

PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON

Harrington Emerson (1853-1931), uno de los principales auxiliares de Taylor, también ingeniero, buscó simplificar los métodos de estudio y de trabajo de su maestro. Fue quien popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Los principios de rendimiento preconizados por Emerson en su libro *The Twelve Principles of Efficiency*. son los siguientes:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales;
2. Mantener orientación y supervisión competentes;
3. Mantener disciplina;
4. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo;
5. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados;
6. Fijar una remuneración proporcional al trabajo;
7. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo;
8. Fijar normas estandarizadas para el trabajo;
9. Fijar normas estandarizadas para las operaciones;
10. Establecer instrucciones precisas;
11. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento ya la eficiencia. t

Emerson se anticipó a la administración por objetivos propuesta por Peter Drucker en la década de los años 60.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE FORD

El más conocido de todos los pioneros de la administración moderna, Henry Ford (1863-1947), inició su vida como un simple mecánico, llegando posteriormente a ser ingeniero-jefe de una fábrica. En esa época imaginó y proyectó un modelo de automóvil auto impulsado y en 1899 fundó, con algunos colaboradores, su primera fábrica de automóviles, que poco después fue cerrada. Continuó sus proyectos sin desanimarse y consiguió la financiación para fundar la Ford Motor Co., allí fabricó un modelo de auto 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 producía 800 autos por día.

En 1914 repartió entre sus empleados una parte del control accionario de su empresa. Estableció el salario mínimo de 5 dólares por día y la jornada diaria de 8 horas de trabajo, cuando en la época, en la mayoría de los países europeos, la jornada diaria

oscilaba entre 10 y 12 horas. En 1926 ya tenía 88 fábricas y empleaba 150.000 personas, fabricando entonces 2.000.000 de automóviles al año.

Además de haber construido el primer auto popular a gran escala y de haber hecho fortuna, tuvo otros méritos, principalmente por haber formulado un conjunto de ideas y de teorías propias respecto de la administración. Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final acabado, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias.

Acumuló una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización 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 sus materiales, mano de obra, diseño, y 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 potencial.

La condición clave de la producción en masa es la simplicidad. Tres aspectos dan soporte al sistema:

1. la progresión del producto a través del proceso productivo es planeada, ordenada y
1. 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. Principio de intensificación: consiste en disminuir el 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: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación. Por medio de ese principio, Ford consiguió 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. El ritmo de la producción debe ser rápido como plantea Ford en su libro: "El mineral sale de la mina el sábado y es entregado en forma de auto, al consumidor, el martes por la tarde";
3. Principio de productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad), mediante la especialización y la línea de montaje. Así, el obrero puede ganar más, en un mismo periodo, y el empresario puede tener mayor producción.

El esquema se caracteriza por la aceleración de la producción gracias a un trabajo rítmico, coordinado y económico. Ford fue uno de los iniciadores de la producción 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, por consiguiente, 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.