuesto. Entretanto Maristany legó un estudio sobre esta materia tan incomparable como decisivo para conocer no sólo la historia ferroviaria, sino también la historia económica de nuestro país.

## 5. Conclusiones

A pesar de su extensión, estas páginas no son sino una leve pincelada sobre la enorme riqueza del personaje biografiado. En ellas, grosso modo, solo se han recogido los años en los que Eduardo Maristany fue director general de la Compañía de los Ferrocarriles de Madrid a Zaragoza y Alicante, y éstos también de modo parcial, puesto que se han estudiado tan sólo algunos aspectos fundamentales en relación a su papel como gerente y sus ideas en las materias de política laboral y de tarifas.

A través de este panorama se ha podido comprobar su profundo pensamiento y convicciones de carácter liberal, así como el peso y la influencia que su personalidad y quehacer proyectaron en MZA y sobre el ferrocarril de sus años y de los años posteriores, ya en circunstancias completamente cambiadas por comenzar la explotación pública. Puede apuntarse ahora que, si bien en algunas cuestiones de la dirección Maristany fue a remolque de lo que las teorías o modelos en boga habían acuñado –especialmente en materia laboral–, en otros estuvo muy por delante de éstos, de tal forma que la práctica de gestión, de empresas concesionarias de servicios públicos, con tarifas intervenidas, era un camino por abrir para la teoría y los modelos que se estaban empezando a formular.

Maristany ocupa una parte de la historia de una etapa interesante. Visto con prevención por parte de los intereses franceses de la compañía cuando iba a ser nombrado, se reveló como un magnífico defensor de los intereses de sus accionistas y obligacionistas y un perfecto ejecutor de la mente de sus propietarios primigenios. Fue, igualmente, un gestor concienzudo, muy bien preparado, de análisis profundo, que se supo acompañar de buenos equipos y estableció las directrices de gobierno que mejor se adecuaron, teniendo en cuenta todos los parámetros, a las políticas laboral y comercial aquí referidas.

## Bibliografía

- BALLESTEROS, Esmeralda (2003): “La construcción del empleo ferroviario como una profesión masculina, 1857-1962”, en Lina Gálvez (edit. lit.) y Carmen Sarasúa (edit. lit.), *Mujeres y hombres en los mercados de trabajo ¿Privilegios o eficiencia?*, Alicante, Universidad de Alicante.
- BALLESTEROS, Esmerada y MARTÍNEZ VARA, Tomás (2001): “La evolución del empleo en el sector ferroviario español, 1893-1935”, en *Revista de Historia Económica*, 3, pp. 636-678.
- BRODER, Albert (2012): *Los ferrocarriles españoles (1854-1913): el gran negocio de los franceses*, Madrid, Fundación de los Ferrocarriles Españoles.
- BURDIEL, Isabel (2014): “Historia política y biografía: más allá de las fronteras”, *Ayer*, 1, pp. 47-83.
- CHANDLER, Alfred D. (1965): “The Railroads: Pioneers in Modern Corporate Management”, *Business History Review*, 39, pp. 16-40.
- CHANNON, Geoffrey (1998): “Railway labor management policies in Britain and United States between 1890 and 1920”, en Núñez, C. E. (ed.) (1998), Madrid, *Fundación Fomento de la Historia Económica*, pp. 91-102.
- CHANNON, Geoffrey (2001): *Railways in Britain and the United States, 1830-1940. Studies in Economic and Business History*, Ashgate, Aldershot.
- COBOS, Francisco de los y MARTÍNEZ VARA, Tomás (2011): “Gestión del conflicto laboral en la grandes empresas. Los modelos de la Dirección de la Compañías Ferroviarias Norte y MZA”, en Miguel Muñoz Rubio (Ed.), *Organizaciones Obreras y represión en el ferrocarril: una perspectiva internacional*, Madrid, Fundación de los Ferrocarriles Españoles, pp. 101-126.
- GOURVISH, Terence R. (1972): *Mark Huish and the London & North Western Railway: a study in management*, Leicester, Leicester University Press.
- GOURVISH, Terence R. (1973): “A British Business Elite: The Chief Executive Managers of the Railway Industry, 1850-1922”, *Business History Review*, 47, 3, pp. 289-316.
- HELLAND, Eric y SYKUTA Michael (2004): “Regulation and the Evolution of Corporate Boards: Monitoring, Advising, or Window Dressing?”, *Journal of Law and Economics*, XLVII, pp. 167-193.
- Instituto de Reformas Sociales (1913): *Conflicto de obreros y empleados de las Compañías de Ferrocarriles, septiembre-octubre de 1912*, Madrid, Sucesores de M. Minuesa.
- JUEZ GONZALO, E. Paz (1992): *El mundo social de los ferrocarriles españoles, 1857-1917*, Madrid, Universidad Complutense.

- LOPEZ MORELL, Miguel Á. (2005): *La casa Rothschild en España*, Madrid, Marcial Pons.
- LÓPEZ-MORELL, Miguel Á. y O'KEAN, José M<sup>a</sup>. (2008): “La red de negocios de la Casa Rothschild en España como una estructura de toma de decisiones y de gestión empresarial”, *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa*, pp. 41-64.
- MARISTANY, Eduardo (1905): *Impresiones de un viaje por los Estados Unidos*, Barcelona, Imp. de Henrich y C<sup>a</sup>.
- MARISTANY, Eduardo (1905-1908): La conferencia ferroviaria de 1905. Estudios económicos sobre la explotación comercial de los ferrocarriles españoles, 6 vols., Barcelona, Imp. de Henrich y C<sup>a</sup>.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, Manuel (2007): “La Economía Política en la Escuela Especial de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, 1855-1936”, en Carlos Orduña y Zarauz, *Lecciones de Economía Matemática*, Madrid, Fundación de las Cajas de Ahorros, pp. 11-109.
- MARTÍNEZ VARA, Tomás (2006): “Salarios y Programas de Bienestar Industrial en la empresa ferroviaria MZA, 1915-1935”, en *Investigaciones de Historia Económica*, n<sup>o</sup> 4, pp. 101-138.
- MARTÍNEZ VARA, Tomás, y COBOS ARTEAGA, Francisco de los (2012): “Los trabajadores de los Talleres Generales de la Compañía de los Ferrocarriles de Madrid a Zaragoza y Alicante, 1858-1936”, en *Sociología del Trabajo, Nueva Época*, n<sup>o</sup> 74, 121-145.
- Memoria que presenta el Consejo de Administración a la Junta General de Señores Accionistas (1907-1934).
- MZA (1862): *Colección de las Instrucciones, Circulares y Disposiciones relativas al servicio de los Ferrocarriles*, Madrid, Imprenta y Estereotipia de M. de Rivadeneyra.
- MZA (1917): *Reglas Provisionales para la admisión y permanencia en el servicio del personal fuera de plantilla y para el paso a la plantilla del mismo personal*, Madrid, Est. Tipográfico de Rivadeneyra.
- NÚÑEZ, Clara E. (ed.) (1998): *Railway management and its organisational structure: its impact on and diffusion into the general economy*, Madrid, Fundación Fomento de la Historia Económica.
- OECD (2004): *Principles of Corporate Governance*, Paris, OECD Publications Services.
- PICARD, A. (1887): *Traité des chemins de fer*, Paris, J. Rothschild.
- PLAZA, Antonio (2004): *El asociacionismo ferroviario en España (1870-1917)*, Tesis doctoral, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid.
- PLAZA, Antonio (2012): *El sindicalismo ferroviario en España: de las sociedades mutualistas a los sindicatos de industria (1870-1936)*, Madrid, Fundación de los Ferrocarriles Españoles.

- ROMÁN, Rocío (2003): *La Escuela Economista Española*, Cádiz, Universidad de Cádiz.
- ROMÁN, Rocío (2008): *Gabriel Rodríguez y sus apuntes de Economía en la Escuela de Caminos, Canales y Puertos*, Murcia, Colegio de Caminos, Canales y Puertos.
- SÁENZ, Fernando (1993): *Los Ingenieros de Caminos*, Madrid, Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos.
- SÁENZ, Fernando (1999): «Los ingenieros de Caminos. Doscientos años de Historia», en *Revista de Obras Públicas*, nº 3.388, pp. 8-15.
- VIDAL, Javier (1999): “La estructura de la propiedad, de la organización y la gestión de una gran empresa ferroviaria: la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España, 1858-1936”, *Revista de Historia Económica*, Vol. 3, pp. 623-662.
- VIDAL, Javier y ORTÚÑEZ, Pedro P. (2002): “The Internationalisation of Ownership of the Spanish Railway Companies, 1858-1936”, *Business History*, 44-4, pp. 29-54.
- WAIS, Francisco (1960): “Don Eduardo Maristany y Gibert, Marqués de Argentera”, *Revista de Obras Públicas*, noviembre, pp. 815-819.
- WAIS, Francisco (1974): *Historia de los Ferrocarriles Españoles*, Madrid, Editora Nacional.