

LECCIONES ADMINISTRATIVAS A PARTIR DE LA HISTORIA DEL MODELO DE PRODUCCIÓN FORDISTA

*Ruth Esperanza Román C.**

El modelo de producción que ha sido denominado "Fordismo" fue generador de grandes cambios y profundas transformaciones. Su nombre tiene como eje central al personaje que le dio vida: la actividad de Henry Ford (30 de julio de 1863 - 7 de abril de 1947), y especialmente sus métodos de producción, cambiaron la faz del mundo. Se presentan en este escrito los hechos históricos que contextualizan sus ideas, las características fundamentales de los métodos de producción empleados, los acontecimientos que rodearon la decadencia del modelo y, finalmente, algunas apreciaciones generales acerca de las lecciones que pueden extraerse de este análisis de caso.

A principios de siglo, en los inicios de la industria automovilística, las organizaciones eran descentralizadas, el volumen de producción era bajo, el producto variaba de vehículo a vehículo y las máquinas herramientas eran de uso general. Como consecuencia de estas circunstancias los costos de producción eran altos y sólo los ricos podían comprar carros que, en general eran poco confiables y de baja calidad.

En esta época F.W.Taylor desarrolló su teoría administrativa y H. Ford, uno de sus seguidores, materializa en sus fábricas las ideas por él propuestas alcanzando con su orientación aumentos impresionantes de productividad, los cuales le permiten la construcción de su emporio industrial.

Antecedentes Históricos

En París, Gottlieb Daimler exhibió un coche que funcionaba a gas crudo en 1886, y la empresa francesa Panhard et Levasson, utilizando sus patentes, había desarrollado un modelo básico de automóvil. Sin embargo, fue en Estados Unidos en donde se dio el gran despegue de esta industria: a principios de 1889 en Springfield (Massachusetts), Charles y Frank Duryea construyeron y condujeron el primer vehículo a gasolina del país¹. Casi simultáneamente, H. Ford empezó a trabajar unas vagas ideas de motor de combustión en 1889, sacando su primer coche en 1896.

* Ingeniera Industrial Universidad Distrital F.J.C., Especialista en Gerencia de Tecnología Escuela de Administración de Negocios, Profesora Tiempo Completo Universidad Distrital F.J.C. adscrita a la Facultad Tecnológica, Coordinadora del Proyecto Curricular de Tecnología Industrial

¹ COLLIER P., HOROWITZ D. Los Ford. Una Epopeya Americana. Ed. Tus Quets. Barcelona, 1987, ps. 30-31

Este fue el origen de una época de gran actividad en este sector. Muchas empresas se creaban, pero también otras fracasaban. En 1903 Ford materializa sus sueños de empresa mediante la creación de la "Ford Motor Company" (FMC), conformada por 12 socios. Junto con Alexander Malcomson (socios mayoritarios, dueños del 51% de las acciones), instalaron una planta en la Mack Avenue, contrataron los suministros a James y Horace Dodge y contrataron 10 hombres a US\$ 1.50 el día para la fabricación del Modelo A. Tras seis meses de operaciones la compañía pudo declarar un dividendo del 10% y comenzar a trabajar en el coche del año siguiente: el Modelo C².

Algunas Estadísticas Ilustrativas Acerca del "Estado del Arte" de la Actividad

Las siguientes cifras permiten vislumbrar mejor el nivel de desarrollo de la industria automovilística de la época, y los niveles de consumo imperantes.

- En 1902 existía un coche por cada 1.5 millones de habitantes (h.). Dos años más tarde la proporción era de 1/ 65.000 h. y hacia 1909 de 1/ 800 h.³
- La empresa envió las primeras circulares del nuevo Modelo T el 19 de marzo de 1908. En este año la FMC construyó menos del 10% de los coches nacionales. Hacia 1914 producía prácticamente la mitad de estos. Con cerca de 13.000 trabajadores la FMC produjo 267.720 coches. Las demás empresas norteamericanas, con 66.000 trabajadores, produjeron 286.770⁴
- En 1909, la producción de coches modelo T alcanzaba la cifra de 30 carros por día, y en 1913 llegó a fabricar 800; en 1920, un automóvil/ min. y en 1925, 1/ 5 segundos⁵
- Antes de 1914 la empresa debía tomar 54.000 hombres al año para tener en trabajo un promedio de 13.000. Esto representaba un 400% del turno normal. El entrenamiento de cada uno costaba US\$ 100, luego la empresa perdía US\$3 millones/año por deserciones⁶
- El primer precio al que se vendieron sus coches fue de US\$ 900. Hacia 1916 la empresa había construido y vendido 1.272.000 coches; los precios de los coches de turismo fueron reducidos de US\$ 440 a 360. El precio fue aumentado a US\$ 450 en 1918, después a US\$ 525 y más tarde a US\$ 575, antes de que pudieran bajar, en noviembre de 1920, a US\$ 440⁷
- En 1916 el monto de los salarios era de US\$150.000, en comparación con los 3.000 que se pagaban cuando se fundó la FMC. Los dividendos sumaron en 5 años US\$ 25 millones.
- En 1919 los individuos y las familias americanas habían ahorrado US\$ 15.000 millones de dólares; los ahorros de las asociaciones durante este mismo año habían sido de US\$ 2 millones⁸
- En 1926 Ford tenía 88 fábricas y empleaba 150.000 personas, fabricando entonces 2.000.000 de automóviles al año⁹
- En 1929 se habían vendido 27 millones de carros en USA (casi un carro por familia)¹⁰
- En 1937, el porcentaje de empleados de Ford de 40 a 65 años era mayor del que nunca había tenido la nación en total. (43.5%, frente al 35% máximo que había alcanzado la nación). Hasta ese año, 19.000 hombres habían trabajado en los talleres de Ford de los 13 a los 30 años. De estos, 5.600 habían trabajado con Ford 20 años o más¹¹.
- En 1940 la Comisión de Valores y Cambios reveló que 13 familias americanas, encabezada por Ford, controlaban US\$ 2.700.574.000 del valor total de los títulos de 200 de las principales sociedades de la nación¹²

² Ibid. p. 42-43

³ Ibid. p. 50

⁴ Ibid. p. 64

⁵ MARTINEZ, Carlos E. Administración de Organizaciones. Productividad y Eficacia. Universidad Nacional de Colombia, 1999, p. 116

⁶ COLLIER P, HOROWITZ D., op. cit, ps. 26 y 65

⁷ RICHARDS, William, Henry Ford. Historia de 1000 Millones de Dólares.

Ed. Vergara, Barcelona, 1959, ps. 57 y 61

⁸ Ibid. p. 242

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 4ª. ed., Ed. Mc. Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1995, p. 80

¹⁰ MARTINEZ, Carlos, op. cit, p. 117

¹¹ RICHARDS, William., op. cit., p. 247

¹² Ibid, ps. 313-314

- Cuando H. Ford muere, en 1947, su compañía valía US\$ 600 millones¹³; su vida, en general, fue valorada en US\$ 1000 millones¹⁴.

Evolución Histórica de los Productos “Ford”

Ford empezó su negocio con su Modelo A, un coche de dos cilindros que desarrollaba 8 caballos de fuerza y alcanzaba una velocidad de hasta 48 Km./h. Se vendió a un precio de US\$ 850, frente a los US\$ 800 que costaba el Modelo C, que lo sucedió en 1904. Además se produjeron otros dos modelos: el F, de turismo y US\$ 1000, y el B, más lujoso, con motor de cuatro cilindros y de US\$ 2000. Sin embargo era claro que el futuro estaba en un coche barato y fiable que pudiese venderse a gran escala: el Modelo T satisfizo estas necesidades¹⁵. En 1914 la compañía tenía cifras de ventas que rebasaban los US\$ 200 millones y un superávit de US\$ 110 millones (el 55%)¹⁶.

El Modelo T se esparció por toda la tierra. Era un coche desguarnecido, con motor de cuatro cilindros y 20 caballos de fuerza, carente de accesorios lujosos pero facilitador del transporte; también era ligero y por ello gastaba poco carburante y aceite, y no requería de buenas carreteras. Todas sus piezas eran en serie: al 70% de los trabajadores, aún sin educación, se les podía enseñar las operaciones de producción en menos de dos días¹⁷.

La producción mundial del Modelo T durante 19 años en las fábricas de Highland Park y River Rouge, en las demás de los Estados Unidos y en las 30 fábricas en el extranjero, fue de 15.456.868, vendidos a precios tan altos como US\$900, y tan bajos como US\$265.

Durante 12 años Ford sostuvo: “*El modelo T es el automóvil más perfecto del mundo*”¹⁸. Sin embargo, para la mitad de los años 20 el producto ya era obsoleto en cuanto a su sistema de transmisión, frenos mecánicos, motor de cuatro cilindros, y color estrictamente negro. Su creador tuvo grandes dificultades para aceptar los cambios que le sugería el mercado.

El 26 de mayo de 1927 el Modelo T salió definitivamente de la línea de montaje, y el 21 de octubre siguiente salió de la línea el primer Modelo A, retomándose el nombre del primer coche que había vendido en su historia. Pero a pesar de él, en 1931 su principal competidor, la General Motors (GM), contaba ya con el 31% del mercado y la FMC sólo con el 28%. Ford dispuso innovar su línea con el Modelo V8, luego de una inversión de US\$ 50 millones, y sacó luego otros modelos que no se constituyeron ya en garantía de éxito.

El Método de Producción Empleado en la Epoca del Fordismo Exitoso

Las importantes cifras de producción alcanzadas en las diversas fábricas de la compañía Ford tuvieron como base el empleo de un método de producción con los siguientes rasgos:

• Retribución de los Trabajadores

Hasta 1914 los empresarios pagaban al obrero tan poco como fuese posible, y ofrecían los precios más altos que el mercado aceptara. El resentimiento causado por este tipo de políticas fue percibido por Ford en una de sus visitas a la planta de producción: “Me pregunto lo que costaría que ese individuo cambiara de tal forma que estuviera contento al ver que nos acercábamos, y no resentido”. Aconsejado por sus empleados de confianza, se llegó a la conclusión de que había que elevar los salarios.

H. Ford conmovió la brillante economía americana con las políticas de retribución de personal adoptadas. El trabajador ganaba entonces 22 cvos/ hora y un promedio de US\$11 semanales. Brevemente, el plan era este¹⁹:

- Entre los trabajadores repartiría al menos US\$10 millones de los beneficios del año. La verdadera distribución fue de US\$12 millones
- La producción sería continua parador, dando empleo a miles de hombres más, distribuidos en tres

¹³ MARTINEZ, Carlos, op. cit, p. 117

¹⁴ RICHARDS, William, op. cit, p. 312

¹⁵ COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit., ps. 47, 48

¹⁶ RICHARDS, William, op. cit, p. 305

¹⁷ Ibid, ps. 341-342

¹⁸ RICHARDS, William, op. cit, p. 188

¹⁹ COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit, p. 23

turnos de 8 horas, en lugar de dos turnos de 9 horas

- El salario mínimo sería de US\$5 por día, incluso para los barrenderos.

El 95% de la población celebró con intensidad el anuncio del “salario mínimo” (15% superior al que se pagaba en la región por trabajos similares), que más el beneficio, hacían los US\$5. Según su teoría este aumento retornaría adiestrando a los hombres para que estuvieran más capacitados, poniendo en sus manos los medios de ganar más. La medida hizo que el absentismo se redujera de un 10% al día a menos del 0.5%²⁰.

Aunque también se lo propuso, Ford no tuvo mucha suerte en sus propósitos de regeneración de las masas; sin embargo miles de familias mejoraron sus condiciones de vida e incrementaron sus niveles de ahorro; también se convirtieron en usuarios de automóviles.

Ford se atribuyó el derecho de imponer a los otros los medios de vida que él utilizaba²¹:

- Los jóvenes (18 a 22 años) tenía que mostrarse cuerdos y ahorradores, dando seguridades a la empresa de que el dinero no sería gastado en lujos superfluos
- Se prohibía fumar en las instalaciones de la empresa. El tabaco y su influencia en la disciplina del trabajo quedaron desterrados hasta la II Guerra Mundial.

• Política de Precios

Ford llegó a ser el clásico ejemplo de vender a bajo precio y ampliar al máximo el mercado, compensando las ganancias por el mayor volumen de ventas y la eficiencia. El bajar los precios frente a una creciente demanda se convirtió en su “vicio”. También sostenía que su bajo precio forzaba a los competidores a una mayor eficiencia, produciendo así una competencia saludable, beneficiosa para el público. El no consideraba que su economía fuera capitalista; la denominaba economía organizada.

• Estandarización

Ford apoyaba la estandarización: “La forma de hacer automóviles consiste en hacer que uno se parezca al otro, hacerlos todos iguales, hacerlos salir de la fábrica iguales, así como un alfiler es igual a otro alfiler cuando ambos salen de la fábrica de alfileres”. Su famoso slogan así lo demuestra: “*Un cliente puede tener su coche del color que quiera, siempre y cuando éste sea negro*”²².

• Distribución en Planta

Se atribuyen a Ford un gran número de adelantos en la disposición de los edificios industriales. La concepción de fábricas enteras bajo un solo techo, sin patios abiertos ni paredes divisorias, era suya²³. En Highland Park (HP), un barrio de Detroit, se construyó una gigantesca planta de 4 pisos con 4.000 m² de cristal en el techo. Allí se produjo el Modelo T en una variedad de formas (coche de ciudad, de turismo, de reparto), todos los cuales compartían un único chasis y un único color. HP era una maravilla de la planificación moderna, convirtiéndose posteriormente en la primera planta de producción totalmente cinética²⁴.

• La Cadena de Montaje

Bajo la influencia de las ideas de F. W. Taylor, que especialmente habían sido puestas en práctica en la planta Studebaker de Detroit, expandiéndose luego por toda la FMC, empezaron a experimentarse nuevas y revolucionarias ideas de producción.

Por iniciativa de Charles Sorensen se dio la clásica innovación de la cadena de montaje. En la planta Piquette, en 1908, él y algunos colaboradores habían tenido la idea de hacer pasar un chasis tirado por una cuerda ante los puestos de trabajo de los obreros. Este fue el origen de las hoy denominadas bandas transportadoras²⁵.

La primera pieza de la línea de montaje moderna fue el magneto serpentín. La línea, dividida en 29 opera-

²⁰ Ibid, op. cit, p. 66

²¹ RICHARDS, William., op. cit, ps. 24 y 35-37

²² COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit., ps. 49 y 58

²³ RICHARDS, William, op. cit, p. 299

²⁴ COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit., ps. 58-59 y 63

²⁵ Ibid, p. 62

ciones realizadas por 29 hombres, logró una disminución en el tiempo de producción, de 20 a 13 minutos (35% menos)²⁶. Después de integrar otros procesos de producción pronto se tuvo una cadena en continuo movimiento, alimentada por cintas transportadoras aéreas.

Más que una mejora cuantitativa la cadena de montaje suponía, en palabras de Ford, “la convergencia en el proceso de manufactura de los principios de potencia, precisión, economía, sistema, continuidad, velocidad y repetición” En agosto de 1913 se necesitaba un promedio de 12.5 horas hombre para ensamblar un Modelo T. Con las cadenas de montaje sólo se precisaba de 1.5 horas²⁷.

• Integración Vertical

En la época de consolidación de la FMC (hacia la I Guerra Mundial), el trabajo y las materias primas eran caros y escasos. Cuando la FMC entró en operación casi cada parte era producida por un subcontratista; posteriormente HP fue autosuficiente, logrando así el lanzamiento en 1910 de 19.000 coches Modelo T, el siguiente año 34.500 y en 1912 de 78.440. La Ford procuró verticalizarse totalmente.

Cuando HP no fue considerada suficiente se organizó una nueva superplanta nunca antes vista en la industria norteamericana. En ella creó muchas materias primas (hierro, carbón, piedra caliza, madera para la carrocería del coche, sílice para los cristales) que se encauzaban hacia la planta de producción de automóviles. Comprando tierras a lo largo del Río Rouge, hizo realidad su sueño; había 42.000 empleados en una vasta y compleja planta que empleaba todo tipo de transportadores. Los más de 90 edificios tenían 229 acres de superficie, 330 acres de ventanas, 43 Km. de transportadores y 150 de vías férreas.

El Resultante: La Producción en Serie

La producción en serie es un moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un producto

estandarizado en sus materiales, mano de obra y diseño, al mínimo costo posible. La condición previa, necesaria y suficiente para la existencia de la producción en masa es la capacidad de consumo masivo, sea real o potencial²⁸.

El concepto de la producción en masa no sólo es la idea de la línea continua. También es la completa intercambiabilidad de partes y la simplicidad del montaje²⁹. La condición clave de la producción en masa es la simplicidad, y el cumplimiento de tres aspectos³⁰:

- La progresión del producto a través del proceso productivo es planeada, ordenada y continua
- El trabajo es entregado al trabajador en lugar de que éste vaya a buscarlo
- Las operaciones son analizadas y divididas en sus elementos constituyentes.

En síntesis, se resume el modelo de producción fordista como la adopción de tres principios básicos, a saber:

- (1) **Principio de intensificación:** disminución del tiempo de producción mediante el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado
- (2) **Principio de economicidad:** reducción al mínimo del volumen de materia prima en transformación. El ritmo de la producción debe ser rápido, como ilustra Ford en su libro: “el material sale de la mina el sábado y es entregado en forma de auto, al consumidor, el martes por la tarde”
- (3) **Principio de productividad:** aumento de la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo, mediante la especialización y la línea de montaje.

La combinación de estos principios elevó a la Ford a la condición de mayor industria automovilística del mundo, y virtualmente sepultó la producción manual.

²⁶ STONER J., FREEMAN. Administración. Ed. Prentice Hall, 1996, p. 39

²⁷ COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit., p. 63

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit, p. 80

²⁹ WOOD, Thomas Jr. Fordismo, Toyotismo y Volvismo: Los Caminos de la

Industria en Busca del Tiempo Perdido. En: Revista de Administração de Empresas. Vol. 32, No. 4, septiembre – octubre de 1992. Fundação Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil, p. 10

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit, p. 80

El Modelo Fordista en Otras Actividades

Aunque fuera su principal proyecto, la FMC no fue el único espacio en el cual H. Ford aplicó la filosofía y características de su modelo de producción. Entre las actividades que alternamente fueron desarrolladas merecen destacarse:

- Adquisición de minas de carbón en West Virginia, para suplir sus propias necesidades de este material
- En 1915 fundó una escuela para aprendices, en las áreas de mecánica y matemáticas³¹
- También en 1915 fundó “Henry Ford and Son”, para producir el tractor que había creado: el Fordson, producto que tuvo un papel fundamental en la proyección de la agricultura estadounidense del siglo XX³²
- Adquisición del ferrocarril “Detroit Toledo & Iron-ton”, en 1919³³
- Producción de artículos bélicos (motores de avión, aviones, tanques, cañones). Ya en la II Guerra Mundial, motores Rolls Royce, aviones bombarderos, tanques, armas antiaéreas y vehículos anfibios³⁴
- En la década de los 20 Ford intentó la creación de fábricas-pueblo, en las que los campesinos pudieran trabajar cuando no estaban dedicados a la agricultura, evitando la emigración a las ciudades. Su limitado tamaño hizo que perdiera el interés en ellas.³⁵
- Empresas de soja, obras hidráulicas rurales y un pueblo casi entero (Dearborn), en el cual construyó “Greenfield Village”, el museo Ford, fueron otras de sus actividades³⁶.

H. Ford: Una Semblanza

Sin lugar a dudas, la personalidad de H. Ford tuvo gran incidencia en la caracterización de de su modelo de producción.

Ford quería, sinceramente, una gran familia feliz. Un hombre bien pagado trabajaría más. Los beneficios subirían y la Ford podría expansionarse y habría más empleo para los hombres. La compañía podría bajar aún más los precios y el público se beneficiaría; a más bajo precio, mayor posibilidad de venta. Era un círculo expansivo. No podía perder. “*Nosotros creemos poder hacer 20.000 personas prósperas en vez de unos pocos ricos esclavizadores*”³⁷.

Ford tenía gran seguridad en su modelo. No sabía realmente nada de sus competidores: lo único que le importaban eran sus propios negocios. En él siempre estaba latente el conflicto entre el autócrata y el demócrata. El autócrata prohibía; el demócrata procuraba el bienestar de sus empleados³⁸.

Su carácter se impuso incluso sobre la presidencia de la compañía, que durante un cuarto de siglo llevó su hijo Edsel Bryan Ford. El antecesor nunca se apartó para permitir que su hijo disfrutase plenamente del cargo. El viejo Ford era un autócrata industrial³⁹.

Samuel Marquis, Jefe del Departamento Sociológico de la empresa, diría antes de su partida de la compañía: “*Si por lo menos el Sr. Ford estuviese correctamente ensamblado. Lleva en él los elementos de un gran hombre, pero sus piezas andan por ahí en completo desorden*”⁴⁰.

Pero a pesar de sus defectos, Ford había iniciado una nueva forma de vida, una nueva cultura para los norteamericanos: el movimiento ideológico denominado **fordismo**, que promueve “el sueño americano” de que cada individuo llegue a tener su propia empresa⁴¹. También llegó a crearse el verbo “fordizar”, que significaba hacer las cosas del modo que él las hacía.

La Decadencia

En otro intento por detener la erosión de la posición del Modelo T en el mercado, H. Ford decretó otra rebaja de precios en 1926. En esa oportunidad la estrategia no funcionó y las ventas de su competidor, la General Motors (GM) continuaron disparándose⁴².

³¹ RICHARDS, William, op. cit., p. 350

³² COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit., p. 80

³³ Ibid, p. 90

³⁴ Ibid, p. 182

³⁵ Ibid, p. 107

³⁶ Ibid, ps. 109 y 295

³⁷ Ibid, ps. 26, 29 y 33

³⁸ Ibid, p. 41

³⁹ Ibid, p. 181

⁴⁰ Ibid, p. 100

⁴¹ MARTINEZ, Carlos, op. cit., p. 117

⁴² COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit., p. 124

La GM había invertido grandes cantidades de dinero en estructuras de investigación; sus frutos fueron importantes innovaciones adoptadas a los vehículos. La FMC se estancó. A nivel administrativo también puede decirse que Rouge se había convertido en una “selva”, y el Modelo A (1927) aunque fue un producto de éxito, no tuvo un ciclo de vida de la duración esperada. Las marcas Chevrolet y Chrysler no lo permitieron⁴³.

Conservando una mínima ventaja sobre la GM sobrevino el “Martes Negro”, el mercado de valores se vino abajo y el mundo de Ford, como el de todos los demás, cambió para siempre. Aunque él intentó, en ese momento de dura crisis, subir su salario mínimo diario de US\$ 6 a US\$7⁴⁴ (como solía hacer en épocas de adversidad), empezó a desarrollar el hábito de acelerar la línea de montaje inhumanamente para compensar. Pero a pesar de ello el “dólar de prosperidad” fue rescindido al cabo de un año por la penuria económica, empezándose a alquilar trabajadores a 50 cvs./hora. La depresión había golpeado a Detroit. El comportamiento de Ford en la década de los 30 cambió el concepto que de él tenía el “hombre de la calle”. El “*Gran Idealista Americano*” se convirtió en el “*Gran Maníático Americano*”⁴⁵.

A pesar del esfuerzo de diseño de E. Ford y su equipo de trabajo, lanzando los modelos Zephyr, Mercury y Continental, la situación de la Ford seguía deteriorándose. En 1936 la compañía conquistó el 22% del mercado norteamericano y la GM el 43% y la Chrysler el 25%⁴⁶.

• El Conflicto Obrero

H. Ford creyó que el sindicalismo era un fenómeno que pasaría pero se equivocó. Las primeras organizaciones sindicales lo habían tolerado, pero a comienzos de los años 30, cuando la política salarial se vino abajo y empezó a fomentarse la desconfianza entre los empleados, la FMC se convirtió en la oveja negra de la clase obrera⁴⁷.

La entrada en vigor del Acta Nacional sobre Relaciones Laborales (NLRA - National Labor Relations Act), que garantizaba el derecho a reivindicaciones colectivas, dio a los trabajadores una esperanza de ataque a la Ford. La respuesta de su monarca fue hacer de Rouge un campo de concentración industrial con severas restricciones a la actividad sindical. Así, una de las mejores opciones de la industria automovilística se convirtió en una de las peores.

Los sindicalistas hablaban de aceleración de las líneas de montaje, diferencias de salario, espionaje, hombres agotados yendo a sus casas en tranvías, despidos discriminatorios y traslados a tareas insostenibles. Las causas por las cuales el sindicalismo cayó sobre la compañía se recopilan en la obra de Samuel S. Marquis “Henry Ford, Una Interpretación”⁴⁸:

“El viejo grupo de administradores que a veces imponía justicia y humanidad sobre los beneficios y la producción, desapareció en 1921. Entonces se pusieron al frente de la empresa hombres cuya teoría era que los trabajadores son tanto más provechosos para la industria cuanto más se les exige, que el miedo es un incentivo mayor para el trabajo que la lealtad, y que creían que un método seguro de aumentar la producción y los beneficios era maldecir, maltratar, exigir, insultar, humillar...”

E.G. Pipp escribió en “Henry Ford, Sus Dos Facetas”, en 1936:

*Mientras pasaba el tiempo me dí cuenta de que Ford se inclinaba cada vez más a descargar el peso de su poder sobre los que se le oponían. También crecía su deseo de producir más y más, a menor y menor coste; conseguir de la gente y de la maquinaria más de lo que jamás se había conseguido de ellos. La creencia de que Ford era adorado por su gente no ha existido nunca, excepto fuera de Detroit. Fue su hijo Edsel el que disfrutaba de un respeto universal”*⁴⁹.

Finalmente la administración y el sindicato negociaron. Ford firmó un contrato con el sindicato United

⁴³ Ibid, p. 127-128

⁴⁴ RICHARDS, William, op. cit, p. 321

⁴⁵ COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit, ps. 127-129 y 131

⁴⁶ Ibid, p. 161

⁴⁷ RICHARDS, William, op. cit, ps. 161 y 318

⁴⁸ Ibid, ps. 161, 327 y 330

⁴⁹ Ibid, p. 328

Auto Workers (UAW) en 1941. La Ford había salido de la I Guerra con el 60% del negocio automovilístico en los Estados Unidos; al comenzar la II Guerra Mundial su participación en el mercado era de menos del 20%.

Alfred Sloan, de la GM, resolvió los impases de los cuales fue víctima la Ford. Departamentalizó la empresa y creó una línea de cinco modelos básicos para atender al mercado⁵⁰.

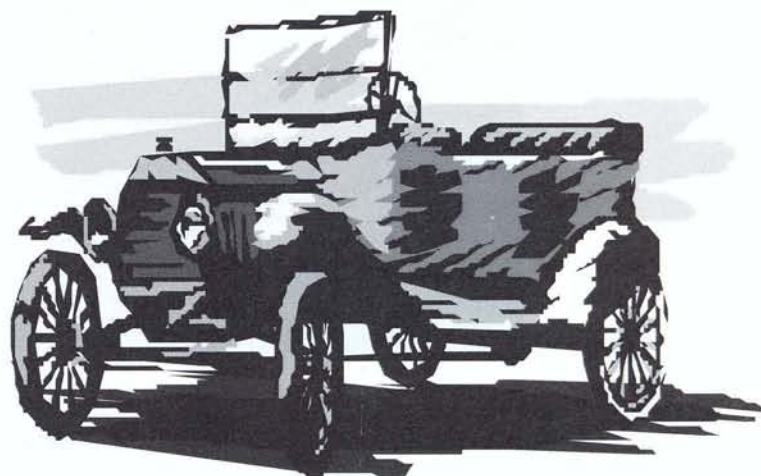
Posteriormente la empresa continuaría en manos de Henry Ford II tratando de posicionarse en los segmentos de mercado de precio medio y alto con sus modelos Mercury y Continental. Las discordias entre H. Ford II y sus hermanos por políticas de producción y administración hicieron que primero se creara la Fundación Ford, y luego se decidiera que “la compañía tenía que ser purgada de la familia”.

Luego se realizaron esfuerzos de internacionalización, adquiriendo el 25% de la Mazda; así la década de los 80s vuelve a mostrar resultados satisfactorios.: US\$ 1.900 millones de beneficios en 1983, US\$ 2.900 millones en 1984, US\$ 2.700 en 1985 y US\$ 3.300 en 1986. En este último año, el sueño de derrotar a la GM se convirtió en realidad, por primera vez desde 1924⁵¹.

Los elementos que configuraban este éxito pertenecían claramente al legado de Henry II: el énfasis en el producto y en la calidad, la inversión en los talentos y la concesión de importancia fundamental a las operaciones europeas.

Las Lecciones a Partir de la Historia

Es difícil resumir en poco espacio una experiencia empresarial que ha sido inspiración de muchos libros y de extensos análisis, especialmente cuando los rasgos de la historia causan tanta fascinación que empujan a ser comunicados. Aquí los detalles son tan di-



cientes que ilustran a cualquier lector y permiten que éste se forje su propio criterio y emita sus conclusiones. Porque tal y como lo dicen los críticos, este es un caso de éxito y decadencia del cual lo rescatable, definitivamente, es la fase de expansión y prosperidad.

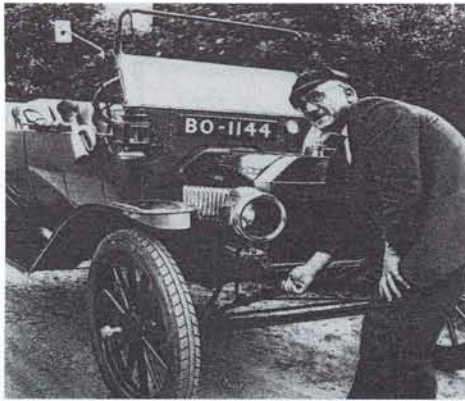
Las fronteras del conocimiento tecnológico, especialmente en el área de producción, se corrieron significativamente en esta época gracias al legado de H. Ford. El modelo de producción en masa se propuso entonces como una alternativa de gran interés para la incursión en los mercados masivos; esta opción aún se mantiene.

Es deducible que este esquema de organización de la producción no puede ser aplicable a todo tipo de procesos ni a todas las situaciones; incluso existirían teorías basadas en conceptos como manufactura flexible, que proponen modelos casi totalmente opuestos [3].

“La búsqueda de nuevas fuentes de productividad a través de la aplicación de la microelectrónica y de poner a prueba “nuevas” teorías o modelos de administración empresarial críticos de los modelos clásicos basados en los modelos fordistas-tayloristas de la estructu-

⁵⁰ WOOD, Thomas, op. cit., p. 10

⁵¹ COLLIER P., HOROWITZ D., op. cit., p. 426



Modelo reconstruido del primitivo Ford T de 1913. Foto: Agencia Camera Press. En: Historia de la Humanidad tomo 10. Ed. Planeta, Barcelona

*ración del trabajo industrial (...) persigue desagregar el "gigantismo" de las unidades fabriles y liquidar la inflexibilidad técnica de los procesos concretos de producción*⁵².

Se trata entonces de un ejemplo más de que las teorías administrativas, como las teorías en todos los campos, suelen evolucionar para reflejar realidades

cotidianas y circunstancias cambiantes. Las ideas de remuneración adecuada y proporcional a la productividad de los trabajadores, el espíritu investigativo mantenido durante los primeros años de la empresa, el interés por los núcleos familiares de los trabajadores, el apoyo y el espacio para la experimentación de las nuevas teorías administrativas, la preocupación por la rotación de materiales en proceso, por la distribución en planta más eficiente, por la disminución continuada de los tiempos de producción, por la expansión empresarial. Todos estos puntos, sueltos y mezclados quizás, son los ejemplos a seguir de la actuación y experiencia capitalizada por este importante personaje.

La lección: en la actividad de producción, y en el campo administrativo en general, debe darse una evolución permanente de ideas. Los productos "perfectos" no existen indefinidamente. Tampoco los sistemas de producción inquebrantables, ni los paradigmas administrativos de duración infinita. Todo un emporio puede caer, si nos volvemos insensibles a los cambios de los tiempos.

*No existen productos perfectos.
¡Tendremos siempre que estar alerta!*

⁵² CARDENAS, Jorge. Recuento de un Proceso Inconcluso. En: Revista Criterio No. 20. Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá, julio de 1994, p. 98

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- RICHARDS, William. Henry Ford. Historia de 1.000 Millones de Dólares. Ed. Vergara, Barcelona, 1959
- COLLIER P., HOROWITZ D. Los Ford. Una Epopeya Americana. Tus Quets Ed., Barcelona, 1987
- WOOD, Thomas Jr. Fordismo, Toyotismo y Volvismo: Los Caminos de la Industria en Busca del Tiempo Perdido. En: Revista de Administracao de Empresas. Vol 32, No. 4, sept. - oct. de 1992. Fundación Getulio Vargas, Sao Pablo, Brasil
- CARDENAS, Jorge. Recuento de un Proceso Inconcluso. En: Revista Criterio No. 20, Universidad Autónoma de Colombia. Bogotá, julio de 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ª. ed., Santa Fe de Bogotá, Ed Mc. Graw Hill, 1995
- MARTINEZ, Carlos. Administración de Organizaciones. Productividad y Eficacia. Universidad Nacional de Colombia, 1996
- STONER J., FREEMAN. Administración. Ed. Prentice Hall, 1996
- Historia de la Humanidad. Tomo 10. Ed. Planeta, Barcelona.