

080785

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA

CSH

HENRY FORD :EL ARTIFICE DE LA PRODUCCION EN MASA.

ANA MARIA LETICIA HURTADO HINOJOSA

SEMINARIO DE INVESTIGACION, LICENCIATURA EN ~~ADMINISTRACION~~

ACION.

1987

## I N T R O D U C C I O N

El lector podrá preguntarse ¿Porqué una investigación sobre Henry Ford y no sobre algún importante teórico de la Administración? Tengo que reconocer que cuando me ví ante la situación de escoger entre un cierto número de personajes que influyeron con sus aportaciones ya sea teórica ó prácticas (Como es el caso de Henry Ford) a la Ciencia de la Administración yo no tenía una razón objetiva para optar por Ford, pero la idea vaga que tenía de su vida y su trabajo me atraía muchísimo.

La imagen mítica (Tan difundida) de Henry Ford, la del gran hombre que se hizo así mismo, el chico de la granja que se convirtió en el gran empresario, es decir, la encarnación del "Sueño Americano". Henry Ford me parecía un hombre magnánimo, profundamente preocupado por el bienestar de sus obreros al grado de pagar los sueldos más altos de su época y además cuidar de que no los maltajaran en "vicios", y por supuesto un hombre genial, un hombre de gran talento que con su duro trabajo había revolucionado el proceso de Producción, de la Industria Automotriz, con la introducción de la Línea Móvil de ensamble, iniciando así la era de la producción en masa.

La imagen hasta cierto punto ingenua que yo tenía comenzo a desvanecerse a medida que avanzaba en este trabajo y poco a poco se presento a mis ojos de una manera más realista y objetiva, deje de concebir las acciones de Henry Ford como puramente inspiradas por su generosidad, sin que por ello me parecieran menos dignas de análisis, todo lo contrario ahora eran aún más interesantes.

## INDICE

680785

### **Introducción**

1.- El contexto material; Desarrollo capitalista y hombres de empresa.	1
2.- La gestación del artificio de la producción en masa.	10
3.- La gestación de la gran corporación.	17
3.1 El modelo T y la línea de montaje.	22
3.2 Resistencia obrera y <u>Five Dollars Day</u> .	29
3.2.1 Resistencia obrera y crisis de 1929.	38
3.2.2 Resistencia obrera y el "Departamento de servicio".	46
3.3 Lucha intercapitalista y control corporativo.	52
4.- Ford y la política.	
4.1 La cruzada de la paz.	62
4.2 La cruzada de la guerra.	70
4.3 ¿Fin de una época?	79

**Conclusiones**

**Bibliografía**

Así decidí entrar mi análisis en dos aspectos muy importantes de la Vida de Henry Ford, sus actividades como hombre de Empresa - y sus actividades políticas, ambos aspectos muy relacionados entre si. De las primeras para mi son esenciales la introducción de la Línea Móvil de Ensamble y el Five Dollar Day, sin los cuales no podríamos concebir una sociedad de consumo como la nuestra, donde es necesario producir cantidades enormes de productos de manera rápida y aún costo reducido. Una Sociedad donde el obrero ha quedado verdaderamente reducido a un mero apéndice de la máquina, atado a un trabajo repetitivo y despojado de creatividad e iniciativa y por lo mismo fácilmente sustituible y más susceptible de ser dominado. La dominación más efectiva del obrero y la producción en masa son las aportaciones de Henry Ford al Capitalismo y por ende a la Administración capitalista, allí radica la importancia de analizar su obra, por que si bien es cierto que un hombre no puede cambiar la historia, si puede influir en ella así Ford aporta rasgos distintos al Capitalismo, complementa el trabajo de Frederick W. Taylor (La medición de tiempos y movimientos) y va más allá. Ford reduce los tiempos y movimientos muertos al mínimo, gracias a la línea móvil de ensamble puede controlar totalmente el ritmo de trabajo de sus obreros y para retenerlos en la empresa y garantizar su sometimiento hace uso del Five Dollar Day, es decir convierte el salario en una arma de control sobre el obrero.

La actividad Política de Henry Ford esta muy ligada a su actividad económica. En un principio Ford se interesa en la Política, por que ve en ella la posibilidad de obtener ventajas para su empresa, pero más tarde cuando inicia la campaña Ford Para Presidente,

ya no le interesa únicamente por las ventajas de tipo económico - que ello pueda reeditar, no, su fin ya no es el dinero (él ya es muy rico), ahora tiene sed de poder y el cargo de Presidente de los Estados Unidos puede proporcionárselo, por desgracia para él - ve frustradas sus aspiraciones.

La línea de montaje, el Five Dollar Day, la labor antisindical son los principales puntos que analizaremos sin olvidarnos de la actividad Política, pero antes de adentrarnos en ello es necesario un esbozo biográfico de Henry Ford, de su formación, de su contexto histórico y social y también de las condiciones históricas que hicieron posible el desarrollo de la industria automotriz en Estados Unidos, condiciones que comenzarán a generarse a partir de la Independencia de las 13 colonias, pero que se concretan hasta la guerra civil que es precisamente cuando nace Ford. Esto es grandes rasgos los espero haber conseguido, en este trabajo que ahora es sometido a su consideración.

1.- El contexto material : Desarrollo Capitalista y hombres de Empresa.

En el siglo XIX los Estados Unidos de Norteamérica aún no eran una unidad ni en lo económico, ni en lo político, ni en lo social. Más bien era una nación en formación que se encontraba dividida internamente por divergencia regionalistas. Podían identificarse -- plenamente tres regiones : El Oeste, El Norte y el Sur, estos últimos separados por la línea Mason - Dixon. Cada una de estas regiones con un estilo de vida propio y diferente.

Especial importancia revisten las diferencias entre el Norte y el Sur, dos regiones diferentes con formas de producción diferentes. En el Sur se cultivaba algodón, tabaco y arroz. De estos tres cultivos, el más importante era el algodón que se vendía en su mayor parte a Inglaterra. Para cultivar las plantaciones, la oligarquía sureña hacía uso de la mano de obra de los esclavos negros, inicialmente traídos de África. Junto a esas dos clases coexistía una tercera, la de los blancos pobres que cultivaban pequeñas propiedades por sí mismos. Por su parte, los estados del Norte desarrollaban actividades Industriales usando para ese propósito la mano de obra asalariada de los Europeos recién llegados a América del Norte, también existía la pequeña propiedad en manos de agricultores y granjeros. Estas pequeñas propiedades eran más eficientes que -- las del Sur y cultivaban cereales y hortalizas.

En el Norte, la industria comenzó a desarrollarse realmente a partir de la independencia de los Estados Unidos, cuando el País -- quedó libre del control británico; a ello se sumaron otras circuns

tancias, entre ellas las más importantes fueron : 1) El Desarrollo de la Industrial textil británica desde la revolución industrial, lo que le abrió un mercado muy importante al algodón producido por los estados sureños 2) La información Científica generada en Europa que llegaba con relativa facilidad, en especial la información de carácter técnico que con frecuencia era adaptada e incluso mejorada en América. 3) La protección a la Industria del país por medio del establecimiento de barreras aduaneras (2), ya que las manufactas inglesas eran más baratas 4) Los flujos migratorios procedentes de Europa que proporcionaron mano de obra abundante y barata 5) Además, los Estados Unidos contaban con un gobierno estable, un sistema político, liberal aunado a los ideales puritano (3). Ambos exaltaban valores tales como la libertad, el progreso, la iniciativa, el trabajo y muy especialmente la libre empresa. Poner en entredicho la libertad de empresa era poner en entredicho la integridad de la nación, todos ellos valores capitalistas.

No obstante, todas las condiciones anteriormente descritas, - existía un obstáculo que impedía el pleno desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos. Ese obstáculo era el transporte. En un país tan vasto, la carencia de un transporte adecuado representaba un gran problema para el establecimiento y desarrollo de un mercado interno. En un principio se trato de subsanar esa limitante desarrollando el transporte costero y fluvial, a partir de 1811 (4) y mediante la construcción de caminos, aunque estos últimos generalmente se limitaban a comunicar unas ciudades con otras y no se construyeron en zonas rurales. Así los problemas de transporte - - subsistieron allí donde no había vías fluviales y se estaban alejando

de los grandes núcleos urbanos.

El problema que representaban unos medios inadecuados de transporte comenzó a resolverse a partir de 1830 cuando en ciudades como Boston, Charleston y Baltimore comenzaron a construirse los primeros ferrocarriles del Este. Finalmente se había encontrado la forma de unir al país por medio de un sistema de comunicación --- efectivo "(...) allí donde la construcción de canales no resultaba posible y el transporte por carretera demasiado largo y costoso". (Dichter, 1974, 151). Entre 1830 y 1840 fueron construidos un gran número de ramales secundarios y líneas para el transporte de carbón y en la década de "(...) 1850 el ferrocarril alcanzó rápidamente el Medio Oeste, donde los Estados de Ohio, Indiana e Illinois aportaron cada una al rededor de 3200 Kilómetros de vías. En 1860 funcionaban y a varias rutas Este - Oeste que enlazaban la costa Oriental con el Misisipi (...)" (Killick, 1985, 113). Para 1862 se dio inicio a la construcción de la primera línea transcontinental que enlazaba Nebraska con California, la línea fue terminada en 1869 en Utah (5), de allí en adelante se intensificó la construcción de nuevas vías.

La construcción del ferrocarril fué un factor más que contribuyó a la industrialización y desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos, no sólo porque al mejorar el transporte ayudó a consolidar el mercado interno para las manufacturas del Norte, sino también por otras razones; por ejemplo facilitó el acceso a las materias primas producidas en el resto del país, desplazando con ello el comercio del Misisipi y Nueva Orleans a Nueva York y Chicago. Además favoreció la Acumulación de capital, por cuanto que las pri

meras industrias verdaderamente importantes en Estados Unidos --- fueron las que se desarrollaron en torno al ferrocarril. Los primeros beneficiados fueron las propias compañías que construyeron el ferrocarril, lo que eran un negocio redondo. La construcción era --- financiada mediante la emisión de valores. El gobierno conocía las tierras por donde pasaría el ferrocarril (6) y una franja de tierra, bastante ancha, a los lados. Esa tierra subía considerablemente de precio por el solo echo de estar cercana a las vías férreas, por lo que cuando la compañía vendía la tierra ganaba cantidades fabulosas. Con frecuencia hacían uso de medidas coercitivas para lograr que los granjeros les vendieran sus tierras para después revenderlas; el continuo flujo de emigrantes proporcionaba la mano de obra necesaria a un costo relativamente bajo.

Y es precisamente en las compañías que contruyeron el ferrocarril donde por primera vez se manifestaron claramente las características de la empresa moderna; características tales como "(...). La separación entre propietarios, directores y trabajadores." --- (Killick, 1985 - 116).

Otras industrias fueron favorecidas por la construcción del ferrocarril, en este caso se encuentran principalmente la industria del hierro y el acero y la industria maderera.

Así el desarrollo de las comunicaciones, el ferrocarril y el transporte fluvial, facilitaron grandemente el comercio con Europa y fortalecieron el comercio interno, la especialización regional --- (7). Y apoyaron el aumento de la productividad.

Como culminación de las diferencias regionales y de los intereses encontrados entre el Norte y el Sur, en 1861 se inicia la ---

guerra civil en Estados Unidos bajo la bandera de liberar a los esclavos. En realidad, detrás del deseo de liberar a los esclavos se encontraba la lucha de dos clases por el poder : por un lado, la clase terrateniente del Sur con su sistema esclavista, anacrónico y reaccionario y por el otro, la clase Capitalista Nortea con un sistema basado en la explotación de la mano de obra libre y asalariada. La primera frenaba la expansión y el desarrollo de la segunda por lo que no podían seguir subsistiendo ambos modos de producción. El poder económico y político del Sur pesaba mucho en las decisiones que se tomaban en el congreso, lo que no agradaba a los norteaños quienes para atacar a los sudistas usaban las contradicciones entre los ideales de libertad proclamados por la unión y el sistema esclavista (8)

Si bien, el Sur era económicamente poderoso estaba en desventaja frente al Norte que tenía el control de los principales puertos, lo que impediría a los sudistas seguir exportando el algodón, su principal fuente de ingresos; tampoco podría proveerse de todos aquellos productos que no producía y que le eran necesarios ya -- que no tenían una industria propia. Además el Norte tenía la ventaja de una industria desarrollada, donde la producción del hierro y el acero jugaban un importante papel. Con tan importantes condiciones a favor, el Norte ganó la guerra civil.

El ganar la guerra civil significó para el capital norteaño no sólo la libertad para extenderse e invertir en el Sur, sino que el esfuerzo desarrollado durante la guerra había puesto en movimiento a la industria y sus recursos" (...) y propulsó la acumulación en las ramas del sector (9) necesarias para la producción de armamen-

to, explosivos y municiones, al igual que para la ampliación de -- las redes de comunicación. "(Aglietta, 1986 - 55); también creció la industria textil. Al disminuir la mano de obra disponible, pues los hombres se encontraban luchando en el frente, se hizo necesario desarrollar y hacer más eficientes los medios de producción y emplear mano de obra femenina e infantil. Así, al término de la guerra el capital nordista pudo extenderse por toda la Unión, ya sin restricciones y teniendo a su disposición para cuando llegara el momento la mano de obra de los negros quienes, mientras tanto, siguieron trabajando para sus antiguos amos, pero ahora bajo diversas formas de trabajo (10).

Como ya hemos mencionado, la inmigración jugó un papel muy -- importante en la industrialización de los Estados Unidos. Durante el siglo XIX, la imagen que de la joven América tenían los Europeos era la de una Nación próspera, donde abundaban las riquezas y cualquiera que estuviera dispuesto a trabajar duramente tendría -- acceso a ella. América ejercía cierta fascinación en los Europeos, su imagen difusa e imprecisa tenía el encanto de lo desconocido y además ofrecía la riqueza, pero sería erróneo suponer que todos los emigrantes Europeos partían rumbo al Nuevo Mundo en busca de la -- aventura. Muchos de ellos venían huyendo de las situaciones generadas por el proceso de acumulación en Europa, de las miserables -- condiciones de vida derivadas de la revolución industrial, de la persecución religiosa o política : Esta última por cierto, se da -- tras el fracaso de las revoluciones Europeas de 1848. Semejante también es el caso de los Irlandeses quienes sin industria y con una agricultura elemental conocieron en 1848 una hambruna terrible --

desencadenada por la enfermedad de la patata.

La inmigración tiene dos períodos en el que el número de inmigrantes es mayor : El primero de ellos abarca de 1815 a 1860. En este primer período los inmigrantes provenían en su mayoría de Europa del Oeste y del Norte, principalmente Irlandeses. Estos Inmigrantes pronto se percataron de que América no era como la pintaban. Sólo un 10 % de ellos pudieron adquirir propiedades y establecerse en el campo como granjeros; la mayoría se quedaron en los núcleos urbanos trabajando como obreros. En el Sur no tenían ninguna oportunidad como trabajadores agrícolas dada la existencia de la mano de obra negra. Ciudades como Nueva York, Boston y Filadelfia, crecieron como centros industriales gracias al continuo establecimiento de inmigrantes.

El segundo período abarca de 1880 a 1915 "(...) la mayoría -- viene de Europa del Este (Polacos, húngaros, griegos, armenios)." (Coriat, 1985 -28); al igual que los inmigrantes del primer período abandonan Europa a causa de las condiciones desfavorables que crea la industrialización en su lugar de origen, pero se encuentran en mayor desventaja que sus antecesores, pues son trabajadores sin ninguna calificación y sin experiencia en la manufactura. Estos inmigrantes se establecieron en su mayoría en Nueva York, Massachusetts, Pensilvania e Illinois.

Así pues, a fines del siglo XIX, todas las condiciones para el desarrollo y expansión del capitalismo norteamericano estaban dadas : un mercado interno fuerte y extenso, una red de transporte eficiente, una organización social adecuada, mano de obra barata y abundante. Pero todo lo anterior tuvo un costo social muy alto; --

junto a la más deslumbrante riqueza podía apreciarse la pobreza - más absoluta, el desempleo, los vagabundos, las enfermedades principalmente las pulmonares y el hacinamiento en la grandes ciudades era la muestra palpable de ello. Las condiciones de trabajo eran deplorables con largas jornadas de trabajo. Para los niños llegaban a ser de hasta 12 horas. Era el precio de la riqueza y bienestar de unos pocos. Es entonces cuando los capitalistas encuentran una forma de evitar que se unan las masas de desposeídos, de evitar una contradicción tan evidente : la de la extrema pobreza y -- las inmensas fortunas de los capitalistas. Para ello se fundan un sin número de asociaciones de caridad que daban ayuda a los más necesitados, claro que no a todos apareciendo de esta manera los causantes de la situación como unos auténticos benefactores de las -- clases populares, como blancas y puras almas caritativas. (11)

La clase obrera estaba totalmente desprotegida, pues a su condición de inmigrantes sin derecho al voto de buena parte de ella, se sumaba el desprecio de los ciudadanos y de los inmigrantes más -- antiguos y los hijos de estos nacidos ya en Norteamérica. Por otra parte los negros eran utilizados como esquirolas (12) acentuando con ello el racismo y la declaración por parte de los tribunales -- de que los llamados Yellowdog Contracts como contratos legales. -- Contratos "(...) en virtud de los cuales el obrero, al aceptar su empleo, acepta también la sanción de despido en caso de afiliarse a un sindicato " (Killick, 1985, 220) y para 1903 se inicio la campaña del Open Shop (13), que daba trabajo a los obreros organizados y a los no organizados. No obstante todas las tretas de los capitalistas para evitar la organización obrera, los sindicatos co--

menzaron a formarse aunque muchos de ellos buscaban únicamente reivindicaciones para la clase obrera, principalmente de carácter económico, entre esos sindicatos los más destacados fueron : el National Labor Unión (14), el Socialist Labor Party (15), la American - Federation of Labor (16) y un sindicato radical el Industrial Workers of the world (17).

Todo lo anterior es un breve esbozo del contexto histórico -- que dio origen a los grandes avances en la industria a finales del siglo pasado y principios de éste, que es cuando se produce una generación de empresarios "Hombres como Thomas Edison (...), Andrew Carnegie (Productor de acero), John D. Rockefeller (...), y Henry Ford (...)" (Killick, 1985, 142). Grandes empresarios producto de las condiciones materiales e ideológicas de su tiempo, entre estas últimas la muy extendida creencia de que el trabajo duro y la iniciativa personal bastaban para hacer grandes fortunas, también la fe en la libre empresa, la exaltación de valores tales como la ambición, el individualismo, la creatividad y el convencimiento de que no existía ocupación más lucrativa que crear una industria.

Era el momento propicio para las innovaciones técnicas, los Estados Unidos contaban ya con un mercado interno sólido. Era el momento de buscar nuevos caminos para satisfacer ese inmenso mercado el momento para asombrar al mundo con un nuevo concepto de la producción : La Producción en Masa.

Fué Henry Ford quien detectó la necesidad de fabricar un producto en grandes cantidades y venderlo a un precio bajo; él enfrentó el reto y lo consiguió con la creación de la Línea Móvil de ensamble.

## 2.- La Gestación del artífice de la Producción en masa.

Henry Ford nació el 30 de Julio de 1863, en plena guerra civil y en un estado del Norte en Dearbon (Michigan). Su padre William Ford era un protestante Irlandés, que llegó a América en 1840 y fué uno de los pocos que pudo comprar tierras; más de cien acres - le pertenecian.

Cuando Henry nació, su familia poseía una próspera granja y - una situación económica estable. William Ford era un Irlandes acostumbrado al trabajo duro, que había dejado su patria buscando hacer fortuna en América. El se sentía orgulloso de haber hecho crecer su granja mediante el trabajo y transmitida ese sentimiento a sus hijos , quienes desde muy pequeños comenzaron a colaborar en los -- quehaceres de la granja, a la par que asistían a la escuela de Dearbon. La escuela de Dearbon contaba únicamente con un salón de -- clases, donde un profesor impartía todos los grados . Su calendario se ajustaba al calendario agrícola pues los muchachos tenían - que ayudar a sus padres en las tareas del campo. Es allí, en la escuela de Dearbon, donde Henry entró en un contacto aún más directo con la ideología americana, la de los hombres que se hacen a si -- mismos y cuyo éxito se mide en dinero. Es decir triunfar en la vida es hacer mucho dinero. Lo importante es el fin no los medios. - Es esa ideología donde se manifiesta una gran contradicción entre el utilitarismo y el servicio al prójimo, resultado del protestantismo puritano; en suma, entra en contacto con la ideología capitalista.

En la escuela de Dearbon, Henry tuvo la oportunidad de leer - un libro que era fiel reflejo de la ya mencionada Ideología Ameri-

cana. Ese libro era un libro de cuentos que fue usado en muchas --- escuelas de la Unión; su autor, William Holmes McGuffey, plasmaba\_ en él el sentir y la forma de pensar de la clase dominante. La - - idea de que pobreza y riqueza, fracazo ó éxito sólo depende de la voluntad del hombre y su trabajo. El libro constaba de cuentos muy simples con un trasfondo moral; en él los niños "malos" terminaban mal y los niños "buenos", es decir los que se comportaban de acuer\_ do con los valores imperantes, lograban el éxito. En esos cuentos\_ el éxito máximo consistía en llegar a ser presidentes, es decir, - todas las personas que tienen éxito es porque son muy buenas. Esta visión del mundo es la que quedó impresa en la mente de Henry Ford A este respecto, el pensaba que la joven América debía ser como... el mundo de McGuffey y años más tarde se encargó de reeditar el li\_ bro.

Cuando Henry contaba con casi trece años, unos meses después\_ de la muerte de su madre, acompañó a su padre a Detroit. Allí Hen\_ ry vio una máquina que se desplazaba sin la necesidad de ser tira\_ da por caballos, ese artefacto antecesor del automóvil. Era una -- adaptación de las calderas verticales que usaban los granjeros, -- "(...) lucía como la cubierta de una estufa, (...)" (lacy 1985-13) y era muy lenta y pesada. Sin embargo, ese artefacto llamado "Loco\_ móvil" acicateó el interés de Henry en la mecánica para la que te\_ nía cierta habilidad. De hecho, prefería pasar más tiempo en la he\_ rrería del pueblo que realizando las tareas de la granja Henry ha\_ bía aprendido a reparar relojes armándolos y desarmándolos, puesto que el trabajo de la granja no era de su particular agrado. A los\_ diecisiete años, se marchó rumbo a la ciudad de Detroit.

Henry llegó a Detroit en diciembre de 1879 en ese entonces, - Detroit era ya una de las ciudades industrializadas más importan-- tes del Norte de Estados Unidos solamente superada en importancia\_ por Nueva York y Chicago.

Como ya señalamos, durante la época en que más se usaron las\_ vías de comunicación fluviales se contruyó en la región de los gran des lagos (en cuyas inmediaciones se encuentra Detroit) un canal - para comunicar varias ciudades importantes el cual empezó a armarse al del Erie. Su construcción inició el auge de Detroit al con-- vertirse en un puerto muy importantes, pues el canal facilitaban - el acceso al océano Atlántico y a la ciudad de Nueva York. La abun dancia de recursos : minerales, madera, abundante pesca, tierras - fértiles, mano de obra procedente de Europa, buenas vías de comuni cación. El hecho de ser un puerto importante y su cercanía con los más importantes núcleos urbanos e industriales y con la costa a -- donde llegaban los barcos provenientes de Europa con mercancías -- e información de lo acontecido en el viejo mundo de Detroit una -- ciudad con una industria fuerte e innovadora. Como ejemplo de inno vación se puede mencionar la construcción de barcos y transbordado res de la empresa Dim Ferry Company, así como en la industria ace rera, la introducción de un nuevo proceso que simplificaba la pro ducción de acero, disminuyendo con ello los costos. Este nuevo -- proceso se llamó Bessemer process (18), allí se encontraba la Edi son Illuminating Company; era además la ciudad donde había creci do y se había formado Thomas Alva Edison, uno de los más prolifi-- cos inventores de los Estados Unidos. Además la industria química\_ también se desarrollaba rápidamente.

Ese es el panorama que la ciudad de Detroit ofreció a los ojos -- del joven Henry Ford, quien se colocó de inmediato en la compañía James Flower and Brothers, Machine Shop. Esta compañía era una de las más pequeñas de la ciudad, pero tenía a su favor una excelente reputación. De ella se decía que preparaba de manera excelente a sus aprendices. La Compañía manufacturaba muchos artículos diferentes en latón y hierro, por lo que contaba con una gran cantidad de maquinaria lo que era especialmente atractivo para alguien que, como Henry quería aprender lo más posible, como primer paso para lograr su propósito de hacer fortuna. Así se apresuraba a realizar sus tareas en el menor tiempo posible para poder dedicarse a recorrer la fábrica observando lo que hacían los mecánicos con experiencia, tratando de aprender de ellos.

Después de trabajar algunos meses con los hermanos Flower, -- Henry dejó la compañía para entrar a trabajar a la Detroit Dry Dock empresa pionera en la construcción de barcos de hierro, por cierto los primeros en usar un nuevo proceso en la producción de acero, -- el Bessemer Process, del que ya he hablado antes. Como el sueldo -- que allí ganaba con era suficiente para cubrir sus necesidades, -- Ford buscó un empleo de medio tiempo, con la experiencia que había adquirido en Dearborn, armando y desarmando relojes. Comenzó a trabajar con el joyero Robert Magill limpiando y reparando relojes. Cuando Henry consideró que ya estaba lo suficientemente preparado -- abandonó ambos empleos y volvió a la granja; aquí se plantea una interrogante ¿porqué volvió Henry a la granja si él consideraba que -- allí no tenía ningún futuro y además el trabajo de la granja no -- era de su agrado? Por otra parte, aunque la granja paterna era gran

de, él no era el único hijo varón y, por lo tanto, tampoco el único heredero. La única explicación puede ser que su padre le pidiera volver a la granja con la promesa de darle en propiedad parte de la granja y Henry volviera teniendo en mente establecerse en Dearbon, trabajar en la granja y, a la vez, tratar de establecer su propio taller mecánico. En ese entonces las granjas del norte comenzaban a hacer uso de la maquinaria, en especial de las trilladoras. Sea como fuere Henry volvió a la granja y su padre le regaló cuarenta acres y una máquina de trillar. Henry construyó en el centro de su propiedad una casa y al poco tiempo contrajo matrimonio con Clara Bryant, hija de un granjero vecino.

Después de su matrimonio, Ford permaneció un largo tiempo en la granja, cultivando la tierra y dedicando sus pocos ratos libres a trabajar en el taller que tenía en casa, pero ese escaso tiempo dedicado al taller no les satisfacía. Sus ambiciones seguían presentes y en la granja no había futuro para realizarlas. Después de dos años de conflicto interior "(...) con los pies en la tierra y su corazón en el taller (...)" (Sward, 1948-10), Henry decidió dejar de nuevo la granja ahora en compañía de su esposa.

Henry y Clara llegaron a Detroit en 1888; una vez allí Henry se empleó en la Edison Illuminating Company como ingeniero mecánico cabe aclarar que Henry carecía del título de Ingeniería, y que sus conocimientos de mecánica eran fruto del tiempo en que trabajó con los hermanos Flower y en la Detroit Dry Dock. Además, él era un autodidacta, armando y desarmando relojes. Así fue como aprendió a repararlos y su esfuerzo le dio buenos resultados.

Fue unos años más tarde cuando Charles Duryea construyó el --

primer automóvil americano (19) al igual que otros mecánicos, se sintió maravillado con el invento de los hermanos Duryea y leyó -- cuanto se publicó, al respecto, en revistas y periódicos y estableció un taller para trabajar por su cuenta en su propio proyecto de construcción de un automóvil, aclarando que su herramienta era inadecuado, pero él estaba empeñado en lograr sus propósitos, "como desdeñar la ocasión de hacer fortuna por unos cuantos inconvenientes sin importancia". Es en esta época cuando conoce a Charles B. King quien era un ingeniero naval y tenía ya 19 años trabajando -- en el proyecto de un automóvil.

King y Ford confraternizaron con el propósito de intercambiar ideas que los enriquecieran a ambos. King era, sin duda, el más avanzado de los dos; mantenía correspondencia con fabricantes de -- automóviles y científicos de toda Europa. Dord por su parte aportó sus ideas, su entusiasmo y un arduo trabajo. King le llevó a Henry un motor que él mismo había fabricado, Henry lo probó en su taller en en 1895 con éxito, es entonces que King decide viajar a Europa, más específicamente a Francia a hacer estudios sobre al industria automotriz francesa como ya dijeron.

Henry siguió trabajando solo; su trabajo se vio recompensado -- en la primavera de 1899 cuando probó por las calles cercanas a su -- casa su primer automóvil, un cuadríciclo que corría a la increíble velocidad de 30 k/h.

Henry construyó dos autos experimentales más y, probando este ó aquel modelo, se aventuraba por las calles de Detroit asustando -- a su paso a los transeúntes y a los caballos. Los ciudadanos de -- Detroit comenzaron a protestar y a quejarse con las autoridades --

del lugar y a exigir que se le prohibiera circular en sus automotores. Afortunadamente para Ford, en vez de ello, se le otorgó un -- permiso para conducir en Detroit y sus alrededores. Seguramente las autoridades se percataron de la trascendencia que podía tener el invento de Ford si se desarrollaba y perfeccionaba.

Ford, a la vez que experimentaba con sus autos y los perfec-- cionaba, continuó trabajando en la Edison Illuminating Company don-- de, por su habilidad y creatividad, era muy apreciado por sus supe-- riores, pero éstos no veían con buenos ojos que Ford dedicara todo su tiempo libres a perfeccionar su invento, que, en opinión de ellos no tenía ninguna utilidad ni tampoco tenía relación con su trabajo en la compañía. Les faltaba visión para los negocios, así que tra-- tando de apartarlo de su taller le ofrecieron el cargo de superin-- tendente general a condición de que se olvidara de sus experimen-- tos se trataba, sin lugar a dudas, de una oferta tentadora pero -- Henry tenía muy claro lo que deseaban y prefirió renunciar, a ha-- cer a un lado sus ambiciones.

### 3.- La Gestación de la Gran Corporación.

#### La Fundación :

En 1899, Ford, con tres modelos experimentales en su haber y gracias a sus pruebas por las calles de Detroit, era ya bastante conocido y su círculo de amistades incluía a Tom Cooper, un ciclista retirado y a C. Harold, dibujante e ingeniero muy talentoso. -- Con ellos, Ford inició su primera empresa de automóviles. Esto de "su primera empresa" es un decir pues el negocio fué financiado por un grupo de capitalistas locales y Henry Ford no aportó más que su habilidad y experiencia en la construcción de autos, de manera que Ford sólo tenía un porcentaje mínimo de las acciones; el nombre de la empresa fué Detroit Automobile Co. y el negocio se inició en -- 1899. Por esos mismos días y en condiciones muy parecidas Ramson -- Olds iniciaba la Olds Motor Work; pero mientras Olds casi de inmediato se convirtió e un exitoso hombre de negocios, Ford desde el principio tuvo problemas con sus socios, pues no se encontraba satisfecho con el poco control que tenía en las decisiones que allí se tomaban, así que mejor renunció y el puesto que dejó vacante -- fué ocupado por Henry M. Laland.

Una de las principales razones por las que Ford renunció fué porque pretendía construir automóviles más baratos puesto que se había percatado de que existía un enorme mercado potencial para -- los automóviles siempre y cuando sus precios estuvieran más al alcance de la gente común y no sólo al alcance de los millonarios a quienes iban dirigidos los autos de la Detroit Automobile Co., producida por encargo y echos uno a uno.

Pese a ese primer fracaso, Ford continuó con su propósito de --

crear una empresa de automóviles, junto con sus amigos que tam- -- habían dejado la compañía. Consiguió nuevos promotores y en 1901 - fué nombrado gerente de la recién fundada Ford Automobile Co. A pe- sar de que su participación en esta empresa era más grande Ford re- pitió el error anterior; nuevamente produjo una mercancía demasia- do cara para ser rentable. La compañía sólo duró un año y fue di-- suelta en 1902. Una vez más, Ford se vió ante el fracaso, pero en- contró la manera de promocionarse a sí mismo, ya que no disponía - de los recursos para financiar una fábrica y haría que su nombre y prestigio llegara a quienes sí poseían los recursos financieros ne- cesarios. Para lograrlo, Ford comenzó a participar en las carreras de autos, que era la forma en que los empresarios de su tiempo pro- mocionaban sus coches, mostrándole al público la velocidad, cali-- dad y resistencia de su proto. Entre esos estaban Pierce, Winton, \_ Packard y Chevrolet.

La primera carreta importante para Ford fue la efectuada en - 1902 en un suburbio de Detroit, llamado Grosse Pointe. El partici- pó con un auto diseñado con ayuda de Copper y Willis, un auto de - dos cilindros, el "999", que sería su más famoso auto de carreras; él mismo pilotó el automóvil y ganó la carrera. Ante ése, su pri- mer éxito, Ford se decidió a participar en otra carrera. Esta vez, el no manejó porque Willis y Cooper lo consideraron arriesgado, -- así que Cooper llevó a Barey Old fiel, que había sido un campeón - ciclista, para que condujera el "999". Oldfield ganó con una venta- ja de media milla. Ese triunfo les valió a Ford y a sus amigos co- nocer a Alex Malcomson, un participante que era también un nego- - ciante de carbon, Malcomson. Se unió a Ford y por medio de sus re-

laciones con importantes hombres de negocios logró reunir un cierto número de accionistas para financiar la empresa. Mientras Malcomson se dedicaba a buscar el financiamiento, Ford-Con sus dos fieles colaboradores se dio a la importante tarea de diseñar un automóvil que pudiera hacer frente a la Cadillac y a la Oldsmobile y a otras marcas favoritas en esos días. Ford y Malcomson pesaban juntos un 25 % de las acciones de la nueva empresa, la Ford Motor Company; por tal motivo ambos tendrían un puesto en la dirección y se ocuparían de la administración de la empresa. El accionista mayoritario sería John S. Gray, banquero quien prestó \$10000 dólares a la empresa teniendo él un 10% de las acciones; otro socio, Albert Strelow proporcionó el primer local (planta) de la nueva empresa; los hermanos John y Horace Dodge, quienes contruían motores y otras partes para autos, cada uno de ellos poseía un 10% de las acciones. Los otros accionistas fueron : James Counzes con 2.5% de las acciones, los abogados W. Anderson y Horace H. Rackman cada uno con 10% de las acciones y C.H. Willis y Tom Cooper con un porcentaje mínimo. Así, en 1903 quedó fundada la Ford Motor Company.

En enero de 1904, la Ford Motor Company participó en una carrera; el piloto fué Ed (Spider) Huff, empleado de la Ford. Spider manejó el famoso "999", ganando con él la carrera y estableciendo un record no oficial, 90 millas por hora. Esa fue la primera promoción para la nueva empresa.

El primer auto de la Ford Motor Company era diferente a los modelos de carreras, era un auto eminentemente práctico y tenía un precio relativamente bajo; 850 dólares. Su lanzamiento al mercado se publicó en la revista Motor Word (Sward, 1948:20), destacandose

principalmente el precio y que su creador había sido el mismo "genio" que había fabricado el famoso auto de carreras 999. Esta fórmula de bajo precio y la imagen que el triunfo en las carreras le habían generado a la Ford Motor Company tuvo un gran éxito.

El primer año, los beneficios superaron el cien por ciento de la inversión original. Ante el éxito tan grande de la empresa, algunos de los accionistas tuvieron reacciones inusitadas como por ejemplo Estrelow retiró su participación vendiendo sus acciones a Couzens por 25000 dólares, para invertirlo en una mina de oro. Otro de los accionistas, Malcomson, quien tenía una reputación de hombre de negocios serio y cerebral, no abandonó la compañía ni tampoco su negocio de carbón, pero intentó promover otra empresa automovilística que, desafortunadamente no prosperó por lo que tuvo que disponer de sus acciones de la Ford, lo que fué una ventaja para Ford y Couzens quienes le compraron las acciones y con esa compra vieron incrementado su poder dentro de la compañía. También, por esos días, falleció otro de los socios John S. Gray y su parte de las acciones no fué absorbida por ninguno de los otros accionistas pues los banqueros no deseaban vender; pero, al morir Grey, Ford no tuvo quien le disputara la presidencia. John Dodge fué nombrado vicepresidente y Couzens, secretario y tesorero.

Para 1906, la compañía se encontró en condiciones de cambiarse a un nuevo edificio; el retorno sobre la inversión fué ese año de 310 %.

Durante sus primeros cinco años de existencia, la Ford experimentó con ocho modelos desifrados alfabeticamente, diferentes entre sí, en diseño y precios. El modelo de 1903 que había sido pro-

movido por Counzens "(...) a un modesto precio." (Sword, 1948-23), era en realidad 100 dólares más caro que el Oldsmobile. Tres años después, Ford intentó incursionar en el mercado de lujo y el efecto sobre las ventas fue terrible. Ford se percató entonces claramente de que su producto, más que por su diseño o velocidad, basaba su éxito comercial en el precio. Ese era el factor que lo hacía diferente, lo que esto no quiere decir que el diseño y la calidad no fueran importantes sino que por sí solos no tenían el mismo impacto. Así que tuvieron que bajar los precios y el resultado fue que sus ventas se recuperaron. Por otra parte durante la recesión económica de 1906 y 1907, mientras otros negocios tuvieron que cerrar, ellos obtuvieron utilidades por un millón y cuarto de dólares. Por ese entonces Henry declara que de allí en adelante la Ford dedicaría todos sus esfuerzos a la construcción estandarizada de un auto relativamente barato. Se trataba del auto llamado Modelo I.

### 3.2 El Modelo T y la Línea de Montaje.

El modelo T era, en si, un automóvil con un nuevo concepto -- mercadológico, no sólo para ser usado en la ciudad o en distancias cortas, sino que, por su diseño, también podría transitar por los caminos rurales, por lo que se contruyó alto de ejes, en un único color ya que, para abaratar los costos, la producción había sido estandarizada. Era especialmente conveniente para los granjeros -- porque le podían dar muchos usos que le daban a una carreta, pero con muchas más ventajas. El modelo T tenía además a su favor que su mantenimiento era relativamente barato y fácil. Por ejemplo, si sufría algún desperfecto, se podía solicitar por correo la pieza dañada. En suma "(...) más que cualquier otro automóvil de su tiempo era un compañero de los propósitos de los granjeros y del bolsillo del hombre de la ciudad." (Sward, 1948,27).

Su precio era especialmente atractivo, solamente 850 dólares, era un auto para "toda" la gente.

En 1908 la Ford Motor Company inscribió al modelo Ten a la carrera transcontinental de Nueva York a Seattle. El piloto recorrió la distancia en sólo 20 días y con ello ganó la carrera y aunque -- fué descalificado por violar una de las reglas (20) el triunfo en la carrera hizo más popular al modelo T.

El siguiente cuadro nos muestra el éxito que tuvo en ventas - el modelo T de 1908 a 1916.

AÑO	P R E C I O	TOTAL DE PRODUCIDOS	TOTAL DE U. VENDIDAS %.
1908	\$ 850	No se tiene el dato	5,986
1909	950	13,840	12,292
1910	780	20,727	19,293
1911	690	53,488	40,402
1912	600	82,388	78,611
1913	550	189,088	182,809
1914	490	230,788	260,720
1915	440	394,788	355,276
1916	360	585,388	577,036

( Tomado de Hounsell, P.)

Como puede apreciarse, de 1908 a 1909, las ventas aumentaron en más de un 100 % y el siguiente año, un poco más del 50 %. La Ford Motor Company se encontró de pronto ante un problema : ¿Cómo satisfacer la creciente demanda? La respuesta para Ford y Counzens era mejorar el proceso de producción, hacerlo más eficiente y, para ello, llamaron al más experimentado en organización de los procesos de producción, el ingeniero Walters E. Flanders, quien aceptó trabajar para Ford bajo dos condiciones : la primera era que él determinaría la primera que recibiría y la segunda, que ten

dría las manos libres en cuanto a la forma de acercarse a la resolución del problema. Ambas condiciones fueron aceptadas. Ford y Counzens prometieron a Flanders pagarle una prima de 20,000 dólares si lograba que se produjeran en 12 meses 10,000 unidades.

Flanders inició su trabajo en 1908, cambiando la antigua maquinaria por una más avanzada y comenzó a trabajar sobre la reorganización de la planta. Flanders duró poco tiempo en la Ford, sin embargo introdujo los principios y fundamentos de la producción en masa.

Al poco tiempo de la partida de Flanders, la Ford Motor Co. se cambió a su nueva planta en Highland Park y empezó a operar en 1910. La nueva planta de Highland Park, diseñada por el ingeniero Edward Gray, tenía 3 motores de gasolina con miles de caballos de fuerza que distribuía corriente directa a los generadores del equipo. La corriente era distribuida en toda la fábrica a través de motores eléctricos. Cada una de las partes del Modelo T era realizada en moldes estándar y chequeados por medidores exactos durante y después de la secuencia de operación. Es allí en la planta de Highland Park, donde por medio de método de prueba y error lograron los primeros avances en la creación e instalación de línea móvil de ensamble.

Los primeros avances de Ford y su equipo de ingenieros en la producción, los obtuvieron meramente por reorganizar una y otra vez los diferentes departamentos de la planta. Por su parte, los ingenieros Sorensen y Martin realizaron un sistema de "agenda de trabajo" para la fábrica y contrataron supervisores que vigilaban que se cumpliera a tiempo con esos calendarios. De esta manera se

"automotizó" el proceso y los ingenieros de la Ford pudieron mantener cierta continuidad en la entrada y salida de productos.

En 1910 se comenzó a experimentar con una banda movible que transportara las piezas hasta cada operario para que se realizara el siguiente paso. (21)

En la primavera de 1913 se instalaron tres líneas alimentadoras : la línea de ensamble de motores, la de ejes y la de magnetos. El efecto fue grandioso y catstrófico a la vez, ya que el aumento en la producción en esos tres departamentos creó un cuello de botella en el ensamble final. Entonces Ford y sus ingenieros pensaron que si el montaje móvil tenía tan maravillosos resultados en las líneas alimentadoras entonces ¿por qué no trasladarlo al ensamble final?. En enero 1914 se instaló el primer transportador automático continuó de ensamble. Que consistía en una línea movible lo suficientemente larga y poderosa para realizar el proceso entero de ensamble final. El efecto de todas esas innovaciones técnicas en el monto de la producción fue inmediato y ya se notaba desde 1913. En 1912 se producían 82,388 unidades, en 1913 aumentó a 189,088 unidades u en 1914, a 230,388 unidades. Ese fue el resultado de la eliminación de tiempos muertos y movimientos innecesarios, lo que no era del todo nuevo. F.W. Taylor, con sus estudios de tiempos y movimientos, había avanzado en ese sentido, pero la línea móvil de ensamble iba mucho más allá. Hasta entonces, el ritmo del trabajo todavía era controlado por lo obreros (no así los movimientos) pero, con la línea de ensamble, los ritmos de trabajo son marcados y controlados por ésta. La banda transportadora logra uniformar el ritmo de todos los obreros, haciendo imposible que el trabajador baje el ritmo de su trabajo sin ser notado, "la cadencia del

trabajo está regulada mecánicamente de manera totalmente ajena al obrero, por la velocidad dada al transportador que "pasa delante -- de cada obrero" "(Coriat, 1985,41) al mismo tiempo que se logra -- una mayor especialización y fragmentación del mismo.

En la planta de la Ford "(...) las máquinas están agrupadas por operaciones y entre cada máquina hay instalados transportadores (Coriat, 1985,42) Las partes ensambladas desfilaban de estación en estación sobre la línea. Cada grupo tenía a su cargo cierta estación específica del ensamble. Se establece así un principio el -- "principio de llevando el trabajo hacia el hombre". En el se propone un método para apresurar a los obreros lentos y también para reducir la velocidad en aquellos que laborasen demasiado rápido, logrando con ello que se regularizara la producción.

Otro efecto del uso de la línea de ensamble es un tremendo ahorro en la mano de obra utilizada en el proceso de producción; -- cientos de hombres realizando un trabajo que, sin la ayuda de la línea de ensamble, necesitaría miles de obreros. El tremendo ahorro en mano de obra hizo posible fabulosas ganancias para la Ford. Antes de la línea ensamble final, para armar una unidad totalmente se necesitaban 12.38 horas. En 1914 lograron el récord de ensamblar una unidad en únicamente 93 minutos, la cuota de producción diaria era de 7000 unidades, mas de la mitad de los que se producía en 1909 por año.

Como resultado de la tecnificación y especialización del trabajo en la planta el trabajo se volvió monótono para el trabajador totalmente desprevistó de atractivo y, en virtud de que la línea de ensamble tiene como principal propósito la eliminación de tiem-

pos muertos y además se había hecho un estudio de tiempos y movimientos, la jornada de trabajo se intensificó brutalmente. Monotonía y cansancio físico y mental se convirtieron en una constante

Otro efecto muy importante del nuevo sistema de producción de la Ford fue la reducción del tiempo de entrenamiento de la mano de obra, como podemos ver en el siguiente cuadro.

TIEMPO DE FORMACION	TOTAL	TOTAL PARCIAL
Menos de un día	43 %	
De un día a una semana	36 %	79 %
De una semana a un mes	6 %	85 %
De un mes a un año	14 %	99 %
De un año a seis años	1 %	100 %

( Tomado de Coriat, 1985,45)

Esa reducción del tiempo de entrenamiento se traduce para el capitalista en un ahorro para él pero también se convierte, en sus manos, en un arma de control pues los obreros pueden ser sustituidos sin mayores problemas. El obrero se ve bajo la amenaza constante de la pérdida de su empleo. Las medidas de control se tornan más efectivas, "El hecho de tener todas las piezas en curso de fabricación en los transportadores permite ver de unas simple ojeadas que operación no sigue a las otras por el amontonamiento de piezas en esa operación y eso le permite remediarlo enseguida, (...)" (Coriat, 1985,50).

El obrero está totalmente controlado y explotado hasta casi

el límite de su resistencia, realizando un trabajo falto de toda --  
creatividad e iniciativa; pero no se mantiene conforme por mucho -  
tiempo, comienza a protestar y a buscar la forma de librarse de la  
opresión del capital, de la esclavitud de la banda transportadora.

### 3.2 Resistencia Obrera y Five Dollar Day

Los efectos de la instalación de la línea de montaje, como ya mencionamos en el capítulo anterior, fueron verdaderamente enormes en cuanto a productividad se refiere; pero Henry Ford y su equipo de ingenieros no tomaron en cuenta los posibles efectos de la misma en los obreros y el resultado de esta falta de previsión se hicieron notar casi de inmediato.

En un principio, la resistencia obrera fue silenciosa pero -- efectiva. Los obreros manifestaron su insatisfacción ante un trabajo que había perdido toda creatividad e interés, abandonando el lugar que les había sido asignado. El ausentismo fue otra manera de manifestar su descontento e incluso recurrían al sabotaje. Un síntoma más fue una rotación de empleados sin precedentes.

Pronto, esa resistencia obrera se manifestó de una manera organizada, por medio del sindicalismo lo que significo para Ford un problema más grave todavía; la creación de un sindicato el Industrial Workers of the World, un sindicato de izquierda muy radical que comenzaba a ganar adeptos entre sus obreros. Los miembros y dirigentes de ese sindicato en su papel de emancipadores del trabajador encontraron terreno propicio en la Ford Motor Company, dadas las condiciones generadas por la instalación de la línea móvil de ensamble. Antes de la llegada de los IWW, los trabajadores de la Ford podían salir de la planta durante su hora de comida, lo que seguramente les parecía muy necesario después de pasar horas parados en un mismo sitio. Como este tiempo era aprovechado por los sindicalistas para hacer proselitismo, la compañía pensó que si les re

tiraba ese "privilegio" podría eliminarse tan perniciosa influencia, pero no fue así. De modo que cuando se enteraron de que los sindicalistas planeaban un golpe para el verano de 1914, de inmediato buscaron una medida verdaderamente drástica que los sacara de tal situación. Couzens fue quien ideó la medida que, al menos en teoría, resolvería todas sus preocupaciones. Así, en enero de 1914 anunció al mundo el Five Dollar Day y la reducción de la jornada de trabajo a sólo ocho horas diarias. Por su parte, el IWW tenía dos propuestas: el aumento del salario y la jornada de ocho horas. En cambio, la Ford al aumentar el salario a 5 dólares diarios y reducir la jornada laboral, antes de que el sindicato y sus seguidores lo propusieran, dejó al IWW sin argumentos poderosos para seguir atrayéndose adeptos ya que la clase obrera, en su mayoría, carecía de una verdadera conciencia de clase; pero, además de quitar de enmedio al sindicato, esa medida le trajo muchos beneficios más a la Ford.

Couzens de manera muy astuta presentó el Five Dollar Day como producto de la más humanitaria y desinteresada generosidad al grado de declarar; "Nosotros creemos en la justicia social y comenzamos por casa" (Sward, 1948, 51). Ford, por su parte, declaró que prefería tener miles de prósperos y felices empleados a "unos pocos conductores de esclavos millonarios." (citado en Sward, 1948, 52), sin duda verdaderamente conmovedor. La opinión pública creyó totalmente en sus palabras y hasta hubo quien los atacó porque la medida les parecía demasiado radical. Ford fue para algunos un agente del comunismo; para otros, un soñador o un visionario, un hombre justo o un perfecto idiota que no sabía lo que estaba hacien

60. El suceso tuvo cobertura nacional, apareció en prácticamente todos los diarios y, como ya mencioné acarrió las más encontradas y apasionadas opiniones. A pesar de las críticas en contra, la mayoría vió el Five Dollar Day como un acto producto de la generosidad. La polémica desatada por el Five Dollar Day le trajo a la Ford una gran cantidad de publicidad gratuita; por ejemplo, el East Boston Free Press decía : "cuando usted vea su modesto y pequeño auto pasar quítese el sombrero". y el Cleveland News publicó una gran fotografía del modelo T y bajo ella la siguiente frase -- "El automóvil que fabrica el humanitario Henry Ford." (Citados en Lewis, 1976,77). Comentarios como éstos le dieron una imagen excelente a la Ford Motor Company y por consiguiente al modelo T (22). La prensa especuló en cuanto a la cantidad en que se valuaba la publicidad generada; el Everett Tribune, por ejemplo calculaba una cantidad de 5,000 dólares, mientras que el Syracuse Journal estimaba cerca de 20,000 dólares. Las reacciones se limitaron a los comentarios en los periódicos, sino que comenzaron a llegar grandes cantidades de cartas no únicamente a los diarios sino a la Ford. A Highland Park llegaron cerca de 40,000 cartas dirigidas al departamento de empleo de la compañía. En ellas se felicitaba a la compañía y con frecuencia se pedía información adicional acerca del plan y también al domicilio particular de Ford a quien se atribuyó el plan. Counzens nunca aclaró que era su idea, es decir, dimitió en favor de Henry Ford, por creer que así convenía a la compañía. Pero la gran cantidad de publicidad gratuita y el fortalecimiento de su imagen en el mercado no fue la única consecuencia derivada del Five Dollar Day. Al día siguiente de su anuncio, miles de per

sonas sitiaron la planta en demanda de trabajo; esa situación se prolongó por más de una semana por lo que la policía tuvo que intervenir para dispersarlos. El Five Dollar Day precipitó una migración de proporciones nacionales; en consecuencia, granjeros, mineros, jornaleros y obreros de diversas partes del país se desplazaron al domicilio de la Ford Motor Company que, contando con esa enorme oferta de trabajo, tuvo más armas para controlar a los trabajadores ya establecidos. Estos, por su parte, sabían que podrían ser fácilmente desplazados si cometían alguna falta, por cualquiera de los hombres que estaban afuera demandando trabajo. Inmediatamente podría pensarse que el aumento del salario disminuiría las utilidades e incluso generaría pérdidas, así que algunos consideraban el plan como un "crimen económico". Esto quizás hubiese sido cierto si Ford no contara con la novedosa línea de ensamble, que hacía más eficiente la producción, aumentando la productividad en gran medida; de tal manera que, aunque el salario era mucho más alto que antes, la fracción del costo correspondiente a la mano de obra era mucho menor. Esto significaba un avance para el capitalista en la extracción del plus trabajo, es decir la parte de la jornada de trabajo en que el obrero trabaja exclusivamente en beneficio del capitalista.

Ford, junto con el nuevo salario, estableció una serie de reglas que los empleados deberían de respetar para conservar el alto salario, las cuales no sólo regían la conducta en el área de trabajo sino incluso su vida privada, Ford por ejemplo, no se permitía que los empleados gastaran su salario en parrandas, ni el uso del licor; tampoco las desavenencias conyugales ni, por supuesto, el -

amasiato y el divorcio. Muchos veían en él a un defensor de los valores puritanos; aunque, desde luego, no era su amor a las buenas costumbres lo que le impulsaba a reglamentar la conducta sino intereses más mezquinos. A través de su departamento de "Sociología" promovía la americanización de los numerosos inmigrantes que la empresa había contratado, mediante lecciones elementales de higiene y economía doméstica. Ford contrató investigadores para vigilar el comportamiento de sus empleados fuera de la fábrica y a quienes eran sorprendidos en falta se les reducía el pago a la mitad, otorgándoles un plazo para "regenerarse", al término del cual, si no habían reincidido, se les pagaba un salario de 3.01 dólares. De esta manera, el departamento de personal, que ellos llamaban de "sociología", se convirtió en la "(...) inquisición en la Ford Motor Company. (Sward, 1948,160).

La amenaza de disminuir el salario a los obreros que incurrían en faltas, cumplía dos funciones igualmente importantes : por un lado, proporcionaba un control efectivo sobre los obreros y sobre su trabajo y, por el otro, impedía que los obreros llegaran a pensar que el sueldo de cinco dólares les pertenecía y lo ganaban con su trabajo, que no era producto de la generosidad de nadie y, por lo tanto, que el alto sueldo dejara de ser motivador.

Las reglas "morales" instituidas por Ford tenían un trasfondo económico; el industrial desea el comportamiento ordenado y austero, sin disipaciones de sus obreros, porque necesita un obrero en plenitud de facultades que pueda resistir la intensa jornada de trabajo, "(...) desea la monogamia, quiere que el hombre-trabajador no disipe sus energías nerviosas en la búsqueda desordenada y

excitante de la satisfacción sexual ocasional. El hombre que va al trabajo después de una noche de "excesos" no es un buen trabajador" (Gramsci, 1986, p. 304). El alcoholismo es un enemigo aún más poderoso de las energías nerviosas y, por lo tanto, el resultado es un bajo rendimiento en el trabajo. La reglamentación de Ford -- pretendía también que el trabajador gastara de manera "racional" -- el alto sueldo para mantener y renovar las fuerzas consumidas en el intenso trabajo que la línea de ensamble ocasionaba, es decir, tenía un importante papel en la reproducción de la fuerza de trabajo, en la continuidad de la eficiencia física del trabajador.

A pesar de lo alto del salario y de una "jornada de trabajo corta" la Ford no vió resueltos algunos de sus más graves problemas como el ausentismo y la deserción que siguieron en aumento; -- pues, además de lo duro de la jornada laboral, sin duda, la principal causa fue la interferencia de la empresa en la vida privada del trabajador. Era más de lo que muchos podían soportar. Al respecto, Antonio Gramsci se preguntaría :

--- "Pero ¿por qué tanta inestabilidad? ¿Cómo puede un obrero --- preferir un salario inferior al que le paga Ford? ¿No significa esto que los llamados "salarios altos" son menos suficientes que los salarios más bajos de las demás empresas cuando se trata de reconstruir la fuerza de trabajo gastada? "(Citado en Coriat, 1985, p.60) Ford en su libro Mi vida y mi obra tocaría ese punto. Al respecto él dijo :

"Quizá sería posible calcular con exactitud (...) la energía que una jornada de trabajo quita a un hombre.

Pero no es posible en absoluto determinar exactamente -

lo que costará restituirle esa energía que nunca recuperará. "(citado en Idem, p.61)

Es, por ello, evidente que el salario de 5 dólares diarios no compensa al obrero la energía consumida en el proceso de trabajo, ni mucho menos restituye la pérdida de dignidad que representa ser vigilado constantemente, tanto en la fábrica como fuera de ella. -- Ciertamente 5 dólares no son suficientes como precio para el cansancio físico y mental, ni para la angustia de perder el empleo en cualquier momento o ver reducido el sueldo, ni para la opresión y ansiedad de saberse y, peor aún, sentirse constantemente vigilado.

Si bien es cierto que el Five Dollar Day le resolvió muchos de sus problemas laborales a la Ford Motor Co., no pudo, sin embargo, detener o disminuir la rotación de empleados que siguió siendo muy alta. La razón de tal situación es, por un lado, la que menciona Gramsci al preguntarse el por qué de tal inestabilidad y, por el otro, es claro que la política de un salario alto no estaba encaminada a proporcionar bienestar a los obreros de la Ford ni a resolver el problema real, la intensidad de la jornada laboral y la monotonía del trabajo, sino únicamente, a suprimir los síntomas del descontento obrero. Es por esto que la efectividad como medida de control del Five Dollar Day estaba limitada y dependía de las condiciones de trabajo prevalencientes en los Estados Unidos.

En la década de los 20's el Five Dollar Day ya había perdido parte de su efectividad a causa principalmente de la inflación y de que las condiciones de la economía americana eran diferentes a las de 1914. En cinco años el costo de la vida en la ciudad de ---

Detroit aumento en un 108 %. Cinco dólares representaban, si tomamos como punto de referencia el año de 1914, apenas 36 centavos - la hora, es decir 2.88 dólares diarios. Por lo que una vez pasado el efecto inicial en los obreros de la Ford, Henry tuvo que buscar una nueva manera de mantenerlos sometidos y pasivos; para ello se valió de un órgano interno de información que había comenzado a publicar en 1918. Esta publicación se llamaba Ford Man, pero no le sirvió de mucho, así que anunció el Six Dollar Day y que tenía la intención de convertir la Ford Motor Co. en una cooperativa donde sus empleados tendrían los mismos beneficios que habían tenido sus "improductivos" ex-socios. De ellos hablaremos en el apartado 3.4 A juzgar por los resultados, esa utópica intención jamás la llevo a cabo.

El Six Dollar Day, al igual que años antes el Five Dollar Day tuvo un efecto inmediato en la productividad, debido a que el obrero se esfuerza más en su trabajo porque quiere conservarlo; sabe que en ningún otro sitio le pagarán un sueldo tan alto. Además, en ese momento, la depresión hacía más riesgoso perder el empleo. Sin embargo, no les duró mucho tiempo el gusto a los obreros de la Ford pues, debido a la misma depresión y a los problemas financieros que enfrentaba la Ford, el salario fue reducido en un 20 o 25%. Además, la Ford logró un aumento de la productividad de casi el 100 % mediante el perfeccionamiento del proceso de trabajo que incluía la intensificación de la jornada de trabajo.

Ford anticipándose al descontento que tales medidas ocasionarían entre sus obreros, los llamó para explicarles la situación financiera en que se encontraba la empresa e hizo un llamado a ini

ciar una época de "buena voluntad". Para el cumplimiento de este objetivo estaba precisamente el departamento de sociología que empezó por cultivar en la mentalidad de los obreros el ahorro como una virtud esencial de la vida cristiana. De esta manera Ford se superaba a sí mismo y en ese momento no podía ofrecer mayores incentivos económicos, así que echó mano de incentivos no económicos. Es muy posible que algunos de los empleados de Ford no quedarán muy convencidos con aquello de la "buena voluntad" y la austeridad de la "vida cristiana"; pero el temor a perder el empleo en una época de recesión, sin duda, los retuvo en la Ford.

### 3.2.1 La resistencia obrera durante la crisis de 1929.

En la decada de los 20's, como ya mencioné, el mercado del automóvil había experimentado grandes cambios. Las ciudades habían crecido y alrededor de ellas se desarrollaban áreas suburbanas residenciales comunicadas entre sí por carreteras asfaltadas lo que hacía necesario al automóvil, "El público exigía ya vehículos más potentes y más cómodos (...)" (Baines, 1985), que el modelo T de la Ford Motor Co.

Una razón para que el modelo T ya no tuviera su anterior éxito fue sin duda el que todos los modelos T fueran idénticos, es decir, los automóviles de segunda mano eran exactamente iguales a los nuevos, "(...) el principal competidor de Ford era el propio Ford. Su anterior producción había saturado el mercado." --- Baines, percatándose de la situación, la Ford Motor Company cerró sus fábricas en 1927 y en diciembre de ese año fue presentado el Modelo A, un modelo más evolucionado que el modelo T y en diferentes colores. Las salas de exposición fueron abarrotadas por la gran cantidad de invitantes que querían conocer el nuevo automóvil de la Ford 2"(...) 500,000 personas habían efectuado pagos a cuenta sin haber visto el vehículo ni conocer su precio."(Baines) Sin embargo su éxito no fué comparable con el del modelo anterior pero aún así Henry Ford amplió la planta Rouge y en 1928 anunció que daría empleo a 30,000 nuevos obreros, pero para marzo de 1929 sólo había empleado a 8,000 nuevos obreros. ¿Por qué la Ford dijo necesitar tal cantidad de empleados, cuando en realidad empleó tan pocos? Ford nunca dió una respuesta a esa interrogante. Po---

dríamos pensar que tal vez se debió a la recesión que en 1929 dio los primeros síntomas; sin embargo, el primer indicio de la misma no se presentó sino hasta octubre de ese año con la caída de la bolsa en Wall Street y, antes de esa fecha, ni siquiera se sospechaba que Estados Unidos iba a entrar en la peor crisis de su historia. En ese momento, los americanos creían que los altos rendimientos en la bolsa y la prosperidad económica serían permanentes, por lo que no pudo ser ésa la razón.

Tal vez Ford tenía planeado que, el prometer tantos empleos iba a hacer que un gran número de desempleados llegara a Detroit, lo que a la larga le convino pues le permitió manipular sin problemas a sus obreros, quienes sabían que si protestaban afuera de la planta había cientos de desempleados dispuestos a aceptar las condiciones de la Ford. Lo cierto es que, aunque no se contrató todo el personal que se había dicho y pese a la competencia cada día más fuerte de Chrysler y General Motors, la Ford Motor Company produjo dos millones de automóviles.

En un momento en que el desempleo comenzaba a crecer de manera verdaderamente alarmante, el Presidente Hoover llamó a una conferencia a los industriales más importantes del país. La conferencia se llevó a cabo el 22 de noviembre de 1922; en ella, Hoover hizo notar que en su opinión el colapso del mercado era consecuencia de una seria dislocación social y pidió a los industriales su ayuda, para luchar contra la crisis congelando los salarios. Ford asistió a la conferencia y, sin embargo, anunció que pagaría 7 dólares al día.

Edsel explicó en el New York Times, el 4 de diciembre de - -

1929 los motivos de la Ford Motor Co. para aumentar los sueldos, diciendo que él y su padre tenían la esperanza de coadyuvar a --- "(...) una continuación de las condiciones normales por la creación de un mayor poder de compra en los obreros." (Sard, 1948, p. 219). Henry y Edsel no estaban tan errados, puesto que su sector del mercado era el mercado popular y a él, menos que a nadie, le convenía que bajara el poder de compra de las masas pues, de inmediato, sus ventas se verían afectadas. Sin embargo, Ford no se mantuvo firme en su propósito y en 1931 cuando la depresión era ya más aguda y la industria del automóvil había visto reducirse sus ventas en un 65 %, la Ford Motor Company redujo los sueldos a 4 dólares al día y comenzó a contratar más emigrantes, por la sencilla razón de que se les podía pagar menos. Esas contrataciones no las efectuó directamente en sus grandes fábricas sino en los talleres en que se producían componentes.

En 1933, una huelga en Briggs Manufacturing Co., puso al descubierto que Ford directa o indirectamente tenía mucho que ver con el pago de salarios bajos. Ford había arrendado la planta de Highland Park a la Briggs para que fabricara partes componentes para el Ford v-8, el modelo que sustituyó al modelo A, y cuando los trabajadores de Briggs se declararon en huelga, el Mayor Murphy decidió enviar un comité de investigación a Highland Park. Una vez allí, el comité descubrió que en Highland Park se pagaba un sueldo ínfimo, apenas si 1.40 dólares diarios, y se trabajaba una jornada de 14 horas. Por si fuera poco, las medidas de higiene y seguridad eran nulas y por lo tanto el trabajo era de los más arriesgado; los obreros estaban muy concientes de la falta de se-

guridad en la fábrica y con humor negro le llamaban la "carnicería" Verdaderamente existía un contraste tremendo entre Highland Park y la planta más grande de la Ford, la planta Rouge, donde los Salarios eran de 4 dólares para los hombres y de 3.60 para las mujeres, 9 horas de trabajo y una compensación por las horas extras. Ford, quien decía estar a favor de un pago justo, no tuvo empacho en contribuir a desbaratar la huelga. Ford amenazó con tomar posesión de sus instalaciones si la producción no era reanudada de inmediato., pues sólo las había prestado a la Briggs. Días más tarde, el comité informó al mayor que numerosos esquiroleros estaban siendo trasladados de Highland Park a Mack Avenue, donde se encontraba una fábrica de la Briggs donde la unión de los obreros era mucho más débil que en la primera. Ante tal situación, los obreros no tuvieron más remedio que volver al trabajo. Sin embargo, el hecho sirvió para poner de manifiesto que Ford no hacía lo que predicaba, aunque, como siempre, Ford hizo uso de su labia para convencer a la opinión pública de su inocencia y declaró : "La más grande sorpresa de mi vida fue cuando fui informado de esos 6,000 empleados de la Briggs Company (...) "(Sward, 1948, 222) que habían declarado la huelga sin razón alguna. Pese a que Ford alegaba no saber nada de lo que ocurría en la Briggs, él era el principal responsable de esa explotación pues, al obligar a sus proveedores a venderle a precios drásticamente bajos para mantener bajos sus propios costos; los obligaba a su vez a explotar a sus empleados.

La depresión mostraba, como uno de sus signos más evidentes, una alta tasa de desempleo. En Detroit, esa situación era bastan-

080785

te grave. Detroit tenía el 70 % del desempleo de todo el Estado; en 1933 y, un año antes, en 1932 el Mayor Frank Murphy informó que en Detroit 4,000 niños tenían que buscar por sí mismos la manera de subsistir y el 18 % de los que acudían a la escuelas públicas sufrían una severa desnutrición.

Frank Murphy, descontento con el subsidio a desempleados, designó un Comité de Desempleo. Por su parte, una función de industriales criticaba enérgicamente esa clase de subsidio, argumentando que de esa manera se estaba fomentando la mendicidad. Ford era precisamente uno de los industriales que más atacaba al Comité del Desempleo; su punto de vista era que la pobreza extrema durante esos años se debía a la falta de previsión. Al respecto, afirmaba, que esa gente "(...) había rechazado pensar y por lo tanto rechazó trabajar con diligencia." (citado en Sward, 1948,224). Para Ford, sin embargo, a partir de la depresión podían obtenerse ventajas, pues en su opinión "(...) la depresión en realidad enseñó a muchísima gente cómo amar a su prójimo (...) nosotros encontramos una bendición en la desgracia económica (...)" (citado en Sward, -- 1948,225). Resulta obvio, pues que él veía el fenómeno de la depresión económica una ventaja pues, aunque sus ventas no eran tan grandes como él quisiera, su estilo de vida no había cambiado en lo -- más mínimo y no estaba sometido a las penurias económicas de los desempleados, situación que él consideraba justa, puesto que él si había "pensado" y había "trabajado con diligencia". De ahí que el deseo de Ford, al hacer tales declaraciones, era que sus obreros se conformaran con su situación y que trabajaran con diligencia para mejorar, en el futuro, su nivel de vida, manteniéndose tranqui-

los sin protestar. Para ello, no le importaba hacer uso de famoso precepto religioso que invoca el "amor al prójimo". De sobra está decir que, su preocupación por el bienestar del prójimo no era auténtico.

Henry Ford no quiso contribuir en lo más mínimo con el Comité del Desempleo; todo lo contrario, se dedicó a atacarlo, a la menor oportunidad, por medio de sus publicistas. En especial, se valió de W.J. Cameron, comentarista del Ford Sunday Evening Hour, quien llegó a referirse al socorro federal (23) como "un desprecio al honor comunitario." y como una "(...) nueva forma de pauperización permanente." (citado en Sward, 225). Ford, al igual que otros muchos industriales, veía con recelo el socorro federal, pues en la ayuda gubernamental a las masas desempleadas creían ver la amenaza comunista. Las medidas tomadas por Roosevelt eran demasiado radicales en su opinión.

Ford se oponía a la labor del Comité del Desempleo pese a que según Walter Bergman, miembro del Comité, el 36% de los casos atendidos por ellos durante 1931 correspondían a desempleados de la Ford Motor Company. Edsel salió en defensa de la compañía alegando que, como la Ford había empleado a más de 300,000 personas diferentes en los 7 años anteriores, era lógico que una gran cantidad de los desempleados había trabajado para la Ford en algún momento. -- Tal vez Edsel tuviera algo de razón; sin embargo, si un buen número de esos desempleados había trabajado recientemente en la Ford, tan sólo entre 1930 y 1931 fueron despedidos 45,000 obreros y, dos años después, la cifra había aumentado al doble.

Para no deteriorar su imagen, Ford dijo que él mismo se preo-

cuparía por el "bienestar" de sus empleados; para ello tenía dos \_ proyectos. El primer proyecto estuvo a cargo de Harry Bennet y con\_ sistió en la creación de un "jardín vegetal" para los obreros de - la Ford; para ello se destinó un terreno de 4,000 acres en la gran\_ ja de Ford en Dearbon. En ese jardín vegetal, los obreros de la -- Ford sembraban papas y otros vegetales. Para tener derecho a un pe\_ queño terreno para sembrar, los obreros tenían que pagar 50 centa- vos. Bennet llevaba un registro y vigilaba que todos los obreros - de la Ford participaran. Sin embargo, el proyecto fue un fracaso - puesto que, con frecuencia, lo obtenido en la cosecha no justifica\_ ba las erogaciones y se tenían pérdidas. La razón posible de ese - fracaso fue que los obreros carecían de experiencia como agriculto\_ res, muchos de ellos no participaron, en absoluto, en las faenas - agrícolas. Por otra parte, las tierras que Henry Ford destinó a -- los jardines vegetales no eran de buena calidad y estaban mezcla-- das con arcilla y arena. El otro proyecto de la Ford era más rea-- lista y práctico. Se trataba de una villa llamada "negro" para sus empleados en Dearbon, la cual contaba con servicio de luz eléctri- ca y protección policiaca. Esa fue la contribución de la Ford al - bienestar público.

Ninguna de la dos medidas contribuyó realmente a la política\_ asistencial de Roosevelt. Hay que hacer notar que los proyectos de la Ford se olvidaban totalmente de los desempleados, de manera que los empleados de la Ford eran sus únicos beneficiarios., quienes - tendrían acceso a la "ayuda" de Ford mientras continuaran en su -- compañía.

Así, podemos percatarnos de que le "Hombre Justo" no era más\_

que la máscara tras de la cual Ford escondía su desmedida ambición de poder y su principal preocupación durante la depresión no fueron los obreros, sino sacar a su empresa bien librada del trance, sin ver disminuidas sus utilidades, en lo posible, aunque para ello miles de obreros se vieran en la más angustiosa de las situaciones.

### 3.2.2 Resistencia Obrera y El Departamento de Servicio

Ford siempre había tratado a sus obreros con mano dura y en más de una ocasión había mostrado su aversión al sindicalismo y a cualquier otra forma de organización obrera; sin embargo, su política laboral nunca fue tan dura y represiva como a partir de la década de los 20's. El gerente de personal de la Ford Motor Company en los años de la depresión y hasta el retiro de Henry Ford, fue Harry Bennet, quien en un principio había sido guardaespaldas de Ford.

Bennet había servido en la Marina de los Estados Unidos, fue boxeador y, por lo tanto, como hombre rudo compartía totalmente las ideas de su jefe en cuanto a la forma de tratar a los obreros. En este sentido Ford había dicho alguna vez a su amigo Dean Marquis cuáles eran, a su juicio, los motivos por lo que los hombres trabajaban: "Los hombres trabajan por dos razones solamente (...) por sus sueldos y por el temor de perder sus empleos." (citado en Sward 1948, 183). Ford y Bennet eran dos expertos en "psicología de la inseguridad" y la aplicaban para mantener pasivos a los obreros, por lo que no dudaban en aplicar recursos verdaderamente violentos como el despido y otros que, con la colaboración de Bennet, servían para dar escarmientos ejemplares, a fin de lograr un control absoluto sobre los obreros.

Es en plena depresión cuando Bennet lleva a cabo su política. Es de esperarse que durante este período se manifestó el descontento obrero por lo que empezaron a registrarse fuertes brotes de rebelión contra la aceleración en el trabajo, que había generado, en

consecuencia la producción en masa. Los obreros se sentían, pues, traicionados: la máquina les había fallado al no haber cumplido su promesa de prosperidad para todos y no únicamente, como ocurrió para los empresarios. Así, para 1929, estaba resurgiendo el movimiento sindical.

En marzo de 1942, la Ford pudo constatar hasta que punto había llegado el descontento, concretamente cuando un grupo de desempleados de la Ford llegaron hasta la planta Rouge. Este suceso se conoce como marcha del hambre", porque fundamentalmente se demandaba trabajo, reducción de la rapidez del trabajo, dos periodos de descanso de 15 minutos cada uno, jornada laboral de 6 horas, tratamiento médico gratuito para los obreros y sus familias y un bono de 50 dólares para los obreros despedidos. Ford no sólo se negó a escuchar sus demandas si no que hizo uso, por primera vez, de manera abierta, de su policía privada, que se encontraba bajo el mando de Harry Bennet y que, veladamente se le denominaba "Departamento de Servicio".

Bennet y sus hombres, convenientemente armados, se lanzaron sobre los manifestantes y los dispersaron haciendo uso de la violencia física. Bennet consiguió que la policía de Dearbon reforzara las acciones de la policía privada de la Ford Motor Company lanzando bombas de gas lacrimógeno. La Ford no tuvo mayores problemas con las autoridades por haber dispersado a esos 3,000 ciudadanos.

El Departamento de Servicio de la Ford Motor Company fue organizado por Harry Bennet, a principios de los 20's. Para 1928 había empleado a 2,600 exconvictos y 6 años más tarde su número había --  
llegado a 8,000. Puede decirse, pues que la nómina del Departamen-

to de Servicio estaba plagada de gangsters, algunos de ellos muy - conocidos como Chester, Lamare quien fue conocido como el "Al Capone" de Detroit y, por cierto que aprovechó su trabajo en la Ford - para incubir sus actividades delictivas. Otro destacado miembro - del Departamento de Servicio fué Leonard Cellura alias "Black Leo" socio de Lamar. Bennet contrató, para entrenar a sus muchachos, a "Kid" McCoy, un exboxeador con el título de "Director atlético". - Así pues, el Departamento de Servicio era un nido de gangsters y los métodos represivos empleados por ellos, en consecuencia, eran gangsteriles.

El Departamento de Servicio era el medio del que se valía la Ford para reprimir la organización obrera en su planta. De tal modo que aquellos que se atrevían a tratar de crear un sindicato o - de que los obreros se afiliaran a alguno, eran disuadidos con amenazas, el despido y, si eso no resultaba, eran incluso golpeados - por los hombres de Bennet.

De 1937 a 1940, Bennet despidió a más de 4,000 obreros sospechosos de ser miembros de un sindicato. Esos 4,000 despidos le sirvieron a la Ford para intimidar y dar un ejemplo al resto de los - empleados. Después de todo, para Henry Ford, el segundo motor que - impulsa al hombre a trabajar es la inseguridad de perder el empleo

A excepción de la "marcha del hambre" de 1932, la Ford logró - mantener vivo el temor a participar en cualquier tipo de organización sindical hasta 1940, año en que el United Auto Workers y el - Cómite of Industrial Organization (24) concentraron sus energías - para lograr la unión sindical en la Ford. Por ejemplo, esas dos -- grandes organizaciones se encontraron con que en la Ford existían -

sindicatos simulados, o como diríamos nosotros "sindicatos charros" Esos sindicatos eran el Liberty Legion of America, el Workers Council for Social Justice, el Independent Automobile Worker Association y el Ford Brotherhood of America. De esos cuatro sindicatos, -- idénticos en propósitos, sólo uno de ellos estaba plenamente identificado por la National Labour Relations Board (25) como un sindicato dominado por la empresa.

La Ford no se quedó con los brazos cruzados ante los esfuerzos de la CIO por infiltrarse en el compañía. Bennet fue el encargado de desbaratar los planes de la UAW, por lo que comenzó a infiltrarse en el sindicato, sirviéndose de un mensajero confidencial -- que se dirigió a Hower Martin, presidente internacional de United Auto Workers, para promoverle que la empresa estaba dispuesta a negociar; Martin aceptó. En realidad, Bennet quería "convencer" a -- Martin de que su sindicato se mantuviera el margen de la Ford. Martin aceptó la proposición de la Ford con la única condición de que Bennet se encargara de dispersar el sindicato blanco más poderoso de la compañía el Liberty Legion. La Ford Motor Company accedió pero, para su desgracia, los miembros de la UAW se dieron cuenta de la maniobra y, en enero de 1939, la mesa ejecutiva del sindicato -- efectuó un encuentro cuyo propósito era enjuiciar a Martin. Fue acusado de "entenderse" con Bennet y de traición al conspirar con -- los enemigos del sindicato. La mesa directiva condenó unánimemente a Martin.

La UAW continuó su labor, ya sin Martin, en la Ford y junto -- con la NLRB acusó a la Ford ejercer la represión sobre sus obreros por -- medio de los hombres de Benner. La NLRB llevó a la Ford a --

juicio y lo ganó. Ford apeló volvió a perder y no le quedó otra alternativa que tolerar la intromisión de la NLRB por si intentaba otra vez violar la ley. Por desgracia para los obreros, no se efectuó un cambio radical ni inmediato por lo que el Departamento de Servicio siguió burlando la ley.

El 26 de mayo, tuvo lugar la muestra más palpable de que Ford no tenía intenciones de cumplir con la ley. Ese día Richard T. Frankesteen y Walter P. Rehuther, ambos miembros destacados de la NLRB, en compañía de otras 50 o 60 personas-entre ellas tres mujeres-habían planeado hacer una manifestación frente a la planta Rouge. Su intención fue realizar el evento de la manera más ordenada posible para evitar roces que justificaran, de alguna manera, el uso de la violencia por parte de la policía privada de Ford.

Rehuter y Frankesteen, en compañía de otras cinco personas, llegaron a la planta Rouge una hora antes de la hora indicada para la manifestación y se situaron junto a la puerta 4 de la gigantesca fábrica. Allí estaba un numeroso grupo de reporteros quienes les pidieron posar para unas fotos. En eso estaban cuando, inesperadamente, tres o cuatro hombres de Bennet se acercaron y dijeron que se encontraban en una propiedad privada. Rehuther Frankesteen y sus acompañantes, sin replicar ni presentar resistencia de ninguna clase, se dirigieron a la salida; entonces, los hombres de Bennet, sin motivo aparente, se lanzaron sobre los sindicalistas y los golpearon brutalmente al igual que al resto de los manifestantes que llegaron más tarde incluyendo a los reporteros que ya se encontraban, los que fueron despojados de las del atentado.

Cuando las autoridades investigaron el caso resultó que ningun

no de los atacantes trabajaba en la Ford y Angelo caruso--a quien Frankenstein había reconocido como uno de sus atacantes--estaba según se dijo, en Canadá. Sin duda, los hombres de la Ford fueron -- muy hábiles. Para completar el cuadro, Bennet dijo que la violencia había existido únicamente en la imaginación de los periodistas.

Nada se pudo probar a la Ford y el crimen quedó impune. Sin embargo, los sindicalistas no se dieron por vencidos y planearon una segunda manifestación, pero esta vez pidieron protección policiaca. Muchísimas gentes asistieron al lugar para presenciar el acontecimiento y, como es de suponerse, en esa ocasión no hubo violencia. De allí en adelante, la Ford fué más discreta en sus atentados contra los derechos de sus empleados; pero no por ello dejó de ser -- eficiente en el control de sus empleados. Bennet continuó con su reinado de terror hasta que Henry Ford II fue nombrado presidente de la compañía cuando su abuelo tuvo que retirarse en 1943.

Como hemos podido darnos cuenta, Ford utilizó diversas maneras para controlar y someter a sus obreros. Dos son los procedimientos de control que pueden destacarse: las medidas económicas con el establecimiento del Five Dollar Day y, más tarde, cuando la política de los altos salarios ya no fué suficiente, hizo uso de medidas coercitivas, usó la fuerza para lograr sus fines.

### 3.4 Lucha Intercapitalista.

A Henry Ford no le bastaba el poder y el dinero que, como accionista mayoritario, poseía. El no se conformaba con la tajada más grande; quería todo el pastel. Una vez que la Ford Motor Company estuvo acreditada y era poderosa, Ford ya no necesitó a sus socios, ni siquiera a James Counzens.

Ford inició formalmente su lucha por el poder absoluto en la empresa, en 1915, aprovechando sus cada vez más frecuentes desacuerdos con Counzens. Para ese entonces Henry Ford había adquirido una gran fama gracias al plan del Five Dollar Day, que, como recordaremos, había sido idea de Counzens. Esto, unido al éxito que tenía el modelo T en el mercado, hacía que Ford se sintiera autosuficiente y que se impusiera cada vez más sobre sus socios reduciéndolos a meras figuras decorativas sin una verdadera intervención en las decisiones de la empresa. El único socio que osaba cuestionar las decisiones de Ford y oponérsele era James Counzens, quien era el más importante accionista después de Ford. Counzens era el más importante obstáculo para que Ford tuviera el poder absoluto, así que fue el primero en ser eliminado.

El mismo Counzens le dió a Ford la oportunidad para deshacerse de él. En una ocasión, extremadamente molesto porque Ford había anexado publicidad pacifista al material promocional que la Ford Motor Company enviaba a sus distribuidores, amenazó con renunciar si tal publicidad no era inmediatamente retirada del material promocional de la empresa. Ford no quiso ceder y aceptó la renuncia de Counzens.

En octubre de 1915 Counzens presentó su renuncia y abandonó su oficina de Highland Park. La publicidad pacifista la gota que derramó el vaso; este fue el final de una larga cadena de desavenencias que Counzens y Ford habían tenido. Ambos tenían suficientes motivos para quejarse y reprobarse mutuamente. Por ejemplo Ford había comentado meses antes con su amigo E.G. Pipp, editor del Detroit News, que Counzens tenía aspiraciones políticas y deseaba un puesto en el senado; por lo que, en vista de ese interés político, estaba perdiendo utilidad para la compañía.

Antes de ese problema, que ocasionó la renuncia de James Counzens, ya se habían disgustado por una cuestión de política de la compañía más esencial. Ambos diferían en cuanto a sus estimaciones del futuro del modelo T. Ford, por su parte, no le veía límite al mercado para el modelo T y como resultado de esa visión creía que era necesaria la expansión de la planta o crear una nueva planta para aumentar la producción. Counzens, en cambio, tenía una visión mucho más conservadora del mercado para el modelo T, y estaba consciente de que, si Ford llegaba más allá, podría llegar el momento en que el mercado estuviese saturado. Creía, pues, que la expansión era enecesaria pero de una manera moderada, bien planeada.

No obstante los constantes desacuerdos con Ford, Counzens con frecuencia optaba por ceder pues Ford contaba con el 58.5% de las acciones. Sin embargo, Henry Ford no se conformaba con que Counzens acabara casi siempre doblegándose a su voluntad si no que la mera idea de que alguien osara estar en desacuerdo con él, osaba de sus casillas. Counzens, en una entrevista en septiembre de 1921, declaró que había muchos rasgos de la personalidad de Ford que le moles

taban, en especial, su amor al poder y su desprecio por la "administración democrática".

Ford, por su parte, también se quejaba de su socio diciendo -- que, con frecuencia, su vicepresidente era un hombre demasiado -- obstinado, por no decir terco. En realidad el vicepresidente de la Ford Motor Company era un hombre muy brillante y capaz pero (...) irritable, mordaz, duro, austero y testarudo (...) " (Sward, 1948, - p.65). Con frecuencia, hacía rabiar a Ford haciendo uso de la ironía. Así que, cuando Counzens presentó su renuncia. Ford vio cielo abierto y no dejó pasar la oportunidad de deshacerse de quien, hasta entonces, había sido el único capaz de hacerle frente y no le importó que, al mismo tiempo, perdieran al mejor de sus colaboradores.

Una vez que se liberó de Counzens, comenzó a planear otra estrategia para deshacerse de sus demás accionistas. Al respecto -- los únicos que representaban un peligro eran los hermanos Dodge.

Después de Ford y Counzens, los Dodge eran los más talentosos y ambiciosos de los accionistas de la Ford Motor Company. Resulta ilustrativo que antes de asociarse con Ford y Malcomson para fundar la Ford Motor Company en 1903, los hermanos Dodge ya habían amasado una fortuna construyendo motores y partes para autos (26), y, después de fundada la Ford, ellos la abastecieron de partes para motor (27).

A los Dodge, especialmente a John quien era el más fuerte de los dos hermanos, no les gustaba la manera tiránica en que el presidente de la Ford tomaba las decisiones de la compañía y que afectaban a todos los accionistas. De hecho, la mesa directiva sólo se

reunía cuando era necesario ratificar alguna de las decisiones del presidente y el vice-presidente. Por eso, a John Dodge la situación le parecía intolerable. Además, antes de 1912, ellos ya habían percibido claros indicios de que los días de altísimos beneficios, en su negocios, estaban llegando a su fin. La empresa en que ellos habían hecho su fortuna era cada día más competitiva. Por otra parte, Ford y Counzens empezaban a presionar a sus proveedores para obtener mejores condiciones de compra, lo cual repercutía en las utilidades de los Dodge los cuales podían imponer sus propias condiciones de venta a la Ford, pues la venta de sus artículos a la compañía estaba sujeta a las condiciones establecidas en un contrato anual, que podía ser o no renovado según conviniera a las partes

Los Dodge finalmente encontraron la forma de no privarse de sus altos beneficios y su independencia y salieron de la mesa directiva voluntariamente, pero de una manera que no le gustó en absoluto a Ford. Los Dodge tenían planes para instalar su propia planta productora de autos; para ello, contaban con una cantidad de 20 ó 29 millones de dólares y además con las utilidades a las que tenían derecho como accionsitas de la Ford Motor Company. Después de dimitir de su puesto en la mesa directiva, John Dodge comunicó que él y su hermano tenían planeado fabricar un automóvil por su cuenta. Su auto no competiría con el modelo T, dijo John, pues su precio sería 300 ó 400 dólares más caro.

Los hermanos Dodge tenían un año y medio de estar comercializando su estupendo auto, cuando "estalló" la bomba. Ford, acompañado por su ingeniero C.H. Willis, se presentó en la oficinas de la Dodge, una mañana a finales de 1916, con el propósito de comuni

carles que de allí en adelante ellos--al igual que los otros - --- accionistas--solamente recibirían unos dividendos totales de - - -- 1,200,000 dólares anuales y ni un centavo más. Si los dividendos - superaban esa cantidad, serían retenidos por la empresa. John Dodge defendió allí mismo sus intereses y los de su hermano y le dijo a Ford : "Si tú piensas adoptar una política tan radical como ésa -- (...) ¿Por qué no compras todas las acciones y entonces haces eso\_ precisamente contigo? por favor "(Sward, 1948,p.67). La respuesta\_ de Ford fue que no era ésa su intención y que, si sus socios no es\_ taban de acuerdo, podrían tomarlo o dejarlo.

En efecto, la intención de Ford no era comprar todas las ac-- ciones ni, mucho menos, en su justo valor, lo que le habría costa-- do un gran desembolso. Más bien, deseaba deshacerse de sus accio-- nistas pagándoles una cantidad mínima comparada con la que les co-- rrespondía realmente por concepto de dividendos. En opresión de Foord los Dodge sólo recibirían 120,000 dólares anuales, olvidandose de\_ que, cuando fue a sus oficinas, les había ofrecido un millon dos-- cientos mil dólares. Lo cierto es que, por su 10%de las acciones,\_ les correspondían cerca de 6,000,000 de dólares.

En realidad, Ford quería matar dos pájaros de un tiro; así -- también lo comprendían los hermanos Dodge. Esto significa que, por un lado, Ford podría disponer de la totalidad de las utilidades de la Ford Motor Company y, por el otro, entorpecería el negocio de - los Dodge, quienes, al contar con los dividendos que les correspon\_ dían de la Ford, estarían en condiciones de invertirlos en su pro\_ pia planta, máxime que en ese momento en que la fábrica tenía tan\_ poco tiempo de existencia.

Sin embargo, los Dodge no se quedaron con los brazos cruzados y acudieron a los tribunales, preguntando en la corte si era legal que Ford retuviera las utilidades de los accionistas bajo el pre-- texto de ampliar la expansión de los negocios de la Ford Motor Com pany. La acción legal les costo a los Dodge \$130,000.

El caso se llevó a una Corte Común y el falló fue negativo - para Ford. Como es de suponerse Ford no se conformó con haber per-- dido el caso y apeló a la Corte. Entonces, el caso fue llevado a - la Suprema Corte del Estado de Michigan. Durante el proceso, Ford\_ argumentó básicamente que sus accionistas eran unos parásitos que\_ no habían contribuido, como él, al éxito de la empresa.

Ford, no contento con dar su opinión en la corte, en noviem-- bre de 1915 fundó, junto con su hijo Edsel Ford, la fábrica de - - tractores Ford y se apresuró a declarar que en ese nuevo negocio - no habría "(...) inversionistas, ni directores, ni dueños ausentes (citado en p.69). De esa manera, Ford justificó sus acciones ante\_ la opinión pública. ¿Quién podría comprarle a un tramposo? De esa\_ manera, Ford quedaba como un hombre emprendedor que trabajaba du-- ramente para, después, ver como sus "avariciosos" socios se avalan\_ zaban sobre las utilidades, sin haber movido un dedo para crearlas. Es obvio que Ford, intencionalmente, no reparaba en que durante -- largos años James Counzens había trabajado tan intensamente como - él en la empresa y que, con su idea del Five Dollar Day, había con\_ tribuido como nadie a la bonanza económica de la misma. Olvidaba - también que los demás accionistas habían confiado en su capacidad\_ y habían arriesgado su dinero en la empresa a pesar de que él te-- nía dos fracasos en su haber. En ese momento, él se consideraba el

único de los accionistas que "producía" pues Counzens y los Dodge\_ habían salido de la mesa directiva de la Empresa y el resto de los accionistas no habían participado activamente.

Por su parte, Counzens y los herederos de Gray se estaban -- reuniendo con vistas a encontrar un posible comprador, tarea bas-- tante difícil, sobre todo si Ford hacía declaraciones en el senti-- do de que, si por él fuera, nunca les pagaría a sus socios un cen-- tavo.

Para alivio de los accionistas minoritarios de la Ford, la Su prema Corte del Estado de Michigan condenó la filosofía de "no di-- videndos de Ford y ordenó que el pagar a sus socios \$19,000,000 -- más un interés del 5% a partir de la fecha de la decisión de la -- corte inferior, es decir, desde noviembre de 1916 hasta febrero de 1919. Evidentemente Ford no le gusto en absoluto la decisión de la Corte pero no le quedo otra opción que acatar las disposiciones de la misma. Sin embargo, y puesto que el dinero no había logrado cam-- biar el fallo de la Corte, él decidió cambiar de estrategia. Así -- que Ford renunció a su puesto en la Ford Motor Company y también a su puesto en la mesa directiva, sus socios aceptaron sus renuncia\_ y nombraron presidente dela compañía a Edsel Ford.

En su carta de renuncia fechada el 30 de diciembre de 1918, -- Ford aseguraba: "Es mi deseo dedicar mi tiempo a construir otra or-- ganización con la cual este conectado "(p.72). Se refería básica-- mente a dos proyectos en los cuales iba a concentrar toda su aten-- ción: una empresa de tractores, de la que ya se ha hablado, y la -- publicidad de un periódico el Dearbon Independent. La fama obteni\_ da hasta ese momento y el que su hijo fuera ahora el presidente --

de la Ford Motor Company, le aseguraban Ford un millón de suscriptores en los seis meses próximos, al inicio de la publicación.

En una campaña para sabotear a sus socios, ahora al frente de la Ford, él declaró que no tenía pensado contruir, por su cuenta - un "super modelo T", un automóvil superior en calidad al anterior, pero inferior en precio, quizás \$250 menos. Evitó, no obstante comprometerse seriamente expresando que sólo se trataba de un proyecto y que, llevarlo a cabo, le llevaría dos otros años. Su treta tuvo un efecto inmediato en la ventas del modelo T, pues muchos compradores potenciales preferían esperar a que Ford pusiera en el -- mercado el Super Modelo T. Es claro que el Sr. Ford sólo estaba jugando al gato con el ratón y, por supuesto, él era el gato y sus - socios los ratones. Aquí puede preguntarse por qué saboteara a su propia empresa; la respuesta, indiscutible, es que él buscaba la - manera de presionar a los demás accionistas para que, cuando considerara que había llegado el momento, poder comprarles las acciones pero imponiendo sus propias condiciones.

Cuando Ford lo consideró oportuno buscó agentes de compra para que en su lugar se encargaran de hacer una oferta a sus socios pero guardando en secreto la identidad del comprador. Los accionistas, con excepción de James Counzens, se avinieron a las condiciones -- propuestas por los agentes de Ford. Ya que Counzens sospechó que - detrás de ellos se encontraba Ford y no quiso aceptar ningún pre-- cio hasta que el comprador se dejara ver. Por lo tanto, Counzens - astutamente pidió que -sin el comprador a la vista- se le paga-- ran mil dólares, por acción por encima del precio ofertado a los - demás accionistas; condición a todas luces imposible de cumplir --

sin que los demás protestaran. Así las cosas, a Ford no le quedó -- más remedio que dar la cara. Por fin y gracias a un buen asesora-- miento legal, pudo comprar las acciones, aunque no exactamente bajo sus condiciones, mediante un fuerte desembolso. (28)

A pesar de que era muy rico, Henry Ford tuvo que recurrir a -- un préstamo bancario para poder comprar el resto de las acciones. La deuda contraída le traería más tarde graves dificultades finan-- cieras, aunque de momento hubiera podido liquidar fácilmente la -- deuda. Sin embargo, no contaba con que la recesión de 1921 le oca-- sionaría una reducción de sus ventas. Esta depresión en la ventas\_ colocó a la Ford en una situación tan difícil que, para salir de -- ella, Ford tomó dos medidas drásticas: La primera de ellas fué re-- ducir el precio del modelo T y los impuso a sus distribuidores nue-- vas condiciones de ventas. Entre ellas, se puede mencionar que -- Ford impuso el costo del flete de los automóviles al distribuidor, al contado riguroso, y no como era costumbre en el ramo, en letras. Además, solicitó a sus distribuidores que se convirtieran en sus -- banqueros. A los distribuidores que se negaron a las pretensiones\_ de Ford se les retiró la licencia para vender el modelo T. La otra medida fue reducir el sueldo a sus empleados.

Así, la Ford Motor Company salió de su mayor problema finan-- ciero. Henry Ford podía estar satisfecho ya que una vez más sus -- maniobras habían tenido éxito. Ahora tenía todo el poder en sus ma-- nos; era el amo y señor en la Ford Motor Co. y podía decir "no -- más parásitos", desde su muy particular punto de vista, pues -- -- -- Counzens y los Dodge se había convertido en "dueños ausentes" por\_ que el autoritario Henry Ford no les había dejado otra opción.

080785

#### 4. Ford y la Política

##### 4.1 La Cruzada de la Paz

En 1914 se inició la primera guerra mundial, una guerra imperialista que tenía como fin una nueva repartición del mundo. Se trataba de un reparto no precisamente de colonias sino de mercados. Países como Alemania, que, por sus condiciones históricas, - habían llegado al capitalismo mucho después que otras naciones Europeas, como Francia e Inglaterra, buscaban ahora nuevos mercados solo que ya estaban repartidos, por lo que se trataba de lograr - una nueva repartición.

En un principio, los Estados Unidos no participaron directamente en la guerra sino se limitaron a abastecer a las naciones Europeas que, a causa de la contienda, habían reducido su producción (29). Esa situación generó una gran prosperidad en los Estados Unidos. Por un lado, las fábricas comenzaron a producir a toda su capacidad, disminuyendo en gran medida el desempleo y comenzando a utilizarse en mayor escala la mano de obra negra, que hasta entonces aún permanecía relegada al trabajo agrícola. Por otro lado la necesidad de una mayor eficiencia en la industria de guerra hizo posible una rápida generalización del Taylorismo.

La mayoría de los hombres de negocios eran partidarios de la neutralidad, pues ésta les permitía comerciar con ambos bandos y mantener sus altos beneficios. Henry Ford no era de esos hombres él veía en la guerra Europea un peligro para sus propios intereses en un momento en que sus innovaciones técnicas le estaban redituando altos beneficios y tenía ante sí un mercado potencial interno.

que él creía inagotable. No estaba dispuesto a participar en una guerra que en ese momento no le redituaria ningún beneficio y si pondría en peligro sus planes de expansión.

Ford comenzó una campaña a favor de la paz, como medida a su alcance, para intentar detener la guerra o, por lo menos, evitar que los Estados Unidos entraran en ella. Henry Ford tenía también aspiraciones políticas por lo que iniciar una campaña a favor de la paz le traería beneficios en cuanto a su imagen pública.

Hacia el segundo año de la primera guerra mundial (1915), Ford comenzó a manifestar públicamente su opinión con respecto a la guerra. En una entrevista con un joven reportero independiente, Theodore Delavigne, Ford dijo : "Daria todo lo que poseo (...) si con ello se pone fin a la guerra y se detiene la producción de armas en América "(citado en Lewis, 1976,78). No obstante esa conmovedora declaración, tres años más tarde Ford fabricaría armamento como veremos más adelante. En realidad, detrás de la declaración de Ford se encontraban sus intereses económicos y políticos; él sabía que, si Estados Unidos declaraba la guerra, toda la economía norteamericana se vería seriamente afectada.

Theodore Delavigne era un reportero independiente y había publicado numerosos artículos en contra de la guerra por lo que había adquirido bastante fama, por ello. Cuando Henry Ford manifestó que emprendería una campaña por la paz universal, pensó en Delavigne para que fuera su "Secretario de la paz" y panfletista. La campaña en favor de la paz recibió muchísimas críticas; se tachaba a Ford de lunático y antipatriótico, queriendo, a toda costa, ante poner sus intereses a los de la nación.

Tales críticas tenían un transfondo evidentemente político, pues en los artículos escritos por Delavigne y patrocinados por Ford no se limitaban a abogar por la paz. También atacaban a la industria de guerra y los preparativos militares. Estos comentarios, lógicamente, no eran del agrado de muchísimos industriales, que estaban haciendo enormes fortunas gracias a la industria de guerra. Además otras muchas industrias colaterales también se beneficiaban específicamente, del abasto bélico a Europa.

Ford en su carácter de industrial reacciono a las críticas, intensificando su campaña. Pago para que se publicaran numerosas artículos y caricaturas en los diarios y principalmente en el Ford Times (30) el periodico interno de la Ford Motor Company. Esas publicaciones disgustaron fuertemente a su socio Counzens, cuya paciencia se agotó finalmente a causa de que Ford hizo del conocimiento de sus distribuidores una circular con un folleto anexo en que les pedía se pusieran en contra de los preparativos militares. Counzens amenazó con renunciar pero Ford siguió adelante haciendo declaraciones temerarias, incluso culpo a los financieros de Wall Street de alentar la guerra. En una clara acción al mundo financiero manifesto : "Nueva York quiere la guerra pero no los Estados Unidos "(citado en Sward, 1948, p.83). (31)

Ford Lanzó un llamado a todos los nortamericanos para detener la guerra y aseguró que prefería quemar su fábrica a producir armamento ó automóviles para propósitos militares. Poco después, Ford daría a conocer su plan para formar y enviar una comisión de delegados de la paz a Europa.

La idea de enviar una comisión de delegados de la paz a Europa no fue una idea original de Ford, sino de Rosika Shwimmer, una

feminista norteamericana de origen hungaro muy brillante. Ella -- creía, al igual que muchas de sus coheras, que la guerra sería detenida por la intervención directa de un congreso de la paz de los países neutrales. Rosita por sí misma no podría hacer gran cosa, por lo que buscó un patrocinador con el suficiente poder y fama para financiar el proyecto y atraer la atención de la opinión pública y quién mejor, para ese propósito, que Henry Ford, quien ya había hecho saber ampliamente su desacuerdo con la guerra y los preparativos militares en su país.

Rosita Shimmer se trasladó a Detroit con la intención de hablar personalmente con Henry Ford, venciendo varios obstáculos; entre ellos, la actitud del secretario particular de Ford quien no la consideraba como una persona apropiada para entrevistarse con su jefe. Una vez admitida en la oficina de Henry Ford, ella le explicó el motivo de su visita y él la invitó a cenar a su casa el día siguiente, 17 de noviembre de 1915. Allí conversaron ampliamente sobre la idea de Rosika y encontraron que tenían muchos puntos en común. Henry Ford propuso financiar un barco que llevara una Delegación de Pacifistas Americanos a Europa, a una conferencia de neutrales ó también se habrían en entrevistar con el Presidente -- Wilson buscando su apoyo y el del gobierno de los Estados Unidos.

Ford partió a Nueva York para hacer los preparativos para la expedición. Una vez allí alquiló un barco de vapor, el Oscar II.

El proyecto no tuvo una buena acogida por parte de la prensa lo cual era comprensible dado el impulso que el estaba dando la industria de guerra del país, además de una diestra publicidad británica que ganaba simpatía para la "Causa" de los aliados. Ford se enfureció por la críticas y, en una entrevista para el Detroit News exclamó "¿Quiéren saber la causa de la guerra? Es el capitalismo,-

la codicia y la sucia hambre de dólares (...) "(citado en Sward, - 1948,86). Sin duda, Ford había dado en el blanco al hablar de las causas de la guerra, pero sus propias motivaciones para buscar la paz no eran diferentes, también obedecía al hambre de dólares. Ford quería la paz porque la guerra interfería con sus planes y expectativas económicas. Ford culpaba al capitalismo como causante de la guerra siendo él mismo un capitalista. La realidad era que a él la guerra no le favorecía el tenía un mercado potencial enorme, dentro de su país, por lo que aún no le interesaba pelear por nuevos mercados para su producto. Le interesaba la paz porque un país en guerra no consume automóviles, sino artículos básicos, a no ser para fines bélicos en cuyo caso, de todas maneras, el consumo es limitado. Por otra parte, de haber guerra él sabía que la Ford Motor Company, al tener una capacidad tan grande y una tecnología avanzada, sin duda tendría que dedicarse a producir armamento como, en efecto, ocurrió más tarde.

Ford había acertado al señalar las causas de la guerra pero - para sus compatriotas, imbuidos del espíritu bélico, de nacionalismo e idealismo libertario, él era un antipatriota, un tonto, o un excéntrico millonario que no tenía nada mejor en qué ocuparse.

La audiencia con Wilson fue un fracaso, pues aunque lo recibió con suma amabilidad, evitó en todo momento comprometerse; no obstante, Ford siguió adelante con su proyecto. Poco tiempo antes, en una conversación con el editor del New York Evening Post, Oswald G. Villard, Ford le sugirió que el periódico necesitaba un lema para promover la paz y a petición de Villard, Ford respondió que un buen lema podría ser : "Oh algo como nosotros los muchachos en las

trincheras queremos ir a casa para las navidades. "(citado en Swar p.86). El lema cruzó el Atlántico y logró la proeza de movilizar - 10,000,000 de soldados de regreso a casa para celebrar la Navidad disfrutando en total nueve días de vacaciones. Por eso, cuando - - Ford se presentó en un teatro de Washington con el propósito de lograr la adhesión de un grupo de mujeres a la cruzada de la paz, el dijo de manera que impactó al público: "Yo sólo quiero preguntarles si recuerdan la frase Fuera de las trincheras antes de Navidad y nunca regresar. Y gracias por su atención "(citado en Swar, p.87). Ford logró impresionar al auditorio que lo aplaudió a rabiar.

A pesar de los numerosos detractores, el Oscar II partió el 4 de diciembre de 1915 llevando a bordo 83 delegados de la paz, entre quienes se encontraban Rosika Shwimmer, Edison y Dean Marquis (32), ambos amigos de Ford. También iban a bordo 80 estudiantes, - 50 empleados de oficina y técnicos, 57 miembros de la prensa y, por supuesto., los guardaespaldas de Ford.

El viaje tuvo numerosos incidentes, algunos muy chuscos, otros no tanto, Uno en especial, fue bastante grave y puso en peligro el éxito de la expedición : sucedió que los delegados de la paz entraron en discordia y se dividieron en dos facciones contrarias. Al frente de una estaba Shwimmer y al frente de la otra, Dean Marquis. Los primeros estaban contra Wilson por su falta de apoyo a su causa; mientras los segundos defendían la posición del presidente, a favor de iniciar los preparativos militares. Otros pocos no se sumaron a ninguna de las facciones y prefirieron discutir un plan para pedir una tregua al presidente de Francia.

Durante el viaje, Ford se enfermó, situación que aprovechó --

Marquis para tratar de convencerlo de regresar a casa y abandonar la cruzada. Cuando el Oscar II atracó en Christiania (Noruega) Ford tuvo que hospedarse en un hotel por orden del médico. El estar enfermo y recluido en una habitación influyó notablemente en su ánimo y, para colmo, Marquis seguía en su empeño de convencerlo de la inutilidad de continuar el viaje. Cuando Ford pudo abandonar la cama, estaba desesperado por la inactividad y ansioso por regresar a casa. Como no podía anunciar tranquilamente a los delegados de la paz y a la prensa que regresaba a los Estados Unidos, optó por la huida. En secreto y en compañía de Marquis y sus guardapaldas escapó del hotel en la madrugada del día anterior a Navidad. La cruzada de la paz continuó sin él y tuvo bastante éxito en los países nórdicos, especialmente en Suiza donde el parlamento Sueco aprobó por unanimidad la realización de una conferencia neutral oficial. Pero, a pesar de lo anterior continuó y peor aún, para Ford y por supuesto para todos aquellos que tuvieron que marchar al frente. Los Estados Unidos entraron en la guerra en el bando de los aliados. Esto fue un duro golpe para Henry Ford y para otros industriales que, como él, deseaban que cesara la guerra o que, por lo menos, el país se mantuviera neutral. De inmediato, se fortaleció la industria de guerra; nuevas empresas que, en tiempo de paz, desarrollaban actividades muy diferentes tuvieron que suspender sus operaciones normales para apoyar al departamento de guerra en el abastecimiento de armas y otros artículos necesarios en el frente de batalla. Toda la economía norteamericana se vió afectada de una u otra manera por la guerra.

No obstante el fracaso de su campaña, Henry Ford obtuvo, al -

menos, bastante publicidad y el apoyo de algunos grupos pacifistas lo que fortaleció su imagen pública, factor que aprovechó Ford para enfrentar su siguiente proyecto : obtener un espacio en el senado. Para su nuevo proyecto Ford tuvo que cambiar su actitud hacia la guerra, disfrazándola astutamente de nacionalismo.

## 4.2 La Cruzada de la Guerra

Cuando los Estados Unidos entraron finalmente a la guerra, - Ford hizo a un lado sus pretensiones pacifistas. Entonces comprendió que abogar por la paz no era ya una buena estrategia para sus intereses. Persistir en actitud antibélica significaba oponerse a sus compatriotas, en un momento en que el nacionalismo y el furor bélico invadía el espíritu de los norteamericanos, quienes estaban dispuestos a marchar al frente de batalla y ofrendar su vida en aras de sus ideales libertarios. Así cuando el país entró de lleno en el conflicto armado, Ford declaró que ese paso era "la mejor cosa que podría haber sucedido" (Sward, 1948, 94). Sin duda, ese tipo de declaraciones tenía como fin ganarse la simpatía de sus compatriotas lo que repercutía de manera directa en la imagen de la Ford Motor Company y, por lo tanto, en sus ventas y también, por supuesto, en sus aspiraciones políticas).

Ford había manifestado que era el momento de ayudar al (...) tío Sam con una escopeta cargada (...) (Sward, 1948, 94). Sin embargo cuando su hijo Edsel Ford fue llamado a enrolarse en el ejército Ford se engó a que su hijo partiera al frente, a sabiendas de que Edsel sí deseaba marchar al frente de batalla. Para evitar que su hijo partiera a la guerra, Henry Ford hizo uso de sus influencias y pidió audiencia con el mismo presidente Wilson. Cuando el presidente lo recibió, Henry le manifestó su deseo de que su hijo fuera exceptuado del servicio militar, pero Wilson se negó a complacerlo. Ford no se dio por vencido y acudió a un miembro del Congreso, Nicolas Longworth, y con su ayuda consiguió que Edsel no marchara -

al frente de batalla, si bien no fue eximido del servicio militar. Para justificar el hecho, se le encomendó una misión importante: - supervisar la fabricación de municiones en la Ford. De esa manera Edsel no arriesgaba la vida ni aparecía como desertor o traidor a la patria. Pero, a cambio, la Ford Motor Company tenía que fabricar armamento lo que era tremendamente contradictorio, si se recuerda aquella afirmación de Ford en el sentido de que prefería quemar su planta antes que cumplir con una sola orden de producir armamento.

Desde luego Henry Ford no quemó la fábrica, ni se negó tampoco a producir armas y, para justificar en cierta medida sus acciones ante la opinión pública, simplemente manejó el asunto como un servicio a la nación. El "no podía negarse a ayudar a su patria" - en un momento como ése aún en contra de sus convicciones. Esa fue la hábil manera en que pudo salvar su imagen, sin quedar como un falso o un mentiroso, aunque no logró engañar a todo el mundo como el se proponía. Fue, ciertamente, muy criticado no por el hecho de estar fabricando armamento sino por haber usado sus influencias para evitar que Edsel fuera a la guerra.

Al parecer, a Ford no le preocuparon las críticas y en 1918 - aceptó firmar un contrato con la Marina de los Estados Unidos para fabricar barcos de guerra. Haciendo gala, una vez más de astucia en cuanto a publicidad, llamó al barco Eagle, haciendo alusión al símbolo nacional de su país.

Daniels, el secretario de Marina había hecho notar al gobierno, la conveniencia de emplear la línea de ensamble en la fabricación de los buques de guerra; ello acarrearía un gran ahorro, sobre

todo considerando que, en ese momento, era vital para la Armada. - Así, el Eagle fue el primer barco producido en serie y bajo techo.

Aunque Ford decía que fabricaba armas para "servir a su patria", lo cierto es que no había tal altruismo y sus intereses estaban debidamente asegurados. Ford se había comprometido a entregar al gobierno 112 buques por los que se le pagaron 46 millones de dólares. Sin embargo y pese a las expectativas que se tenían, Ford no cumplió con la entrega de esos 112 barcos. Únicamente 7 habían sido terminados y despachados y sólo uno de ellos estaba en condiciones para realizar las pruebas preliminares en el mar, en 1918, cuando se firmó el armisticio. El gobierno ordenó una investigación para dar con las causas del incumplimiento de la Ford Motor Company.

Ford culpó del retraso a los diseñadores de la Marina, quienes habían cambiado las especificaciones del Eagle numerosas veces, -- lo cual no había permitido a la empresa cumplir con lo acordado. - El resultado de la investigación mostró que el problema radica en que los ingenieros tanto de la Ford como de la Marina habían encontrado numerosos obstáculos para aplicar las técnicas para producir autos en la construcción de barcos. Finalmente la Ford sólo entregó 16 Eagles a la Marina de los Estados Unidos. A pesar de este -- fracaso la imagen de Ford salió bien librado y al término de la -- guerra pudo dedicar todas sus energías a su incipiente carrera política.

Después de la cruzada de la paz, 1916, Ford fue nominado por un grupo de republicanos de Michigan como posible candidato a la presidencia en la convención nacional del Partido Republicano. La

delegación de Nebraska lo nombró también pero como su segundo candidato. Sin embargo Ford, consiente de que en ese momento su imagen pública no era lo suficientemente sólida como para tratar de competir con Widrow Wilson, determinó que él no era un candidato para la presidencia y rechazó participar en las contiendas políticas. Aunque su campaña pacifista le había ganado algunos seguidores, -- también tenía detractores y, ante la ya inminente participación de los Estados Unidos en la guerra, no tenía una oportunidad real de ser elegido como presidente. De este modo, demostró ser más realista y, al término de la guerra en 1918, se consideró ya preparado para buscar un sitio en el senado. Así, con el apoyo del propio -- presidente Wilson, Ford se lanzó como candidato al Senado.

El oponente de Henry Ford en las elecciones primarias fue el republicano Truman Newberry. Newberry pertenecía a una de las familias más antiguas del Estado; su carrera política era brillante, -- había servido en el gabinete de Theodore Roosevelt como secretario de guerra y, para colmo de Henry, era inversionista mayoritario de la Packard Motor Car Co. En comparación, Henry Ford no tenía una imagen tan impecable. Se recordaba principalmente por el Five Dollar Day, por la cruzada de la paz que para muchos había sido surda y -- excéntrica; tenía en su contra el desprestigio de que Edsel no hubiera ido a combatir y su total inexperiencia en la política. Como se puede deducir el balance no era favorable para él.

Una vez iniciada la campaña, el ataque de Newberry no se hizo esperar; su principal argumento era el supuesto antipatriotismo de Ford, basando su acusación principalmente en el hecho de que -- Edsel Ford no había ido al frente. También lo acusaba de profesar

una actitud favoritista hacia los alemanes porque supuestamente durante la guerra la Ford Motor Co. había encubierto a numerosos emigrantes alemanes y simpatizantes de Alemania en su nómina. La respuesta de Ford ante tales acusaciones fue que durante la administración de Newberry en la Packard, se había pagado a los emigrantes sueldos míseros de apenas 90 centavos por día, cantidad extremadamente bajo en comparación con los 5 dólares al día que Ford pagaba. Es claro que Ford pretendía ganar, con esa acusación, el apoyo obrero. Sin embargo, no pudo derrotar a Newberry y perdió por dos votos a uno.

Nuevamente no se resignó a la derrota, sobre todo porque estaba seguro de que se había cometido un fraude; así que, con ayuda de un proveedor y amigo suyo, Harvey Firestone, contrataron investigadores para probar que Newberry y sus seguidores habían cometido un fraude en las elecciones.

El fraude fue descubierto. En efecto Newberry había gastado en su campaña, medio millón de dólares, contraviniendo la ley ya que los candidatos en elecciones primarias no podían gastar más de 37500 dólares. Doce de los seguidores de Newberry fueron condenados a prisión por violaciones a la ley y Newberry fue sentenciado a dos años de prisión y a pagar una multa de 10,000 dólares.

Newberry apeló la sentencia y el caso fue llevado a la suprema Corte de Estados Unidos, la cual invalidó la anterior sentencia argumentando que la corte no tenía facultades para regular las elecciones primarias. Ford exigió, entonces, el recuento de los votos, pero el Senado se negó alegando que, siendo aproximadamente 425,000 votaciones, era difícil que se obtuviera el mismo resulta-

do. El Congreso votó a favor de que Newberry conservara su puesto en el Senado. Sin embargo, Newberry renunció en 1922 y en su carta de renuncia, dirigida al gobernador del Estado de Michigan, hacía alusión a la " (...) persecución política de la que soy objeto desde el día en que fué elegido (...)" (Sward, 1948, p.122), y de los cientos de agentes que lo seguían y aterrorizaban por todo el estado, agentes de Ford desde luego.

Ford había visto frustrados sus anhelos políticos, pero no renunció a ellos. En 1922, de nuevo, asombró a sus compatriotas intrepidamente, de nuevo, el papel de hombre generoso y justo. En esta ocasión donó sus utilidades producto de la fabricación de armas. Ford dijo que se negaba a quedarse con "dinero sangriento" y donó la cantidad de 29,000,000 de dólares. En realidad esa "generosa" donación producto de los "escrupulos" de Henry Ford eran simplemente una estratagema para ganar adeptos para su nuevo proyecto político. Ya no se conformaba con un lugar en el congreso; ahora quería la presidencia del país y, para ello, no le importaba abusar de la buena fe de la gente a la que hizo creer que los 29 millones de dólares donados conformaban "todas las utilidades que Ford había obtenido de la producción de armamento. En realidad cabe aclarar obtuvo, por ese concepto y por la producción civil, 78 millones en 18 meses de guerra. De manera que, si tomamos en cuenta que durante la guerra el mercado civil no era tan atractivo como en los años anteriores a ella, es fácil deducir que la cifra donada por Ford no correspondía a la realidad.

Ford quería participar en la política no porque realmente - - deseara contribuir al bienestar público., sino porque deseaba el -

poder. Su empresa ya no era suficiente para saciar su sed de poder y, además, desde la silla presidencial podría favorecer en mayor medida a su empresa.

Después de la fabulosa donación de Ford en ese mismo año, -- 1922, algunos amigos y empleados suyos fundaron el "Club Ford para Presidente". Ford se entusiasmó con el proyecto y en 1923 publicó un artículo bajo el sugestivo título de "Si yo fuera presidente". Para ese entonces el "Club Ford para Presidente" contaba ya con 7000 seguidores.

Sorensen y Liebold, los hombres de confianza de Ford, fueron quienes más impulsaron las aspiraciones políticas de Henry Ford. -- Ambos lo consideraban inepto como orador; por eso, cuando era necesario, Liebold hablaba en nombre de él.

Ford consiguió el apoyo de un grupo de hombres de negocios de Detroit que declararon: "El próximo Presidente de los Estados Unidos será un hombre que pueda leer un proyecto, que entienda los problemas de la producción y que cuide el empleo." (Sward, 1948, 121). Ford, animado por el apoyo que estaba ganando, continuó su campaña con la publicación de una autobiografía se titule "My Life And Work" (mi vida y mi obra) y la escribió en Coautoría con W. Cameron, director del Dearbon Independent. El libro se publicó en 1922 y Liebold distribuyó cientos de copias entre los seguidores de Ford. -- Unos de los grandes obstáculos para la carrera política de Ford -- era su escasa capacidad para hablar en público. Consciente de su deficiencia oratoria y con ayuda de Liebold, W. Cameron y el Dearbon Independent, intento superarla obteniendo algunos resultados positivos. Hay que hacer notar que ningún otro candidato había conse--

guido el apoyo de seguidores tan heterogéneos como granjeros, pacifistas, obreros, reformistas, prohibicionistas, antisemitas, etc. Para cada uno de esos sectores Ford tenía la imagen adecuada. Los granjeros lo seguían por que sabían que él era hijo de granjeros y aún lo era (Conservaba su granja en Dearbon) y, por lo tanto, se preocuparían de los problemas de los granjeros; los pacifistas lo seguían por su campaña a favor de la paz, no obstante que, cuando el país había entrado en guerra, había fabricado armamento pero, como ya mencionamos, declaró que lo hacía por servir a su patria dando a entender que lo hacía en contra de sus convicciones; los obreros, por su parte, veían en él al líder preocupado por el bienestar de la clase trabajadora, merced al Five Dollar Day; los prohibicionistas, porque Ford había demostrado una profunda y arraigada "moral cristiana" al prohibirles a sus empleados, el consumo de alcohol dentro y fuera del trabajo; los antisemitas, por los continuos artículos que Ford publicaba en el Dearbon Independent contra los judíos. Sin embargo, había un grupo que no aceptaba a Ford, -- los financieros de Wall Street, después de todo Ford los había atacado en múltiples ocasiones. Liebold no consideró conveniente solicitar el apoyo del partido Demócrata ni del Republicano, por lo que Ford se presentó como un candidato independiente.

La oposición se encargó de atacar a Ford. Para ellos, Ford -- era absolutamente incapas para las responsabilidades de un presidente : señalaron también que manejaría los asuntos del país como manejaba los de su empresa, de forma totalmente antidemocrática. -- Arthur Vanderberg, editor del Gran Rapids Herald, dijo que, si Ford era apto para la Presidencia, entonces, su office boy también lo --

era para manejar su periodico, además, Ford era un ignorante en -- cuanto a historia y manejaba la experiencia de los Estados Unidos\_ de Norteamerica, con opiniones políticas de los más disparatadas. Lo mismo opinaron otros diarios como el New Yorktimes y el Wall -- Strcet Journal, aunque con diferentes puntos de vista.

Algunos otros sectores también consideraban que Ford tenía -- ideas "peligrosas". Recuerdese que, cuando Ford anunció el Five Do llar Day, fue considerado como un "agente del comunismo", entre -- otras apreciaciones. Ford, más que entrar en la Casa Blanca, querí a el poder que, como Presidente obtendría tener influencias en el\_ congreso. Uno de los más antiguos anhelos de Ford consistia en com prarle al gobierno unas plantas de nitrato ubicadas en Tennessee River, pero nunca se había concertado la venta porque Ford ofrecía una suma irrosoria : 5 millones de dólares por equipo valuado en - 106 millones. En marzo de 1924, Ford después de muchas negociacio- nes logró comprar las plantas del valle de Tennessee. Hay que de-- cir que perdió en la contienda electoral, pero obtuvo las plantas\_ que quería. Después de todo contaba todavía con su enorme perder - económico, a falta de político.

#### 4.3 ¿ Fin de una época ?

Cuando los Estados Unidos entraron en la segunda guerra mundial, la Ford Motor Company y sus empleados se comprometieron a hacer su mejor esfuerzo para dotar de armas a la nación.

El proyecto de fabricar un bombardero se inició en 1940, concretamente con el modelo B-24. El avión se produciría en una nueva planta, aún más grande que Rouge. La nueva planta se llamó Willow Run y era un sueño de la producción en masa; estaba equipada con el equipo más moderno de la época, en su campo, con un costo de 65,000,000 dólares totalmente financiada por el gobierno. Era la planta más grande del mundo; en ella, se iban a fabricar más de 3,000 partes y se realizaría al ensamble final del B-24 o el liberador, como también se le llamó al bombardero.

La planta de Willow Run se enfrentó a serios problemas desde un principio. Ford y sus directivos fueron los encargados de buscar el sitio para ubicar la planta; sin embargo, al elegir el lugar no se tomó en cuenta un factor tan importante, la cercanía de la mano de obra. Así, la Ford tuvo que enfrentar el problema de alojar a los obreros, puesto que la planta se encontraba a 35 millas del centro de Detroit y en sus cercanías únicamente había granjas.

El tiempo pasaba sin que la Ford o el Gobierno trataran de resolver el problema de alojamiento de manera efectiva. Finalmente, en la primavera de 1924, la UAW buscó la ayuda de la Federal Public Housing Administration para darle solución al problema ya que después de todo, el que la planta comenzara a funcionar significa-

ba trabajo para 100,000 obreros. El sindicato fue a Washington a proponerle al gobierno la construcción de una ciudad modelo, que proporcionara hogares permanentes para 20,000 ó 30,000 obreros y sus familias. En cuanto Ford se enteró de la propuesta, se opuso terminantemente a que tal ciudad se construyera en su propiedad. Sin duda, la razón por la que Ford se opuso a la construcción pública, de viviendas, pese a que, con ello, resolvería un grave problema, fué que quería el control de la planta al terminar la guerra. Naturalmente sería un buen negocio para él pues el gobierno había consteado la instalación de la planta y, de construirse alguna ciudad "bombardero", él querría el control también de esa comunidad. El dominio de esa planta creada para la guerra pretendía -- con o sin guerra.

Cuando quedó absolutamente comprobado que, sin un lugar para alojar a los obreros, la planta nunca podría ponerse en marcha, el gobierno decidió hacer construcciones provisionales porque la guerra ya estaba encima y urgía que la planta comenzara a producir -- los**u**bombarderos. En consecuencia, para 1943 había allí 2,500 viviendas familiares, 960 unidades para dos personas y 500 trailers con espacio de 3000 dormitorios para obreros solteros; pero, aún así, no eran suficientes.

Al igual que en la primera guerra mundial, la Ford no cumplió con lo prometido. Primero porque necesitaba construir más líneas de subensamble y, después, sin explicación alguna, la armada ordenó una investigación en la Ford. La investigación llevo a descubrir que, en un año de operaciones, la Ford no había entregado a la Fuerza Aérea un solo aeroplano que fuese adecuado para comba--

tir en el frente. Esos aviones, sin medidas de seguridad, podían - emplearse únicamente para el entrenamiento. El gobierno ordenó entonces, congelar la fabricación del B-24.

El número de aviones entregados por Ford, en un año, fue verdaderamente decepcionante, únicamente 500 bombarderos en 1942. Este hecho no dejaba de parecer extraño pues, en tiempo de paz, Ford estaba a la cabeza en el campo de las aeronaves, incluso, cuando otras empresas estaban trabajando con éxito en la industria de guerra, como en el caso de uno de los más grandes competidores de la Ford, la General Motors. Por cierto esta empresa recibió una felicitación de parte del senador Truman por su espléndido trabajo al habilitar una planta Automotriz para producir aviones de guerra y bombas torpedo. La investigación en la Ford reveló que, en Willow Run había un porcentaje asombroso de ausentismo laboral, un 17% diario el más alto de todas las industrias de guerra de los Estados Unidos. El enorme tamaño de la planta dificultaba el control de la mano de obra y de la producción por lo que Ford decidió descentralizar la producción y llevarse las líneas de subensamble a otras plantas de la empresa. Esa acción resolvió parcialmente el problema, - logrando aumentar la producción; pero, entonces, la Ford tuvo que hacer frente a otro problema, la escasez de mano de obra masculina lo que resolvió contratando grandes cantidades de mujeres como resultado de estas acciones, para 1944, la Ford producía 340 bombarderos al mes y, cuando la Armada descontinuó la producción del bombardero, en la primavera de 1945, se habían entregado 8000 aeroplanos.

Para ese entonces, Henry Ford, el creador de ese imperio in--

dustrial, ya no podía dirigirlo. Desde 1941, había comenzado a sufrir lapsus mentales y, cuando su hijo único Edsel Ford murió en 1943, su mal se agravó al grado de que estaba llevando a la ruina a su empresa con sus órdenes disparatadas y su carácter autocrático. Es entonces cuando Henry Ford II, hijo mayor del fallecido -- Edsel, toma el lugar de su padre en la mesa directiva en la Ford Motor Co.

Henry Ford II, graduado en Yale, fue nombrado a los 27 años Vicepresidente de la Ford y, desde un principio, dio muestras de no estar de acuerdo con las políticas de su abuelo, en especial -- con lo referente al Departamento de Servicio. A Henry Ford II le parecía que la Ford necesitaba profundos cambios en su administración, pues en contraste con sus dos principales competidoras -- (Chrysler y General Motor) La Ford estaba muy mal administrada. Henry II tenía muchos planes, pero no podía llevarlos a la práctica, porque estaba casi materialmente atado de manos por lo dos hombres de confianza de su abuelo, Bennet y Sorensen. Por fin hasta 1945, en que fue nombrado presidente de la Ford Motor Company en vista de que su abuelo ya no podía intervenir, pudo dar los primeros pasos en la reestructuración administrativa de la Ford. Como primer paso, logró que Harry Bennet se marchara de la empresa, y comenzó a desbaratar la "maquinaria Administrativa" que había construido y dirigido durante 28 largos años. El viejo Ford, ya totalmente incapacitado para dirigir su imperio, con lapsus y desvaríos cada vez más prolongados, ya no pudo hacer nada para detener a su nieto. En abril 7 de 1947 murió Henry Ford a la edad de 83 años, dejando una inmensa fortuna, la línea de ensamble y con ella la producción en

masa, lo que constituye una muestra de que los altos salarios no \_  
eran una pérdida sino una inversión que aumentaba la productividad  
También dejó escrita una de las páginas más negras de la historia\_  
laboral en los Estados Unidos. Todo ello lo convirtió en una leyen\_  
da, lo mitificó y fue la encarnación del "American Dream", de la -  
granja al imperio industrial.

Con la muerte de Henry Ford no termina una época, es sólo la\_  
primera etapa de la época de la producción y el consumo en masa. } -  
~~En el presente, no podemos decir que la producción en masa sea ob-~~  
soleta, todo lo contrario : las grandes empresas invierten cantida\_  
des fabulosas de dinero en investigación y desarrollo de nueva tec\_  
nología que haga posible una producción aún más acelerada, que re-  
duzca el número de obreros necesarios en el proceso de producción\_  
y que sea más eficiente en cuanto a la calidad. Para ello, se ha -  
incorporado el uso de las computadoras e incluso de la robótica al  
proceso de trabajo.

En cuanto al consumo en masa, que comenzó con el modelo T, --  
"un auto para toda la gente", pocos son los productos totalmente -  
hechos a mano y no en serie; dirigidos a un pequeño grupo de consu\_  
idores que puedan darse el lujo de pagar la exclusividad. La gran\_  
mayoría de los consumidores compramos artículos hechos en serie, -  
todos idénticos.

Lejos estamos del momento en que Henry Ford instaló la primera  
línea de ensamble en Highland Park, que marca el inicio de la épo-  
ca de la producción en masa, que Huxley en su novela "visita a un\_  
mundo feliz" hizo llegar al extremo de producir seres humanos en -  
serie y donde Ford es una deidad.

## CONCLUSIONES

[ Ford aportó a la Administración Capitalista del trabajo dos -- medidas de control tremendamente efectivas; los salarios altos, -- con el Five Dollar Day, y una "racionalización" del trabajo que -- fué más lejos aún que el Taylovismo con la instauración el Ford Mo tor Company de la Línea móvil de ensamble. ] Ambas medidas estan in- timamente ligadas, hablemos de la primera : en 1914 Henry Ford y -- su equipo de ingenieros terminan la instalación de la línea de en- samble final, un transportador que revoluciona la producción, que -- hace posible el sueño de cualquier industrial; la producción en ma sa un puñado de obreros realizando un trabajo que antes habría ne- cesitado cientos de empleados. Por primera vez un empresario podría satisfacer a su mercado potencial sin gastar demasiado en mano de- obra y sin necesitar que esta fuera muy especializada. Además la -- línea de montaje sólo necesitaba de una inversión inicial muy alta en activos fijos y después únicamente el mantenimiento y el conti- nuó perfeccionamiento; a cambio se obtenía una productividad nunca antes vista, una reducción del costo que hacía posible mantener -- precios muy bajos y generar una demanda aún mayor. Pero la Fors Mo tor Company no se limitaba a la rapidez en la producción, sino que exigía a sus empleados al calidad del trabajo. Para conservar y -- aumentar su mercado la Ford se valió de la Formula bajo precio-al- ta calidad, generando así utilidades relativamente pequeñas por -- unidad pero enormes por volumen de producción.

¿De que manera controla el trabajo la línea de montaje?. Lo -- que controla primeramente controlando el ritmo en que el obrero --

realiza su trabajo, ahora el ritmo del trabajo no depende de la -- lentitud o rapidez del obrero, sino del ritmo al que se desplaza -- la línea de montaje frente al obrero y de una estación a otra de -- la planta. Pero no sólo eso, también es necesario para la instauración de la cadena de montaje el fraccionamiento del trabajo, una -- división del trabajo aún más intensa que la del Taylovismo, el trabajo queda así desprovisto de todo atractivo, se torna monotonó y sin interés alguno; no proporciona ninguna satisfacción y no permite la creatividad por parte del obrero, es decir, lleva hasta su -- última consecuencia la separación entre trabajo físico y trabajo -- intelectual. Aumenta también la facilidad para la supervisión del -- trabajo, el supervisor fácilmente puede percatarse de quien no ha realizado la operación que el correspondía de una sola ojeada, pero Ford no se conforma con supervisores comunes y corrientes y para -- mejorar la efectividad de la supervisión instituye el departamento de servicio formado por un "ejército" de matones a sueldo, de esa -- manera Ford cuida de sus intereses.

Ford cree firmemente en que los hombres trabajan sólo por dos motivos por el sueldo y por el temor a perder el empleo y convencido como está de la certeza de su juicio lo aplica al pie de la letra. Así la inseguridad de conservar el trabajo se convierte bajo su nombre de confianza Harry Bennet en una máxima que es seguida -- en todos momentos, el obrero de la Ford Motor Company se doblega -- porque sabe que no es insustituible, que cualquier persona con un -- mínimo de entrenamiento puede ocupar su lugar sin grandes problemas, y otro efecto de la división del trabajo en la línea de montaje; el obrero queda pues atado de pies y manos Pero aún le queda --

algo por hacer, afiliarse a un sindicato, el sólo no es nada pero formando parte de un grupo mayor como lo es un sindicato tendrá -- más fuerza y más seguridad piensa él, pero ni eso permitió Ford a sus obreros, trata de impedirselo valiendose de diferentes armas. En un principio logra desarmar al sindicato, el IWW, nulificarlo y de paso resolver otros problemas.

El IWW como demandas principales maneja el aumento de sueldo y la reducción de la jornada de trabajo. Ford adelantandose al sindicato, antes de que este pasara a la acción directa, lo deja impotente, arrebatandole sus demandas y volviendose propias, haciendolas aparecer como obra de la profunda generosidad y espíritu cristiano de los dirigentes de la Ford Motor Company. Así Henry Ford y James Couzens <sup>se</sup> anuncian el Five Dollar Day, el sueldo más alto del que tenía noticia. El salario a destajo ya no tenía objeto con la instalación de la línea de ensamble, ya no funcionaba como incentivo, aunque el obrero quisiera aumentar su ritmo de trabajo no podría, la línea de montaje se lo impide. Así el salario de 5 dólares por día se convierte no sólo en un incentivo, sino también en un arma en manos del capitalismo, por lo pronto libró a Ford de tener que lidiar con un sindicato radical como el Industrial Workers of The World, y no sólo eso, también le resolvió un problema que era consecuencia de la instalación de la línea de ensamble, la elevada tasa rotación de la mano de obra que despues del Five Dollar Day se redujo de 380 % en 1913 a sólo 0.5 a partir de 1914. El Five Dollar Day le permitió a la Ford un control aún más despotico, inseguridad de conservar el empleo se vió incrementada. Fuera de la planta se apiñaban cientos de desempleados atraídos por el alto sa

lario que Ford había anunciado, los trabajadores que se quejaban de la dura jornada de trabajo tenían ahora que guardar silencio ante la amenaza real que significaban todas esas personas en espera de una oportunidad, Pero el alto sueldo no solo permitió el control del obrero dentro de la planta, sino también fuera de ella, dentro de la planta el obrero sabe que en cualquier momento puede perder el derecho a los 5 dólares diarios no puede llegar tarde, faltar o tener poco cuidado, pues eso le acarrearía alguna sanción sobre su sueldo e incluso el despido. Fuera de la planta no puede ir al bar o beber en cas, tampoco fumar y mucho menos llevar una vida sexual licenciosa, porque si es sorprendido tendrá que atenerse a las consecuencias. Ford quiere hombres aptos para el trabajo en plenitud de facultades, para eso son los cinco dólares para que el obrero se reponga del desgaste que le ocasiona la intensa jornada de trabajo, no para que lo "malgaste" en "vicios" o "diversiones" que minen sus aptitudes para el trabajo.

El five Dollar Day de momento le sirvió a la Ford para impedir que sus obreros se afiliaran a un sindicato, pero eso no bastó ellos querían un control aún más fuerte. Además con el proceso de inflación que sufrió Detroit antes de que E. Unido participara directamente en la guerra poco a poco hacía que el Five Dollar Day perdiera efectividad como forma de control, por lo que Ford utilizó más tarde la fuerza, por medio del Departamento de Servicio donde un grupo de expresidiarios se encargarían de cuidar el orden y la seguridad de la planta; en realidad su función fue someter por medio del terror cualquier intento de labor sindical y para hacer más efectivo su control crearon sindicatos blancos que agruparon -

a los obreros y sirvieran de pantalla para lo que realmente sucedía allí.

Aunque Ford era un maestro en lo referente a guardar las apariencias y en hacer aparecer todas sus medidas como obras de su buena fé y magnanimidad. Su sistema de trabajo que era continuamente mejorado en pos de una mayor productividad no podía continuar por mucho tiempo. La fatiga crónica física y mental comenzó a hacer mella en sus obreros. En la Ford siempre existió una permanente búsqueda de la eficiencia mediante el perfeccionamiento de la máquina pero nunca se pensó en el efecto que ese aumento de la productividad podría tener en el ser humano, existía un complejo laboratorio para probar nuevos sistemas de producción pero nunca un departamento que se encargara de investigar los efectos negativos en los obreros, a pesar de que tenían un Departamento de Sociología que únicamente se encargó de buscar la mejor manera de someter al trabajador, de mantenerlo pasivo y de ser posible agradecido por el trabajo y el salario que se le daba. Sin embargo a pesar de sus inconvenientes no se puede decir que la racionalización del trabajo o la producción en serie esten cayendo en desuso; todo lo contrario -- ahora se toma también en cuenta el aspecto humano como muestra tenemos los círculos de calidad Japoneses, es decir se ha perfeccionado. (La división del trabajo no ha desaparecido ni la línea de ensamble ó transportador, ambos se siguen poniendo en práctica sobre todo en la fabricación de productos electrónicos en las computadoras, en la industria pesada, en todas partes. Pero se ha buscado -- hacerlo más tolerable para la salud física y mental del ser humano lo suficiente para hacerlo tolerable. Así hoy en día, en víspera --

de un nuevo siglo la producción en serie no ha perdido actualidad ha ganado eficiencia, el Fordismo a dado paso al Neo-Fordismo y la Robótica. El uso de ordenadores y brazos electrónicos permiten la fabricación de piezas hechas en serie, una idéntica a la otra, en cantidades impresionantes, en una gran variedad de modelos. Producción destinada a una sociedad de consumo a la que le interesa más la novedad que la durabilidad y permanencia de los productos. Una sociedad que rinde culto cosas tan triviales como la moda y -- que se maravilla ante lo que es capaz de lograr el hombre, más bien el capitalista y no el hombre común con la técnica. Se asombra ante la irracionalidad más absoluta.

## N O T A S

1).- La línea Mason-Dixon separaba Mariland de Pensilvania.

2).- Las medidas arancelarias tenían por objeto no sólo proteger la industria del Norte, sino también propiciar el desarrollo industrial en el Sur.

3).- Según los puritanos, con su teoría de la "vocación", -- que asume que Dios nos destina una ocupación en la vida para agradecerlo y cumplir su voluntad; tenemos que esforzamos en nuestro trabajo, hacerlo lo mejor que podamos. Sólo así, obtendremos la vida eterna. De este modo, la teoría de la vocación es un factor importante para que el individuo busque acumular riqueza, porque ¿ De qué manera se mide el éxito en la sociedad capitalista? Obviamente en dinero, en acumulación de bienes materiales, la satisfacción -- que el trabajo pueda o no proporcionar al individuo no se toma en cuenta. Así servir a Dios, significa para el protestante acumular riqueza.

4).- El éxito alcanzado con el barco de vapor y, por tanto, con el transporte fluvial condujo a la elaboración de planes para enlazar las cabeceras de los ríos y los lagos, por medio de canales para contemplar así el sistema. Quizás el más importante de los canales construidos en el Norte fue el canal de Eric, que fue financiado públicamente y tenía 583 Km. de longitud. El canal de Eric comunicaba al río Hudson, en Albany, con el lago Eric, enlazando a Nueva York con los grandes lagos.

5).- En 1862 fue creada la Unión Pacific Railroad Company -- por el congreso para la construcción de una línea ferroviaria que

enlazara Nebraska con California; en ese proyecto trabajó también la Central Pacific. Ambas compañías trabajarón partiendo de uno de los extremos de la línea y competían para construir los Kilómetros devía donde se unirían ambos tramos y que no habían sido asignados a ninguna. Ambas empresas recibían una ayuda estatal de --- \$16,000 por mill construida en terreno llano, \$48,000 por milla en la montaña y \$32,000 por milla en terreno intermdiarío, entre montaña y llano.

6).- No obstante que las compañías ferrocarrileras estaban financiadas mediante la venta de acciones recibían el apoyo de los Estados y distrito que para fomentar la construcción de líneas de ferrocarril adelantaban dinero y les cedían gratuitamente áreas -- por donde pasaria la vía y también los adyacentes. "(...) en total las compañías férreas recibieron una extensión de 240,000 millas - cuadradas -Una superficie semejante a la de España-" (Diether, 1974 153).

7).- Como consecuencia del mejor acceso de unas regiones a - otras, cada región pudo especializarse, pues por medio del inter-- cambio comercial, podían abastecerse de lo que no producían.

8).- Consúltese para ampliar la información sobre este tema a (Temperley, 1985,62-108).

9).- En economía se clasifican las actividades económicas en tres sectores: El sector I o primario productor de materias primas y alimentos, el sector II o industrial, transformador de las materias primas en productos y el Sector III o productor de servicios.

10).- Esas formas de trabajo fueron principalmente: el peonaje y la participación de las cosechas como medieros, es decir, el el

patrón aporta la tierra y la semilla, y el mediero, su trabajo. - Una vez realizada la cosecha, ésta se reparte entre ambos.

11).- Señalemos, como elemento significativo, el que Mary - - Parker Follet, antecesora de la escuela de las relaciones humanas, perteneció a esas asociaciones de caridad y se distinguió como - - "trabajadora Social".

12).- El capitalista ha usado, como forma de control, las - diferencias de sexo, calificación edad, raza, etc., de los obreros. Crea antagonismos, empleando, por ejemplo, mujeres y niños en vez de hombres; obreros no sindicalizados, en vez de obreros dindicali zados, ó como en este caso, usando a los negros como esquiroles.

13).- Campaña para la apertura del taller a los trabajadores no sindicalizados, promovida por la Asociación Nacional de Manufac turas.

14).- Fundada en 1864 por William Sylvis. A la muerte de Sylvis, en 1870, pasó a formar parte de la primera internacional.

15).- Sindicato de izquierda fundado en 1877. Antes, había si do el Workingmens Party; para 1879, contaba con diez mil afiliados en 25 estados de la Unión.

16).- La AFL comenzó a tener auge en 1893 y, para 1901, con taba con más de un millon de afiliados; era un sindicato, más bien, conservador.

17).- El IWW creado en 1905, atrajo principalmente mano de -- obra no especializada, se trataba de un sindicato radical.

18).- El Bessemer Process es un proceso para transformar la fundición en acero. Para ello, se utiliza un convertidor, que es - un artefacto parecido al alto horno; pero, a diferencia de él, el\_

convertidor no usa ninguna fuente de calor. En él, se vierte la fundición y se le inyecta aire enriquecido con oxígeno a presión y las impurezas se consumen con su propio calor. El convertidor fue ideado por Bessemer y perfeccionado por Thomas y Gilchrist. Los convertidores, el Martin-Siemens y el Bessemer, iniciaron la llamada "revolución del acero".

19).- Los Duryea fueron los primeros en fabricar un automóvil en Estados Unidos, en 1893, pero la paternidad del automóvil correspondió a Europa. Gottlieb Daimler en 1887 inventó el motor de combustión interna, que funcionaba a base de gasolina y la firma Panhard y Levassor realizó el primer diseño básico del automóvil. Esta compañía concibió los fundamentos de los modernos motores de auto (...) "(Sward, 1948:34). Panhard y Levassor se convirtió en la primera empresa-manufacturera en el campo automotriz. Así, para 1903, Francia tenía la supremacía en producción de automoviles y su rendimiento excedía el de los Estados Unidos, por un margen de 500 unidades.

21).- Cabe señalar que la banda transportadora se utilizaba, desde largo tiempo atrás, en las empacaderas de carne de Chicago - donde se usaba una banda continua de "desensamblaje" por así decirlo. Las reses pasaban frente a los carniceros y cada uno de ellos separaba una pieza de la res. Sin embargo, su generalización y perfeccionamiento a nivel industrial le corresponde a la Ford Motor Co.

20).- Ford fue descalificado porque, en algún sitio a lo largo del camino, el conductor cambió parte del motor, lo cual iba en contra de las reglas de la carrera.

22).- Aproximadamente un 90% de los diarios de la Unión Americana, comentaron el acontecimiento en forma favorable.

23).- Por razones de espacio, no desarrolló más este tema; pero, para mayor información, consúltese Sward, 1948,225.

24).- El Comité Of Industrial Organization se Formó a partir del United Mine Workers, el mayor de los Sindicatos de carácter no gremial que se había separado de la AFL. Los objetivos del CIO consistían en conseguir la afiliación de los trabajadores de las industrias de producción en masa. Puesto que la industria automotriz era una de las más importantes se creó un organismo específico afiliado a la CIO, el United automobile workers. Para 1939, había conseguido sindicalizar a casi la totalidad de la industria del automóvil; únicamente faltaba la Ford.

25).- La National Labour Relations Board, era un organismo gubernamental que tenía las funciones de una comisión de arbitraje

26).- Los Dodge, en 1903, ya abastecían con sus motores a Ramson E. Olds, quien fabricaba el original Oldsmobile. La Olds Motor Work se fundó en el mismo año que la Detroit Automovil Co.

27).- En 1913, la planta de los Dodge estaba valuada en cerca de 50 millones de dólares.

28).- Los socios de Henry Ford recibieron las siguientes cantidades por la venta de sus acciones:

Counzens	- - - - -	\$ 30,000,000
Herederes de Gray	- - - - -	25,000,000
John Anderson	- - - - -	12,500,000
Horace Rackman	- - - - -	12,500,000
John y Horace Dodge	- - - - -	12,500,000
Sra. Hauns (Hermana de Counzens)	- - -	260,000

29).- No solamente porque los hombres habían ido al frente \_ sino también como consecuencia de los daños que ocasionó la misma \_ guerra y, por supuesto, porque la industria ahora producía para la guerra.

30).- El Ford Times era el periódico interno de la Ford Motor Company; se distribuía a los obreros y también a los distribuidores de la Ford.

31).- Los financieros de Wall Street establecieron una alian\_ ga con Francia e Inglaterra (...) los gobiernos aliados debían a - los Estados Unidos 2,300 millones de dólares (...) (Jeffreys- Jo-- nes, 1985:255). Por lo que los financieros de Wall Street estaban\_ más que interesados en que los Aliados ganaran la guerra aún cuan- do para ello los Estados Unidos tuvieran que participar directamen\_ te.

32).- Dean Marquis era un paster, amigo de la familia Ford y\_ Thomas Alva Edison, uno de los más prolíficos inventores de Esta-- dos Unidos; sus dos inventos más conocidos son el Fonógrafo y la - Lámpara incandescente.

## B I B L I O G R A F I A .

- Aglietta, Michel, 1979, Regulación y Crisis del capitalismo, siglo XXI editores, México, D.F., (1979), 344 pp.
- Baines, Dudley E, " Los Estados Unidos entre las dos guerras, 1919 1941", en Adams, Willi Paul (Compilador), 1985, Los Estados Unidos de América, Historia Universal siglo XXI, siglo XXI editores, México, D.F. (1979), 493 p.p.
- Baritz, Loren, 1974, The Servants of Power : A History of the Use of Social Science in Amercian Industry, Greenwood Prees Publishers, Wesport, Connecticut (1960).
- Coriat, Benjamín, 1985, El taller y el cronómetro : Ensayo sobre taylorismo, fordismo y la producción en masa, siglo XXI editores, México D.F., 1982), 203 pp.
- Diether, Stolze, 1974 El capitalismo : De Manchester a Wall Street plaza and Janes, S.A. editores, Barcelona España, 450 pp.
- Friedman, George, 1977, La crisis del progreso : Esbozo de la historia de las ideas (1895-1953), Ed. LAIA, Barcelona, España 344 pp.
- Gramsci, Antonio, 1986, Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado Moderno, Cuadernos de la Cárcel, Vol. I, - Juan Pablos editor, México D.F., (1975), 344 pp.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña, 1987, Mito y poder en las organizaciones : Un análisis critico de la teoria de la organización, Trillas, México D.F., 149 pp..
- Jeffreys-Jones "Las consecuencias Sociales de la industrialización

el imperialismo y la primera guerra mundial", en Adams, --  
Willi Paul (compilador), 1985, Los Estados Unidos de América,  
Historia Universal siglo XXI, siglo XXI editores México  
D.F., (1979), 493 pp.

Killick; John R., "La revolución industrial en los Estados Unidos"  
en Adams, Willi Paul (compilador), 1985, Los Estados Uni--  
dos de América, Historia Universal siglo XXI, siglo XXI, -  
editores, México D.F., (1979), 493 pp.

Lacey, Robert, 1987, The men and the Machine, Ballantine Books, --  
Nueva York, 813 pp.

Lewis, David Lanier, 1976, The Public Image of Henry Ford : An American  
Hero and His Company, Waune State University Prees,-  
Detroit Michigan, (1975), 598 pp.

Sward, Keith Theodore, 1948, The legend of Henry Ford, Rinehart --  
and Company, Nueva York, 550 pp.

Temperley, Howard "Regionalismo, esclavitud, guerra civil y rein--  
corporación del Sur, 1815-1877", en Adams, Willi Paul (compilador),  
1985, Los Estados Unidos de América, Historia Universal  
siglo XXI, siglo XXI editores México D.F., (1979),  
493 p.p.