

## INTRODUCCION:

Los hombres adquieren su valor social en la historia de acuerdo con sus realizaciones, y dejan tras de sí la fulgurante estela de la popularidad según el campo en el cual hayan actuado, ya sea en el social y político, científico, guerrero, industrial, etc., y como todos los humanos, producen aspectos positivos y negativos en sus actuaciones, triunfos y fracasos, aciertos y errores, y al final un saldo favorable, que es por el cual se les recuerda con admiración y respeto, y generalmente, la historia es indulgente debido a aquella natural tendencia a hacer resaltar los aspectos dignos de imitación y ejemplo y a los recuerdos ingratos.

Tal es el caso de Henry Ford, un personaje controvertido en cuanto a los aspectos de su personalidad, pero admirable por sus realizaciones en el campo industrial en el cual revolucionó las normas y sistemas imperantes en la época en el sector laboral, métodos de fabricación, procedimientos para administración de empresas, etc.

### **Personalidad**

Sobre la personalidad de Henry Ford no se conocen detalles en cuanto a sus antecedentes, ambiente familiar, formación profesional y cultural, influencia paterna, etc. Ni siquiera se mencionan los nombres de sus padres, por carecer de la importancia que dan el dinero, los títulos nobiliarios o las grandes realizaciones, pues, no pasaron de ser unos modestos agricultores en

# HENRY

# FORD



Capitán de Corbeta

VITALIANO SANCHEZ CASTAÑEDA

cuyo ambiente el joven Henry Ford, un muchacho activo y dinámico, lleno de aspiraciones debió criarse y por eso buscó nuevos horizontes, aunque las circunstancias económicas lo hicieron regresar algunas veces a las labores del campo.

Se sabe que nació Ford en la aldea de Dearborn, estado de Michigan en 1863 y que desde su niñez manifestó una irresistible afición por los aparatos mecánicos, asunto novedoso en su época y especialmente para un niño del campo. No existe información de que hubiera estudiado los fundamentos técnicos de la mecánica, fuera del aprendizaje directo en un taller, (aunque un poco contra el querer de su padre), y el mismo Ford lo manifiesta cuando narraba sus experiencias al intentar fabricar el primer motor: "A pesar de toda mi práctica, mis conocimientos técnicos eran muy menudados y fracasé en mi intento..."

---

#### CAPITAN DE CORBETA

#### VITALIANO SANCHEZ CASTAÑEDA

Egresó de la Escuela Naval como Teniente de Corbeta el 9 de agosto de 1954 en la especialidad de Administración. Se ha desempeñado como Intendente Naval en las Bases Navales de Buenaventura, Orocué y Barranquilla, Coordinador de la Armada ante la Vivienda Militar, Alcalde Militar en Anzoátegui, Tolima, Sub-Gerente Administrativo de la Industria Militar, Jefe del Departamento M-4 del Estado Mayor Naval, Jefe del Departamento de Control y Ejecución del Presupuesto de la Armada. Adelantó estudios de Economía en las Universidades del Atlántico y Cartagena. Terminó el curso de Altos Estudios en Administración General en la ESAP., para optar el título de Magister; ha aprobado los cursos de capacitación para ascenso en la Escuela Naval y actualmente adelanta el curso de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra.

según William Dass, en su obra "Ford el magnífico".

Se duda, inclusive, si adquirió en su juventud una mediana cultura, o sea, si se esforzó por educarse en su madurez, pues sus biógrafos y comentaristas coinciden en que era un hombre de costumbres sencillas aún en la plenitud de su fama y que entre sus pasatiempos, mencionan su gusto por las danzas (aprendidas cuando ya la fortuna le sonreía) para esparcimiento en sus reuniones sociales, y su famosa colección de violines... para prestarlos a quien supiera tocarlos.

Su falta de cultura fue motivo de controversias. Entre ellas se comenta un famoso pleito por un millón de dólares contra el "Chicago Tribune" por haberle llamado idealista ignorante, entre otros comentarios desfavorables, en cuyo juicio fue fogueado con algunas preguntas elementales sobre cultura general por el abogado de la defensa, e inclusive fue emplazado a que hiciera una demostración de lectura, refiriéndose a un incidente similar ocurrido en otro famoso pleito con los hermanos Dodge por la repartición de dividendos, a lo cual manifestó que no era muy buen lector y que no deseaba hacerlo. Al concretarle si prefería dejar la impresión en el público de que no sabía leer, aceptó que prefería dejar esa impresión, lo cual, a nuestro juicio, no necesariamente confirma la duda y creemos más bien que podría tratarse de una manifestación propia de su carácter.

Quizá haya sido su falta de preparación uno de los móviles que lo impulsaron a invertir grandes sumas de dinero, en centros de enseñanza para los hijos de sus obreros, en aquella época en que esta clase de incentivos no era una modalidad propia de la

productividad en los medios industriales e inclusive dejó a la humanidad un valioso legado mediante su "Fundación Ford" para ayudar a la enseñanza en el mundo entero.

El mismo señor William Richards su amigo, en su libro "Henry Ford",



HENRY FORD

historia de mil millones de dólares, dice: "Ford era un oscuro muchacho de una granja, y conducía a su casa un carro (de caballos) por un camino polvoriento. Fue durante poco tiempo un don nadie".

Al destacar estos aspectos de su personalidad no creemos que reste méritos a la interesante figura del señor Ford. Por el contrario, realza la admiración ante lo que pueden la fe, la voluntad, la decisión de realizar una idea, lo cual demostró ampliamente sin imaginarse quizá las consecuencias trascendentales que traerían sus ideas.

Su personalidad se cimentó sobre la base de una excelente fortaleza física, una extraordinaria pasión por el trabajo, un gran espíritu inquisidor y una tenacidad que rayaba en el capricho ante los ojos de los demás, para no desistir de sus propósitos una vez puestos en práctica.

En contraste con esa recia personalidad poseía una desconcertante tendencia a dejarse influenciar, y se comenta que muchas de sus decisiones importantes fueron recomendadas por sus asesores cuando ya les tenía exceso de confianza, pues, de lo contrario no creía en nadie. Entre sus anécdotas se comenta el caso de un agente vendedor irlandés, hábil vendedor pero muy incumplido, a quien mandó destituir por seis veces y otras tantas obtuvo después de hablar con él, el perdón, y además un valioso obsequio.

La historia de Henry Ford es el caso extraordinario de un hombre que

pasó de la penumbra a la radiante brillantez de la fama por sus realizaciones, en un medio completamente aferrado a los tradicionalismos en materia social e industrial, debido a que se desconocían hasta entonces las técnicas modernas en estos aspectos, y surgió de pronto la vertiginosa era de los descubrimientos sensacionales y los grandes inventos que revolucionaron los sistemas y abrieron las puertas a la vida moderna, e imprimieron tal impulso al progreso social y material en tan pocos años como no se había visto en las milenios anteriores.

### **Aventura industrial**

Henry Ford, un visionario ingeniero, supo como ningún otro hombre en el mundo, aprovechar las circunstancias y creó un imperio industrial de la nada, hasta llegar a convertirse en el hombre más famoso, y uno de los más ricos de la tierra, que con sus decisiones insólitamente arriesgadas llegó a conmover a la humanidad, suscitar controversias respecto de los resultados, colaborar en el cambio de la estructura económica de su país y aún hasta a crear problemas a los gobiernos ante la sacudida que producían tales decisiones en el medio social, laboral e industrial.

Definimos a Ford, como un visionario sin igual ya que no podemos, a nuestro juicio, catalogarlo como inventor, pues su afición por la mecánica y su obsesión por la aplicación de esta al automóvil por los años próximos a 1900, lo llevaron a utilizar los ele-

mentos básicos de los cuales ya se podía disponer. El motor de combustión interna ya se encontraba en sus etapas rudimentarias de aplicación, perfeccionado por algunos de sus inventores, entre ellos el francés Lenoir (1860) y el alemán Otto. Ya se habían construido los primeros rudimentos de automóvil, y el precursor de la electricidad, Tomás Edison, su amigo inseparable por el resto de su vida, vislumbraba la posible aplicación para usos industriales.

El genio de Ford está, según nuestro concepto, en su férrea voluntad para poner en práctica una idea y en sus capacidades innatas como administrador, pues sus decisiones movidas por la intuición ya que se desconocían las técnicas modernas para la actuación ejecutiva revolucionaron en su época los sistemas imperantes en el medio industrial y son hoy los mismos elementos que perfeccionados científicamente se emplean para manejar el complejo mecanismo que sobreentiende una empresa industrial.

Conviene aquí una cita del libro de Edward D. Jonnes, "The Business Administrator", refiriéndose a los grandes magnates de la industria que como Ford, Guillermo Morris, Jorge Peabody, Jay Cooke, Cornelio Vanderbilt y otros que lograron la preeminencia debido a su talento y a un conjunto de circunstancias precisas:

... "Por muchos reparos que puedan ponerse a la alabanza, debe reconocerse que son admirables el empuje y la entereza que demostraron aquellos hombres. Poseían, como con-

secuencia de haber principiado modestamente, un absoluto dominio de los menores detalles relativos al negocio; tenían facilidad y rapidez de decisión debidas al conocimiento técnico del asunto y al hábito, adquirido muy temprano, de asumir responsabilidades graves; se hallaban precavidos contra muchos errores de la teoría, merced a un sentido profundo y claro de las realidades de la práctica".

El mismo Ford refiriéndose a sus obreros, decía: "no hay imposibles para ellos. Nuestras operaciones las dirigen siempre hombres que no tenían conocimiento previo del asunto y que, por tanto, no han tenido oportunidad de familiarizarse con lo imposible".

Sus ideas revolucionarias sobre organización del trabajo, la especialización, aplicación de la máquina al proceso de producción, incentivos a los obreros, la producción en serie, la automatización, la técnica del estudio de tiempos y movimientos, todos aplicados al objetivo único de reducción de costos para hacer de la producción un proceso democrático que pudiera estar al alcance de todos, son algunos de los ejemplos de las ideas revolucionarias que no han podido sustituirse en las prácticas administrativas modernas, por el contrario, se han ido perfeccionando.

Para los efectos de este estudio analizamos estos aspectos de su actividad, como un ejemplo de lo que puede hacer un ejecutivo mediante la intuición como elemento constitutivo de las técnicas en el proceso de la toma de decisiones, ya que su medio

no podía hacer uso de otros recursos tales como la experiencia o la "consideración de opiniones", pues ya hemos visto que empezó su fabricación de automóviles en un medio desconocido hasta entonces, y la consideración de opiniones le acarreó más de un problema con sus socios, quienes no podían estar de acuerdo con sus ideas al parecer extravagantes.

Y a la luz de estas consideraciones tenemos que reconocer, lo mismo que debieron hacer los adversarios y los escépticos de su tiempo que el genio creador de Ford, fue evidente, pues de la nada llegó a formar el más vasto imperio industrial que se conoce para llegar a realizaciones tales como la de producir un automóvil cada diez segundos o sean, millones al año; integrar una cadena de industrias capaz de procesar la materia prima desde el mineral de hierro y la hulla, hasta el automóvil terminado en un lapso de catorce días, o la versatilidad de un complejo industrial adaptable a las necesidades de la guerra, como lo demostró en los dos conflictos mundiales; capaz de producir hasta aviones, buques, tanques y demás elementos bélicos para abastecer las necesidades de las Fuerzas Armadas.

La integración de todas las industrias afinés orientadas y un solo objetivo, el de producir un automóvil "al alcance de todos" con un ejemplo de la capacidad organizadora que Ford imprimió a su industria, pues, llegó a autoabastecerse de los elementos necesarios para su industria, tales como el mineral de hierro y la hulla de sus

propios yacimientos, la madera de sus bosques, el transporte en sus propios barcos y ferrocarriles, los tejidos, cueros y demás elementos manufacturados en sus propias fábricas.

Los métodos de Ford, fueron impuestos ante la evidente efectividad en las empresas industriales y aún en las dependencias del Gobierno de los Estados Unidos. Las experiencias obtenidas en el campo industrial, así como los problemas sociales influidos por su política de salarios altos, (como que llegó a aumentar el salario mínimo, más del 200%, a fin de que "cada obrero pudiera tener su automóvil"), llevaron al gobierno a tomar medidas tendientes a controlar el cambio de la vida económica del país.

Son muchos los tratados que se han escrito sobre este hombre maravilloso y su poderosa industria, y en consecuencia, nos proponemos en este ensayo, solamente presentar una síntesis de sus diversas actividades analizadas a la luz de los conceptos modernos de la dirección y actuación ejecutivas y de la toma de decisiones.

Por considerarlo de interés, formulamos un breve recuento cronológico de las actividades de Henry Ford, y del desarrollo de su industria.

En 1897, aparece en Europa el primer automóvil, propiamente dicho, capaz de hacer un recorrido de más de 1.000 kilómetros.

En 1898, Ford logra fabricar el primer auto a los 35 años de edad.

En 1899, se retira de su empleo en una empresa de energía eléctrica, para dedicarse a fabricar automóviles.

En 1903, obtiene al fin los recursos para montar la fábrica "Ford Motor Company", con doce socios y US. \$ 28.000.00 de capital.

En 1906, adquiere la mayoría de las acciones para dominar el negocio. A partir de esta fecha la empresa crece como espuma. Llegó a pagar US. \$ 12.500.00, por cada acción de US. \$ 100.00.

En 1913, se establece el primer tren de montaje para la producción en serie.

En 1917, la empresa es tan poderosa que entra a producir aviones, buques y todo lo concerniente a la industria bélica.

En 1920, la crisis financiera mundial, afecta la estabilidad de la empresa y estuvo a punto de quebrar.

En 1921, la recuperación había sido tan vertiginosa que la producción alcanzó la cifra de 1.250.000 automóviles al año. De ahí en adelante el ritmo de progreso de la industria fue normal.

### **Su ideario como líder.**

Henry Ford, no fue en nuestro concepto, un hombre de grandes ideales en el sentido fisiológico. Fue ante todo un hombre práctico que vivió con singular oportunidad los detalles favorables del negocio y aplicó sus ideas con intuición y audacia.

Sus ideales se cifraban en la búsqueda constante de la perfección de su industria a base de cambiar los sistemas de producción y estimular a su gente, a base de mejoras en sus condiciones de vida, para lo cual impuso

cambios arriesgados, como la reducción de la jornada de trabajo y el alza de salarios, educación para ellos y sus hijos, y hasta imposición de normas de conducta privada de su gente.

En el aspecto público no manifestó conceptos fundamentales de carácter político o filosófico fuera de un espíritu pacifista opuesto a la guerra, por cuya causa gastó inmensas sumas pretendiendo detener el aspecto de la guerra con la lógica consecuencia de su absoluto fracaso, por desconocer los aspectos políticos y sociales de la contienda.

Se sabe también de su posición anti-judía, posiblemente movido por el motivo económico universal de este problema, pero con tan poca consistencia, que precisamente su campaña contra la guerra, la emprendió en compañía de una judía.

En cuanto a su concepto del dinero no manifestó un cambio radical, el hecho de haberlo llegado a poseer a manos llenas, pues siguió siendo modesto en sus costumbres y parecía no darle importancia. Se dice que era ahorrativo con los centavos y dilapidador con los dólares, especialmente cuando se trataba de invertir en una nueva industria o cambiar un proceso de producción en el cual se tuviera que prescindir de la inversión efectuada hasta el momento.

### **Conclusiones**

El caso de Henry Ford es extraordinario por la magnitud de sus realizaciones, por los efectos causados en la economía de su país y desde lue-

go a su zona de influencia, pues es indudable que el auge industrial dió a Norteamérica el impulso vertiginoso para colocarse en su condición de primera potencia mundial. Claro está que se necesitó toda una generación de hombres emprendedores, dinámicos y afortunados, que forjaron el progreso de su nación. Son muchos los hombres que se recuerdan con admiración por la genialidad de su obra, pero entre ellos descuella Henry Ford, por sus condiciones personales y por la magnitud de su obra.

El desarrollo inusitado de su empresa contó con las circunstancias oportunas de la época, pues creemos que ni antes ni después, o en otro renjón industrial, no hubiera contado con los aspectos favorables que hicieron posible ese desarrollo, pues como ya lo hemos anotado al principio, apenas en su época comenzaba la aplicación de los inventos tales como el motor de combustión interna, la electricidad y la refinación de los combustibles a la industria. El automóvil, curiosidad novedosa de carácter deportivo, para ricos, en sus comienzos, se convirtió rápidamente en elemento indispensable para la apresurada actividad humana, cuyo progreso tecnológico va íntimamente ligado a la velocidad.

Por otra parte, decimos que quizá posteriormente no hubiera sido posible para Ford, obtener el mismo ritmo de progreso, por cuanto las circunstancias sociales han ido cambiando. En su época, existía el libre juego de los factores económicos, superaba el concepto del

“laissez faire” y en particular el sector laboral no había obtenido las conquistas sociales protegidas por el estado que obtuvo en las décadas posteriores, y los patronos y empresarios eran omnímodos en las condiciones del trabajo. En este aspecto, la política de salarios altos a sus obreros, y precios bajos a sus productos, sin competencia fuerte, constituyó para el señor Ford la llave del éxito.

También anotamos que el factor volumen de producción, ilimitado al comienzo del siglo debido a la modalidad económica y a la demanda, paulatinamente fue entrando en la esfera del control impuesto por la competencia en todos los sectores industriales y especialmente, la intervención estatal para regular la producción en defensa del interés común.

Todos estos aspectos favorables, combinados con las cualidades personales que hemos descrito, y en especial su prodigiosa capacidad para administrar, dieron a Henry Ford, uno de los triunfos más portentosos de que se tenga conocimiento.

#### Bibliografía

- Henry Ford: Por Richard William. Editorial Vergara, Barcelona, 1957.
- Ford “El Magnífico”: Por William Dass. Ediciones G. P. Barcelona, 1962.
- Ford at Fifty: Por For Motor Company, 1903 - 1953. Simon & Shuster, 1953.
- Trusts y Carteles: Por Recharad Lewinshon. Editorial Claridad. Buenos Aires, 1948. P. 88.