

Principios Básicos de Ford¹

Tal vez el más conocido de todos los precursores de la administración moderna, Henry Ford (1863-1947), inició su vida como simple mecánico, llegando posteriormente a ser ingeniero-jefe de una fábrica. En esa época, imaginó y proyectó un modelo de carro autoimpulsado y en 1899, fundó con algunos colaboradores su primera fábrica de automóviles que poco después fue cerrada. Continuó sus proyectos sin desanimarse y consiguió el financiamiento con el cual fundó la *Ford Motor Co.*, fabricando un modelo de carro a precios populares dentro de un plan de ventas y de asistencia técnica de gran alcance, revolucionando la estrategia comercial de la época. En 1913 ya fabricaba 800 carros por día. En 1914, repartió con sus empleados una parte del control accionario de la empresa. Estableció en esa época el salario mínimo de 5 dólares (U.S \$5,00) por día y la jornada diaria de 8 horas de trabajo. Cuando en la época, en la mayoría de los países de Europa, la jornada diaria variaba entre 10 y 12 horas. En 1926, ya tenía 88 fábricas y empleaba 150.000 personas, fabricando entonces 2.000.000 de carros por año. Con todo, tuvo otros méritos que el de simplemente haber construido el primer carro popular a gran escala y haber hecho fortuna principalmente por haber formulado un puñado de ideas y de teorías propias respecto a la administración. Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias.

Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la nacionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. En la producción en serie o en masa, el producto es estandarizado en su material, mano de obra, diseño y al mínimo coste posible. La condición precedente, necesaria y suficiente para la existencia de la producción en masa, es la capacidad de consumo en masa, sea real o potencial.

La condición clave de la producción en masa es la *simplicidad*. Tres aspectos soportan el sistema:

1. La progresión del producto producido a través del proceso productivo es planeada, ordenada y continua.
2. El trabajo es entregado al trabajador en lugar de dejarlo con la iniciativa de ir a buscarlo.
3. Las operaciones son analizadas y divididas en sus elementos constituyentes.

Ford adoptó tres principios básicos, a saber:

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mac Graw Hill

1. *Principio de intensificación*: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
2. *Principio de economicidad*: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación. Por medio de ese principio, Ford consigue hacer que el tractor o el automóvil fuesen pagados a su empresa antes de vencido el plazo de pago de la materia prima adquirida, así como el pago de salarios. La velocidad de producción debe ser rápida. Dice Ford en su libro: "El mineral sale de la mina el sábado y es entregado en forma de carro, al consumidor, el martes por la tarde"²
3. *Principio de productividad*: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje. Así, el operario puede ganar más, en un mismo período de tiempo, y el empresario tener mayor producción.

El esquema se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Ford fue uno de los introductores en serie, en masa, a través de la estandarización de la maquinaria y del equipo, de la mano de obra y de las materias primas y consecuentemente, de los productos. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

² Henry Ford, My Life and Works, New York, 1923, pp 77-90