

# El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo\*

WORK IN TIMES OF LEAN MANAGEMENT: A CRITICAL REVIEW OF ITS ADVERSE EFFECTS BASED ON WORKERS' EXPERIENCES

**ABSTRACT:** This paper presents the results of a scoping study aimed at describing and examining international empirical evidence, found in scientific articles, on the adverse effects of lean management in regard to the experiences and conditions of individuals at work. The literature search and review process focused on retrieving articles published during the last ten years and available in three databases: Scopus, WoS, and Psycinfo. From 466 articles retrieved, 58 were selected for the final review process, which consisted of the reading and reviewing of the full texts. The results reveal adverse effects of lean management in five dimensions of workers' experiences: health and well-being, relationships between workers and working groups, organization of the work process, subjective experiences, and labor relationships. From this, it becomes important to promote spaces for public discussion and academic debate on the deployment of new flexible management models, incorporating different actors from unions, firms, and the government. Besides, economic and productivity criteria are identified as elements referring to the well-being, autonomy and rights of workers and their organizations.

**KEYWORDS:** Experience at work, lean management, productive models.

O TRABALHO EM TEMPOS DE *LEAN MANAGEMENT*: UMA REVISÃO CRÍTICA DE SEUS EFEITOS ADVERSOS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DOS(A) TRABALHADORES(AS)

**RESUMO:** este artigo apresenta os resultados de um estudo de alcance (*scoping*), cujo objetivo foi descrever e analisar a evidência empírica internacional encontrada em artigos científicos sobre os efeitos adversos do *lean management* com respeito às experiências e condições de trabalho. O processo de revisão e busca da literatura se concentrou em recuperar artigos publicados nos últimos dez anos, disponíveis em três bases de dados: Scopus, WoS e Psycinfo. De um total de 466 artigos recuperados, 58 foram selecionados para o processo de revisão final que considerou a leitura e a revisão do texto completo. Os resultados dão conta de efeitos adversos do *lean management* em cinco dimensões da experiência dos trabalhadores(as): a saúde e o bem-estar, as relações entre trabalhadores e coletivos de trabalho, a organização do processo de trabalho, as vivências subjetivas e as relações de trabalho. Destaca-se a importância de promover espaços de discussão pública e debate acadêmico sobre os novos modelos de gestão flexível, incorporando diferentes atores do mundo sindical, empresarial e do governo; igualmente, são considerados critérios tanto econômicos e de produtividade quanto aqueles que se referem ao bem-estar, à autonomia e aos direitos dos trabalhadores(as) e suas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** experiência de trabalho, *lean management*, modelos produtivos.

TRAVAILLER EN PÉRIODE DE *LEAN MANAGEMENT*: UN EXAMEN CRITIQUE DE SES EFFETS NÉFASTES SUR L'EXPÉRIENCE DES TRAVAILLEURS

**RÉSUMÉ:** Cet article présente les résultats d'une étude de portée (*scoping*), dont l'objectif a été de décrire et d'analyser les preuves empiriques internationales trouvées dans des articles scientifiques sur les effets néfastes du *lean management* au niveau des expériences et des conditions de travail. Le processus de revue de la littérature s'est concentré sur la recherche d'articles publiés au cours des dix dernières années, disponibles dans trois bases de données: Scopus, WoS et Psycinfo. Sur un total de 466 articles récupérés, 58 ont été choisis pour le processus de révision finale qui a pris en compte la lecture et la révision du texte intégral. Les résultats révèlent les effets négatifs du *lean management* sur cinq dimensions de l'expérience des travailleurs: la santé et le bien-être, les rapports entre les travailleurs et les groupes de travail, l'organisation du processus de travail, les expériences subjectives et les rapports de travail. On souligne l'importance de promouvoir des espaces de discussion publique et de débat académique sur les nouveaux modèles de gestion flexible, tout en intégrant les différents agents du monde syndical, des entreprises et du gouvernement; de même, on a tenu en compte les critères économiques et de productivité, ainsi que ceux qui relèvent du bien-être, de l'autonomie, et des droits des travailleurs et de leurs organisations.

**MOTS-CLÉ:** expérience de travail, *lean management*, modèles de production.

**CITACIÓN:** Garcés, M. & Stecher, A. (2021). El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar*, 31(79), 61-78. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91889>

**CLASIFICACIÓN JEL:** J81, P12, M54.

**RECIBIDO:** 30 de abril de 2020. **APROBADO:** 15 de octubre de 2020.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Grajales 1898, Santiago, CP: 8370076 Santiago, Chile.

**Magdalena Garcés**

Candidata a Doctora en Psicología

Investigadora adjunta, Universidad Diego Portales

Santiago de Chile, Chile

Rol de la autora: intelectual, experimental y comunicativo

[magdalena.garces@mail.udp.cl](mailto:magdalena.garces@mail.udp.cl)

<https://orcid.org/0000-0003-3332-4100>

**Antonio Stecher**

Ph. D. en Psicología Social

Académico Universidad Diego Portales,

Santiago de Chile, Chile

Rol del autor: intelectual y comunicativo

[antonio.stecher@udp.cl](mailto:antonio.stecher@udp.cl)

<https://orcid.org/0000-0001-6235-1912>

**RESUMEN:** Este artículo presenta los resultados de un estudio de alcance (*scoping*), cuyo objetivo fue describir y analizar la evidencia empírica internacional encontrada en artículos científicos sobre los efectos adversos de *lean management* a nivel de las experiencias y condiciones de trabajo. El proceso de revisión y búsqueda de la literatura se centró en recuperar artículos publicados en los últimos diez años, disponibles en tres bases de datos: Scopus, WoS y Psycinfo. De un total de 466 artículos recuperados, se seleccionaron 58 para el proceso de revisión final que consideró la lectura y revisión del texto completo. Los resultados dan cuenta de efectos adversos de *lean management* en cinco dimensiones de la experiencia de trabajo: la salud y el bienestar, las relaciones entre trabajadores/as y colectivos de trabajo, la organización del proceso de trabajo, las vivencias subjetivas y las relaciones laborales. Se destaca la importancia de promover espacios de discusión pública y debate académico sobre los nuevos modelos de gestión flexible, incorporando distintos actores del mundo sindical, empresarial y del gobierno; asimismo, se consideran criterios tanto económicos y de productividad como aquellos referidos al bienestar, la autonomía y los derechos de los/as trabajadores/as y sus organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** experiencia de trabajo, *lean management*, modelos productivos.

\* Este artículo es un producto derivado de la tesis "Configuración de la experiencia subjetiva de trabajo en contextos de implementación de herramientas *Lean management* en la industria del retail en Chile", de la autora Magdalena Garcés para optar al título de doctora en psicología de la Universidad Diego Portales. Dicha tesis, y el presente artículo, están vinculados y cuentan con el patrocinio del Proyecto FONDECYT Regular No. 11811041 (ANID-Chile) y de ANID-Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17\_007-Núcleo "Autoridad y Asimetrías de Poder".

## Introducción

El debate sobre los nuevos modelos o paradigmas productivos (Boyer & Freissenet, 2003; De la Garza, 2017; Durand, 2019), nuevos modelos de gestión gerencial (Godard, 2004; Mol & Birkinshaw, 2009) o las denominadas nuevas formas de organización flexible del trabajo (Appelbaum & Batt, 1994; Kalleberg, 2001; Smith, 1997) ha marcado la discusión de las últimas décadas en distintos campos académicos, como los estudios organizacionales (Szlechter et al., 2020), la sociología del trabajo (Vallas, Finlay, & Wharton, 2009) y los estudios críticos del *management* (Alvesson & Willmott, 1992, 2003; Grey et al., 2018).

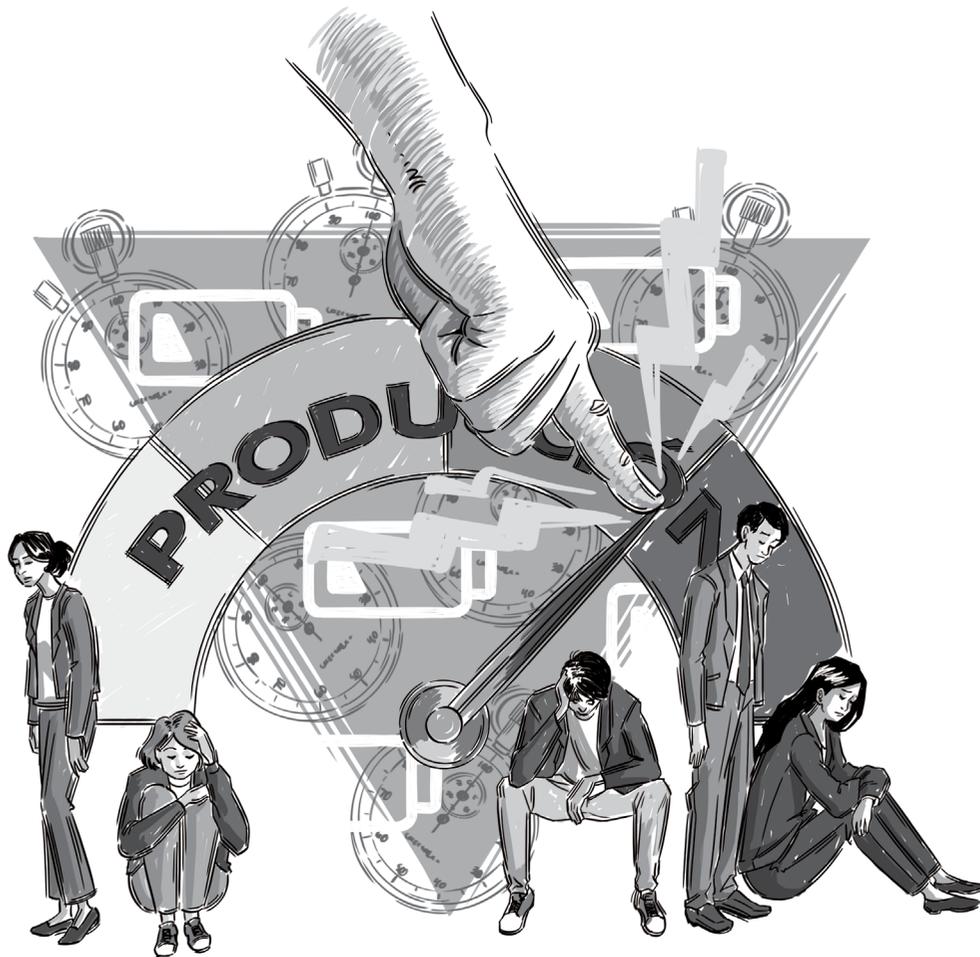
Estos nuevos modelos productivos o innovaciones gerenciales —toyotismo, posfordismo, *high performance paradigm*, *lean production*, especialización flexible, enfoque sociotécnico, sistemas de producción flexible, entre otras denominaciones— han sido analizados desde dos parámetros fundamentales. En primer lugar, en términos histórico-contextuales, como una respuesta estratégica de las empresas para adaptarse a las nuevas condiciones macroeconómicas instituidas desde fines de la década de los años 80 por el capitalismo flexible, global, informacional en red y de corte neoliberal (Boltanski & Chiapello, 2002; Castells, 2001). En segundo lugar, en términos conceptuales, como modelos que hacen uso de distintas estrategias de flexibilidad organizacional y del potencial de las nuevas tecnologías de información para romper con las lógicas productivas tayloristas-fordistas caracterizadas por estructuras jerárquicas y centralizadas; tareas repetitivas y estandarizadas; una fuerte separación de las funciones de concepción y ejecución; escasa participación e implicación subjetiva de los/as trabajadores/as; mecanismos de control y vigilancia directa; contratos estables y fuertes regulaciones colectivas, separación de los departamentos de producción de los departamentos de calidad, entre otros (Coriat, 1992; Durand, 2019; Kalleberg, 2001).

Desde las escuelas de negocio y el mundo empresarial se ha enfatizado el enorme potencial que tendrían estos nuevos modelos de gestión para las empresas y los países. Dichos modelos permitirían dar grandes saltos en términos de innovación, reducción de costos, incremento de la productividad y rentabilidad; aumento de la competitividad de los países; mejora continua de los productos y servicios; incremento del compromiso de los/as trabajadores/as con las empresas e, incluso, la mejora en las relaciones laborales entre las empresas y los sindicatos, que pasarían desde la confrontación y el antagonismo a la colaboración (Ballé et al., 2020; Ballé, Jones, Chaize, & Fume, 2018; Cadden, Millar, Treacy, & Humphreys, 2020; Danese, Romano, & Boscari, 2017; Lancaster, 2018; Rother & Aulinger, 2018; Womack, Jones, & Roos, 2017).

Desde los estudios críticos del *management* (Alvesson & Willmott, 1992, 2003; Alvesson, Bridgman, & Willmott, 2011) y los estudios organizacionales de corte más comprensivos y cercanos a las ciencias sociales (Parker, 2002, 2013; Ríos, Toro, Pérez-Arrau, Mandiola, & Espejo, 2018; Szlechter et al., 2020), se ha cuestionado y problematizado esta representación idealizada y homogénea de los nuevos modelos de gestión flexible. Al respecto, se ha señalado, en el plano conceptual, que la idea abstracta de “un nuevo modelo de gestión” plenamente coherente y sistemático, que se instalaría en forma pura y sin fricciones en cualquier unidad productiva, no da cuenta del carácter conflictual, contingente y enraizado en contextos nacionales, históricos y socioculturales específicos de las organizaciones y los contextos de trabajo (Álvarez, 2018; De la Garza, 2017; Hyman, 1987; Rodríguez & Stewart, 2017; Stecher, 2014; Thompson & Smith, 2010).

En el plano empírico, la investigación ha mostrado que la extensión de los nuevos modelos de gestión es más acotada (grandes empresas del sector formal) y menos sistemática (algunos principios de organización flexible) que lo esperado; que las formas y consecuencias de su implementación son heterogéneas según los sectores productivos, los contextos macroeconómicos y la fase de implementación; que existen configuraciones híbridas donde convergen innovaciones flexibles con otras lógicas productivas; que su impacto en la productividad y rentabilidad es menor del anunciado, y que dichos modelos pueden conllevar importantes riesgos para el bienestar, la salud, la autonomía y el poder de negociación colectiva de los/as trabajadores/as (De la Garza, 2017; Durand, 2019; Godard, 2004; Strangleman & Roberts, 1999; Vallas et al., 2009). En términos normativos y políticos, dichos abordajes críticos han relevado el modo en que los nuevos modelos de gestión flexible operan como mecanismos de dominación social que han incrementado las asimetrías en la relación capital-trabajo, a partir de lógicas neoliberales y neomanageriales de precarización del empleo, intensificación del trabajo, colonización de la subjetividad, destrucción de los colectivos de trabajo e individualización de las relaciones laborales (Brown, 2017; Dejours, Deranty, Renault, & Smith, 2018; Huxley, 2015; Laval & Dardot, 2013; Van Grinsven, Sturdy, & Heusinkveld, 2019).

El presente artículo busca aportar a este campo de debates y discusión desde la perspectiva de la psicología social crítica del trabajo (Pulido-Martínez & Sato, 2013). Se busca dar cuenta de las implicancias adversas para las experiencias de los/as trabajadores/as de la implementación de *lean management* (LM), uno de los modelos de gestión flexible más expandidos y legitimados a nivel global, y con una fuerte presencia en las grandes industrias y empresas del sector servicios en los últimos años en América Latina



(De la Garza, 2017). Específicamente, presentamos los resultados de un estudio de alcance, que recoge, sintetiza y discute los hallazgos encontrados en la evidencia empírica acumulada, en artículos publicados en revistas indexadas entre el 2009 y el 2019, sobre los efectos adversos del LM a nivel de la experiencia y condiciones de trabajo. Si bien existen, en revistas anglosajonas, algunos trabajos previos de revisión de la evidencia empírica de los impactos negativos de los modelos de gestión flexible (Godard, 2004; Vallas, 1999) o específicamente de LM (Conti, Angelis, Cooper, Faragher, & Gill, 2006; Danese, Manfè & Romano, 2018; Huo & Boxhall, 2018; Huxley, 2015; Rampasso, Anholon, Gonçalves-Quelhas, & Filho, 2017; Santos, 2017), el presente artículo espera contribuir al campo considerando los siguientes tres puntos:

1. Pone el foco de atención en las experiencias de trabajo desde una perspectiva psicosocial, permitiendo visibilizar aspectos (relaciones entre trabajadores/as, colectivos de trabajo, vivencias subjetivas) que complementan los focos habituales (salud, bienestar, capacitación, participación, relaciones laborales) de las revisiones críticas existentes sobre LM.

2. Se profundiza en un modelo de gestión específico (LM), considerado integralmente –filosofía, principios y herramientas de gestión– y respecto al que se describen y discuten los mecanismos específicos, a partir de los cuales su implementación puede producir impactos adversos en las experiencias de los/as trabajadores/as.
3. El artículo espera aportar a la generación de un mayor debate en América Latina –a nivel de las empresas, la academia, los sindicatos, los actores políticos y la sociedad civil– sobre la gestión *lean*. Los principios y

---

<sup>1</sup> Este artículo comprende, en un sentido amplio, el concepto de *modelo de gestión* como un esquema o marco de referencia que establece ciertos valores, principios, procesos, prácticas y herramientas de gestión, a partir de las cuales se organizan las dimensiones técnicas, organizacionales, administrativos y sociales de la empresa, con el fin de alcanzar simultáneamente los objetivos de rentabilidad externa y de aceptabilidad social interna (Boyer & Freissenet, 2003). Para el análisis específico del modelo *lean management* se utilizó la propuesta conceptual de Bocquet, Dubouloy y Chakor (2019), quienes proponen analizarlo a partir de tres dimensiones: su filosofía o valores generales, sus principios organizativos básicos y sus prácticas o herramientas de gestión específicas.

herramientas de dicho modelo de gestión se han expandido con mucha fuerza en el aparato público (bajo la figura del *new public management*) y en empresas privadas de distintos sectores productivos, donde se presenta el *lean* como un modelo meramente técnico, neutral y aplicable en cualquier contexto. LM sería —a la luz de ciertos discursos gerenciales— el símbolo indiscutido e incuestionable de una nueva fase de modernización empresarial que permitiría dar un salto en la productividad, competitividad y rentabilidad de los países y las empresas, al tiempo que implicaría mejoras significativas en el bienestar de los/as trabajadores/as.

Los resultados de este artículo tensionan esa representación de *lean* y ofrecen evidencia científica para un debate público más sustantivo e informado sobre las implicaciones del modelo. Dicho debate debe necesariamente ir más allá de los criterios economicistas y de rentabilidad que han dominado la discusión, incorporando la perspectiva y experiencias de los/as trabajadores/as, y considerando los marcos institucionales, las matrices socioculturales y las condiciones estructurales de asimetrías de poder que determinan fuertemente en nuestros países la implementación y los alcances de los nuevos modelos de gestión (Araujo, 2016; Rodríguez & Steward, 2017; Stecher & Soto Roy, 2019).

Con dichos objetivos en mente, presentamos en el siguiente apartado algunos antecedentes generales sobre el modelo de gestión LM. A continuación, se describe el diseño metodológico del estudio de alcance (*scoping*) realizado. Posteriormente, se presentan los resultados de dicho estudio organizados en cinco grandes ejes: i) salud y bienestar; ii) proceso de trabajo y tareas; iii) relaciones entre trabajadores/as y colectivos de trabajo; iv) vivencias subjetivas, y v) relaciones laborales. Concluimos el artículo con un breve apartado de reflexiones finales.

## Antecedentes

*Lean management* —también conocido como producción esbelta, magra o ajustada— constituye uno de los modelos de gestión gerencial flexible más reconocido y utilizado a nivel mundial. Basado en el sistema japonés de producción Toyota, tuvo su auge en la industria automotriz norteamericana en la década de los 80 y, luego, se fue expandiendo progresivamente a otros países y sectores productivos, incluyendo el sector público (servicios de salud y educación). En la última década, su expansión se ha desarrollado principalmente en el sector servicios (Gupta, Sharma, & Sunder, 2016; Huxley, 2015; McCann, Hassard, Granter, & Hyde, 2015; Santos, 2017). Es posible caracterizar el LM a partir de tres componentes: una filosofía o valores generales, unos principios organizativos generales

y un conjunto amplio de distintas herramientas y técnicas de gestión (Bocquet et al., 2019). En términos de filosofía, *lean* se presenta como una nueva forma de trabajo basada en ideales de i) innovación y mejora continua; ii) eliminación de todo aquello que no añade valor; iii) un foco en los requerimientos del cliente; y iv) involucramiento activo de los/as trabajadores/as en el proceso productivo y en la filosofía *lean* (Bocquet et al., 2019; Womack et al., 2017).

En términos de sus principios productivos fundamentales destacan los siguientes: i) la producción *just in time* (JIT) orientada a ajustar y activar la producción a partir de la demanda realmente efectiva del mercado en un momento dado, eliminando de este modo los inventarios y *stocks* de productos; ii) la mejora continua (*kaizen*) o calidad total, orientada a la eliminación de errores y “desperdicios” a partir del involucramiento y compromiso de los/as trabajadores/as con el control de la calidad del proceso productivo (Bhasin, 2015) y el foco permanente en los clientes (Bocquet et al., 2019); y iii) la búsqueda de una producción magra o de una fábrica mínima, en la que no solo se produce “justo a tiempo” y con “cero errores”, sino que con la menor cantidad de recursos posibles. Se trata de identificar y eliminar todos los “desperdicios” (tiempos muertos, superposición de roles) que no aportan valor, promoviendo un uso altamente intensivo y versátil de los recursos mínimos de los que se dispone, creando un flujo tenso y continuo de producción ajustada (Durand, 2019; Womack et al., 2017).

La filosofía *lean* y los tres principios señalados se traducen en el despliegue de una serie de prácticas y técnicas organizativas tales como las siguientes: a) círculos de calidad (espacios en que trabajadores/as sugieren mejoras a la producción), b) *team work* (sistema de células de trabajo o grupos funcionales en torno a una tarea), c) *visual management* (indicadores de gestión que se hacen visibles en paneles de control), d) 5S<sup>2</sup> (sistema que permite mantener orden y limpieza en la producción) como parte de una lógica de mantenimiento productivo total (TPM), e) *team leaders* (pares que asumen tareas de control, eliminando la tradicional figura del supervisor y transitando a relaciones de autoridad más horizontales y menos jerárquicas), entre otras (Coriat, 1992; Durand, 2019; Ingvaldsen & Benders, 2016; Womack et al., 2017).

De este modo, la incorporación de *lean* en una organización no implica únicamente el despliegue de un conjunto de principios organizativos y técnicas de gestión. Estos van acompañados de un discurso y una retórica de legitimación

<sup>2</sup> Las 5S es una técnica de gestión que se denomina así por el nombre japonés de cinco pasos que se aplican a la gestión de equipos, máquinas y entorno: *seiri* (eliminar), *seiton* (ordenar), *seiso* (limpiar), *seiketsu* (estandarizar) y *shitsuke* (disciplina) (Womack et al., 2017).

que apela a conceptos valorados socialmente (calidad, mejora continua, eficiencia, excelencia, compromiso, equipo), que promueven cambios a nivel de la cultura organizacional y el modo en que los/as trabajadores/as se representan a sí mismos, y que movilizan una promesa e imperativo de perfección tanto en el trabajo como en la vida personal (Carter et al., 2016; Durand, 2019; McCann et al., 2015).

En las últimas tres décadas, el modelo LM se ha expandido a nivel global en distintas industrias. Hoy existe una extensa red de institutos *lean* distribuidos en más de 30 países, dedicados a la formación, investigación, asesoría y consultoría en estrategias de transformación productiva y gestión magra, tanto a nivel público como en el sector privado (Planet Lean, 2019). Este modelo de gestión se ha transformado en un ícono de la vanguardia e innovación del pensamiento gerencial, constituyendo un importante complemento de la masiva industrialización y modernización del sector servicios, y de lo que está siendo el actual proceso de automatización y transformación digital del trabajo en la economía global (Buer, Strandhagen, & Chan, 2018; Cardoso, 2019; Chiarini, Found, & Rich, 2016; Kämpf, 2018; Rosin, Forget, Lamouri, & Pellerin, 2019; Srnicek, 2018).

### Método

Se realizó un estudio de alcance (*scoping*), dadas las ventajas que estos ofrecen para mapear los conceptos que sustentan un área de investigación y las principales fuentes y tipos de evidencia empírica disponibles, permitiendo profundizar en temáticas investigadas desde perspectivas diversas y heterogéneas (Tricco et al., 2016). Este tipo de estudio implica analizar los hallazgos de distintas investigaciones, desde un marco descriptivo y analítico común, que permite a los/as investigadores/as adoptar una postura frente a los resultados obtenidos, así como también determinar las brechas existentes de conocimiento para la toma de decisiones sobre futuras investigaciones (Peters et al., 2015; Thomas, Lubarsky, Durning, & Young, 2017).

Tabla 1. *Términos utilizados para la búsqueda a nivel de título y resumen.*

Primer grupo de términos	Indicador booleano	Segundo grupo de términos	Indicador booleano	Tercer grupo de términos
("Lean management" "Lean production" "Lean manufacturing" "Lean production system" "Toyotism" "Lean service" "TQM" "just in time" "Lean retail" "Lean thinking" "visual management")	AND	("workers" "employee" "labor" "shopfloor" <sup>a</sup> "blue collars" <sup>b</sup> "white collars" <sup>c</sup> "clerical work*" "information workers" "cultural labour force")	AND	("work* conditions" "work* organization" "mental stress" "injuries" "subjectivity" "work* experience*" "insecurity" "intensification of work" "union*" "team work" "team leaders")

Nota: <sup>a</sup> término inglés utilizado en rubro industrial para denominar a operarios de planta que trabajan en sector maquinarias; <sup>b</sup> término inglés para denominar a empleados/as de bajo rango, particularmente aquellos que realizan labores manuales con maquinaria pesada; <sup>c</sup> término que se utiliza para designar trabajadores/as de tipo administrativo, de oficina o servicio, posindustrial, y también se usa para referirse a dirigentes u otros cuadros técnicos u administrativos de mayor rango.  
Fuente: elaboración propia.

El objetivo del estudio de alcance fue describir y analizar la evidencia empírica disponible en artículos de revistas indexadas, publicados entre el 2009 y el 2019<sup>3</sup>, respecto de las implicancias adversas en las experiencias de los/as trabajadores/as asociados a la implementación de LM. En este caso, se determinó un rango de tiempo de 10 años, debido a que ese periodo permitía optimizar la búsqueda en términos de cantidad y pertinencia de los artículos respecto al objetivo de este estudio.

El estudio, situado en una perspectiva psicosocial de análisis del mundo del trabajo, fue guiado por la siguiente pregunta: ¿Qué dice la evidencia empírica sobre los efectos adversos que el modelo de LM trae consigo sobre las experiencias de trabajo?

### Estrategia de búsqueda e identificación de las publicaciones

Con el objetivo de favorecer la conducción del estudio y su transparencia, previo a la búsqueda se estableció un protocolo que implicaba una serie de pasos y procedimientos orientados al registro de todo el proceso y la justificación de las distintas decisiones tomadas como equipo de investigación.

El primer paso implicó llevar a cabo una serie de búsquedas exploratorias en distintas bases de datos, con el fin de poner a prueba las principales fuentes y, al mismo tiempo, establecer los términos y combinaciones de palabras que mayor cantidad de artículos pertinentes al estudio arrojaban. Los grupos de palabras y combinaciones finalmente utilizadas pueden verse a continuación en la tabla 1.

Finalmente, se optó por Scopus, wos y Psycinfo, porque aportaban el mayor número de artículos pertinentes al estudio, y cuyas plataformas de búsqueda permitían

<sup>3</sup> De acuerdo al Johanna Briggs Institute, se recomienda un periodo de búsqueda entre 5 y 10 años (Tricco et al., 2016; Peters et al., 2015).

introducir todos los parámetros definidos y replicar el mismo criterio de búsqueda, facilitando la replicabilidad del estudio (Peters et al., 2015).

### Selección de artículos para revisión y análisis

Siguiendo los procedimientos de selección establecidos para este tipo de revisión (Peters et al., 2015; Tricco et al., 2016), los artículos fueron identificados, analizados y seleccionados siguiendo un proceso sistemático y reiterativo de análisis y comprobación de los criterios de inclusión/exclusión establecidos (figura 1).

Tras la identificación de los 466 registros obtenidos, hubo un proceso de preselección, que implicó el análisis a nivel de título y resumen de los 409 artículos que quedaron disponibles tras la eliminación de los registros repetidos. Este análisis se centró en la identificación de los registros que cumplían con un criterio de inclusión: presentar hallazgos empíricos, análisis y reflexiones con críticas o reportes de efectos adversos de la implementación de herramientas *lean* sobre las experiencias de los/as trabajadores/as. Los criterios de exclusión fueron los siguientes: a) revisiones sistemáticas o metaanálisis, dado que no permitían comparar y dimensionar el alcance de sus resultados con los de los artículos de investigación seleccionados en esta revisión; b) artículos que refirieran críticas o efectos negativos de la implementación de herramientas de producción ajustada o *lean* enfocados en la satisfacción, motivación o desempeño de los/as trabajadores/as desde la perspectiva de la gestión de personas o recursos humanos; c) artículos que abordaran críticas a herramientas de producción ajustada o LM desde una perspectiva administrativa,

ingenieril o técnica; y, d) artículos que abordaran efectos de implementación *lean* desde una perspectiva ergonómica, centrada en aspectos meramente anatómicos o funcionales, propios de perspectivas higienistas.

Luego, la lectura detallada y detenida del texto completo de los 58 artículos seleccionados en la etapa anterior permitió constatar que solo 25 artículos cumplían plenamente con los criterios de inclusión y exclusión. Los 33 restantes fueron descartados debido a las siguientes razones: a) eran revisiones sistemáticas o metaanálisis; b) trabajaban desde perspectiva de recursos humanos centrándose en satisfacción y desempeño, o bien c) sus objetivos se desviaban a temas secundarios al propósito de este artículo.

Los 25 artículos seleccionados finalmente, que constituyen el material empírico del estudio, fueron revisados y analizados a través de un proceso sucesivo de lectura, selección y categorización de los datos obtenidos, con base en categorías predefinidas (tabla 2), que permitieron organizar y recontextualizar teóricamente la información (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Estas categorías permitieron contextualizar las investigaciones en términos geográficos, epistemológicos y metodológicos, entre otros aspectos, para luego llevar a cabo un proceso de análisis temático del contenido (Terry, Hayfield, Clarke, & Braun, 2017), que permitió agrupar los principales temas emergentes en nuevas categorías de una manera coherente a los objetivos de esta investigación. Así, se generaron cinco ejes temáticos en torno a los cuales se organizaron y sintetizaron, de un modo coherente, los resultados respecto a las consecuencias adversas del modelo de LM a nivel de las experiencias de los/as trabajadores/as: i)

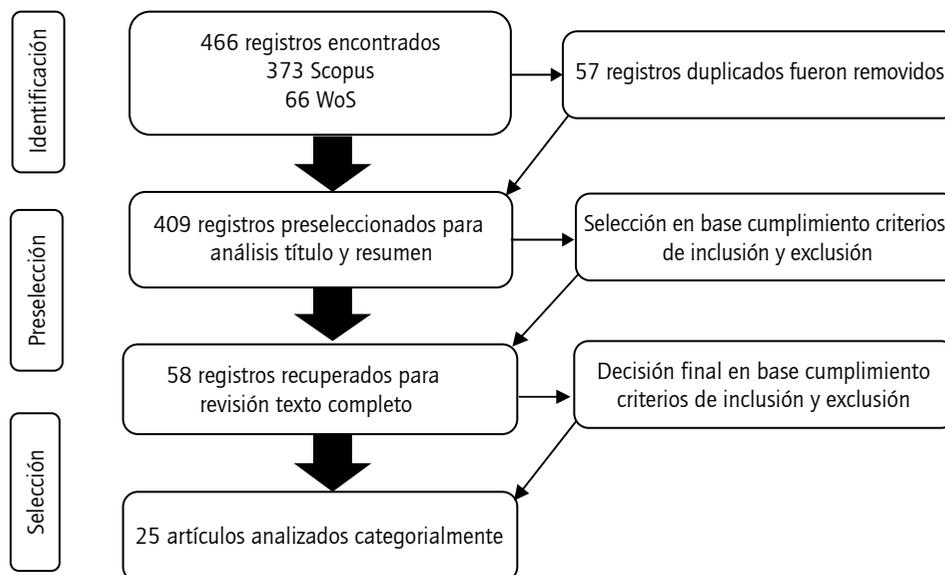


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de inclusión y exclusión de los registros. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.  
Definición categorías de análisis.

Nombre de la categoría	Definición
Año	Año publicación del artículo
Revista	Revista en que fue publicado el artículo
País	País en que fue realizado el estudio
Objetivos	Objetivo del artículo o estudio
Ámbito de estudio	Rubro o sector económico en que estudio fue realizado
Categorías o ejes de análisis estudio	Dimensiones psicosociales o socioestructurales consideradas en el foco de análisis
Diseño	Enfoque metodológico (cualitativo, cuantitativo, mixto)
Instrumentos producción de información	Técnicas e instrumento de producción de datos
Participantes	Características participantes de estudio en términos de rango u estamento
Paradigma comprensivo	Campo de estudio disciplinar o marco teórico referencial
Principales resultados	Principales hallazgos, resultados, reflexiones o problematización efectos de <i>lean</i>
Alcances y limitaciones	Alcances/limitaciones referidas por investigadores en estudio

Fuente: elaboración propia.

salud y bienestar, ii) proceso de trabajo y tareas, iii) relaciones sociales y colectivos de trabajo, iv) vivencias subjetivas, y v) relaciones laborales.

## Resultados

### Descripción general de los artículos

Respecto de las condiciones de producción de las investigaciones, tal como se aprecia en la tabla 3, 18 de los 25 artículos seleccionados se concentran en el ámbito industrial-manufacturero, predominando la industria automotriz, que dio origen al modelo, y la manufactura metalmérgica, donde se elaboran partes y piezas de automóviles y maquinarias. En menor escala se ha investigado también la industria textil, gráfica y aeronáutica. El sector servicios es el menos representado: cuatro artículos se enfocan en el ámbito de la salud y cuidado (Hultin & Mähring, 2017; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Moody, 2014; Waring & Bishop, 2010) tres evidencian lo que sucede en la administración y servicios de carácter público (Carter et al., 2014; Krause-Jensen, 2017; Ratner, 2012) y solo se reporta una investigación en la industria informática (Kämpf, 2018) y una en la industria del *retail* (Agulló, 2012).

Al desagregar por país de realización de las investigaciones, la gran mayoría de los artículos son de origen

europeo, donde lideran el Reino Unido y los países escandinavos, seguidos por España, Francia e Italia. Solo cinco artículos refieren estudios realizados en América Latina (Adarga, Becerril, & Champion, 2011; Apaydin, 2017; Bernardo & Sato, 2010; Caputo, Campenni, & Della Corte, 2012; Stenger, Monteiro, Sabino, Miquilin, & Filho, 2014), que coinciden con países que cuentan con filiales de la industria automotriz, tales como Brasil, México y Argentina.

En cuanto al diseño metodológico, casi la totalidad de los artículos analizados privilegian metodologías cualitativas, siendo la etnografía el enfoque metodológico más utilizado (13 artículos). Sobre la muestra, un importante número de investigaciones se enfoca en la experiencia de participantes que pertenecen a cargos de carácter operativo o administrativo (10 artículos), complementando su percepción con la de informantes claves pertenecientes a estamentos más altos. Sin embargo, algunos exploran también la experiencia de gerentes de línea, jefaturas y supervisores (Carter et al., 2014; Goger, 2013; Las Heras, 2018; Hultin & Mähring, 2017; Kämpf, 2018; Stewart, Danford, Richardson, & Pulignano, 2010) evidenciando la variabilidad que los efectos adversos de *lean* adquieren dependiendo del estatus organizacional. Por último, los representantes y miembros de sindicatos conforman también un grupo de interés relevante en las investigaciones analizadas (Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud, Pélisse, & Pénissat, 2018; Johansson, Abrahamsson, & Johansson, 2013).

Tabla 3.  
Artículos seleccionados.

Autores/as	Año	País	Título	Revista	Sector
Adarga et al.	2011	México	Gender, aging, and work: aging workers' strategies to confront the demands of production in maquiladora plants in Nogales, Mexico.	New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy	Manufactura/Maquila
Alcadipani, Hassard & Islam	2018	UK	"I shot the Sheriff": Irony, sarcasm and the changing nature of workplace resistance.	Journal of Management Studies	Industria gráfica (Imprenta)
Apaydin	2017	España/Turquia/Argentina	Uneasy discipline: Training workers after Fordism in Turkey and Argentina.	Studies in Political Economy	Industria automotriz
Giraud et al.,	2018	Francia	Adapting while resisting: The ambivalence of union action in the face of lean production.	Sociología del Lavoro	Industria metalúrgica, eléctrica y fabricación ferrocarriles
Bernardo & Sato	2010	Brasil	Toyotism in Brazil: the contrast between discourse and practice and the consequences for workers' health.	New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy	Industria automotriz
Caputo et al.,	2012	Italia y Argentina	Fiat auto: Industrial relations lost in globalisation	Triple C	Industria automotriz
Carter et al.,	2014	UK	"They can't be the buffer any longer": Front-line managers and class relations under white-collar lean production	Capital and Class	Administración servicio público
Agulló	2012	España	Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda	Política y sociedad	Industria retail
Goger	2013	EE. UU./Sri Lanka	From disposable to empowered: rearticulating labor in Sri Lankan apparel Factories.	Environment and Planning A	Industria textil
Howison	2009	EE. UU.	A tough 'cell': Implementing lean production at Toledo Jeep	Critical Sociology	Industria automotriz
Hultin & Mähring.	2017	Suecia	How practice makes sense in healthcare operations: Studying sensemaking as performative, material-discursive practice	Human Relations	Salud
Johansson et al.,	2013	Suecia	If you can't beat them, join them? The Swedish trade union movement and lean production	Journal of Industrial Relations	Industria metalúrgica
Kämpf	2018	Alemania	Lean and white-collar work: Towards new forms of industrialisation of knowledge work and office jobs?	Triple C	Industria metalúrgica y softwares
Karlsson & Nikolaidou	2016	Suecia	The textualization of problem handling: Lean discourses meet professional competence in eldercare and the manufacturing industry	Written Communication	Salud y manufactura

(Continúa)

Tabla 3.  
Artículos seleccionados.

Autores/as	Año	País	Título	Revista	Sector
Kiliskar, Ingvaldsen, & Valle.	2018	Noruega	CoPs facing rationalization: the politics of community reproduction	Learning Organization	Industria automotriz
Krausee - Jensen	2017	Dinamarca	Trimming the social body: An analysis of lean management among family counsellors in a Danish municipality	Journal of Organizational Ethnography	Administración y servicio sector público
Las Heras, J.	2018	España	Unions as "managers of precariousness": The entrenchment of micro-corporatism in the Spanish automotive industry and its drawbacks	Employee Relations	Industria automotriz
Maravelias, Thanem, & Holmqvist.	2013	Suecia	March meets Marx: The politics of exploitation and exploration in the management of life and labour.	Research in the Sociology of Organizations	Industria automotriz
Moody	2014	EE. UU.	Competition and conflict: union growth in the US hospital industry	Economic and Industrial Democracy	Salud
Ratner	2012	Dinamarca	'It was the Night of the Long Knives': When public management collides with group identities	Public Management Review	Administración y servicio sector público
Stenger et al.	2014	Brasil	Lean production e riscos psicossociais: o caso de uma fusão multinacional de grupo metalmeccânico no Brasil	Cadernos de Saúde Pública	Industria automotriz
Stewart et al.	2010	UK e Italia	Workers' experiences of skill, training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy	Employee Relations	Industria automotriz y aeronáutica
Stewart, Mrozowicki, Danford, & Murphy	2016	UK y Polonia	Lean as ideology and practice: A comparative study of the impact of lean production on working life in automotive manufacturing in the United Kingdom and Poland	Competition and Change	Industria automotriz
Waring, & Bishop	2010	UK	Lean healthcare: Rhetoric, ritual and resistance	Social Science & Medicine	Salud Pública
Zhang	2008	China	Lean production and labor controls in the Chinese automobile industry in an age of globalization	International Labour and Working Class History	Industria automotriz

Fuente: elaboración propia

## Implicancias y efectos adversos de LM en la experiencia de trabajo

A continuación, se presentan los principales hallazgos organizados en cinco dimensiones<sup>4</sup>.

### *Salud y bienestar: intensificación del trabajo, tensión y desgaste*

La gran mayoría de los artículos señalan un aumento en la intensificación del trabajo, como consecuencia de la aplicación de la lógica del flujo tenso, que elimina pausas y tiempos muertos, reduce la dotación y aumenta la presión, el estrés y desgaste en el trabajo, lo que deja una importante marca en los trabajadores/as. Se reporta que estos muchas veces no cuentan con tiempo para cubrir necesidades básicas durante su labor, tales como hidratarse, pausas de descanso y alimentación (Adarga et al., 2011; Bernardo & Sato, 2010).

Las investigaciones enfocadas en temas de salud laboral (Adarga et al., 2011; Bernardo & Sato, 2010; Stenger et al., 2014; Stewart et al., 2016) explican cómo el sistema *justo a tiempo* conlleva un incremento de volumen, ritmo, velocidad e intensidad del trabajo que, junto a los principios de la calidad total que contemplan la reducción de pérdidas y defectos, obligan a los/as trabajadores/as a mantenerse en una constante situación de tensión y alerta, que los conduce a altos niveles de estrés, agotamiento físico y psíquico. De este modo, aumenta también el nivel de exposición a riesgos que incrementan las lesiones por esfuerzo repetitivo, problemas musculoesqueléticos, fatiga y accidentes laborales. Una investigación realizada en General Motors y BMW en Reino Unido y Polonia (Stewart et al., 2016), con operarios y cargos de mantención, muestra cómo las molestias corporales y el trabajo en posiciones incómodas afectan a gran parte de los trabajadores. Según este estudio, entre un 50% y 70% de los trabajadores indicó que se sentían agotados después de su turno, la mayor parte del mes. También se triplicaron los trastornos musculoesqueléticos, como dolor de espalda, y rigidez en cuello y hombros desde que se implementó el sistema *lean*.

<sup>4</sup> Cabe señalar que estas categorías, que emergen del análisis de contenido temático de los artículos seleccionados, guardan relación con algunos de los modelos de riesgo psicosocial más conocidos (Siegrist, Karasek, Iltas) y frecuentemente utilizados desde abordajes epidemiológicos o salubristas. Sin embargo, nuestro enfoque se basa en el marco de la psicología social y los nuevos estudios laborales de América Latina, desde una perspectiva más bien inductiva, que busca reconstruir el impacto de los modelos de *lean management* a partir de la perspectiva y las experiencias locales reportadas por los propios actores laborales.

Al mismo tiempo, los largos turnos de trabajo, en conjunto con políticas contractuales flexibles y bajas remuneraciones, son referidos como un factor clave en la intensificación del trabajo, desgaste y estrés laboral. De acuerdo con los artículos revisados, quienes trabajan en condiciones precarias de empleo son los más afectados, puesto que, frente a la inestabilidad y riesgo de despido, deben realizar gran cantidad de horas extras, con el objetivo de no arriesgar su fuente de ingresos. La reducción de la dotación y la utilización abusiva de jornadas largas genera, a su vez, desempleo, generándose una especie de círculo vicioso, puesto que son la misma implementación de *lean* y su política de reducción de costos los que impulsan una menor contratación, que por ende aumenta el desempleo, al tiempo que genera mayor presión sobre la dotación de trabajadores/as que se mantiene, en especial aquellos que tienen un contrato flexible sujeto a desempeño. En este escenario, la tensión constante y la intensidad del trabajo implican también una serie de trastornos del ánimo y ansiedad. A su vez, diversos artículos (Adarga et al., 2011; Bernardo & Sato, 2010; Stenger et al., 2014) reportan también situaciones de acoso y hostigamiento por parte de las jefaturas, quienes recurren a la amenaza de despido como un mecanismo de presión, con el fin de alcanzar las metas de producción que les han sido asignadas.

Un estudio que entrevistó a más de 40 operarios de fábricas automotrices en Brasil (Bernardo & Sato, 2010) muestra cómo estos se sienten sometidos a una acentuada explotación física y mental, marcada por un ritmo de trabajo difícil de soportar, asociado al exceso de responsabilidades y la intensificación extrema del trabajo. Los operarios refieren una constante presión psicológica y sentimientos de humillación que se traducen en "violencia psicológica". Esto se evidencia, por ejemplo, en la promoción de protocolos de calidad que contemplan la exposición de errores de manera grupal, donde los/as trabajadores/as se sienten expuestos y humillados ante sus compañeros y jefaturas.

Al respecto, un hallazgo mencionado en varios artículos, pero abordado específicamente en una investigación en las fábricas de maquila mexicanas (Adarga et al., 2011), refiere cómo *lean* promovería la exclusión de personas mayores de 40 años, quienes se ven afectadas por fatiga, disminución de su capacidad física y bajo rendimiento propio del proceso de envejecimiento. Esto afecta su capacidad de adaptación a las demandas de la producción, debiendo establecer diversas estrategias para ajustarse al elevado ritmo de trabajo. En este contexto, las mujeres se ven más expuestas, dado que deben afrontar una doble demanda (labores del trabajo y del hogar), lo que no les permite descansar y recuperar sus fuerzas.

**Proceso de trabajo y tareas: estandarización, pérdida de autonomía y descualificación**

Los estudios centrados en los cambios que *lean* ha implicado a nivel de las tareas y la organización del proceso de trabajo coinciden en señalar una extrema estandarización, principios rígidos y un estricto sistema de control, contrarios al discurso de autonomía habitualmente asociado a *lean*. La extrema estandarización, el control y la protocolización de las tareas merman los niveles de autonomía, aprendizaje y participación de los/as trabajadores/as, aspecto que ha ido promoviendo también su descualificación, así como la pérdida de tradicionales culturales e identidades de oficio (Agulló, 2012; Hultin & Mähring, 2017; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018; Stewart et al., 2010).

En un estudio sobre el exitoso modelo de la multinacional Zara (Agulló, 2012), basado en la gestión de grandes flujos de información y articulación logística, se refiere que en la práctica no es el proceso de reposición y *stock* cero, ni tampoco la digitalización y gestión de la información, aquello que ha asegurado el éxito del modelo de negocio. Los hallazgos sugieren que son más bien la protocolización, la reducción de costos y la intensificación del trabajo las que ha permitido generar ganancias.

En la misma línea, algunos estudios (Agulló, 2012; Hultin & Mähring, 2017; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018; Stewart et al., 2010) evidencian cómo la autonomía de los/as trabajadores/as fue disminuyendo en la medida en que, a partir de los principios del flujo tenso, estos pierden la capacidad de mantener control sobre el ritmo y la intensidad del trabajo. Al mismo tiempo, el *visual management*, materializado en el uso de tableros con información de los flujos y mapas visuales de proceso, permiten la visibilidad continua del estado de la producción o servicio, lo que opera como mecanismo de control y estandarización que no deja margen para la propia acción, dado que todo cambio o acción fuera del proceso prescrito debe quedar consignado por escrito, aspecto que finalmente inhibe cualquier proceso de ajuste, debido a que los/as trabajadores/as no tienen tiempo de escribirlos, o bien simplemente prefieren evitar exponerse a cometer un error (Hultin & Mähring, 2017; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018). En este sentido, (Kilskar et al. (2018) refieren cómo los operarios en una planta de automóviles en Noruega indican que, si bien en un primer momento se sentían entusiasmados con la realización de sugerencias en los tableros de círculos de calidad, finalmente, dada la intensificación del trabajo y altos niveles de demanda, no les daba el tiempo de poder aplicarlas, razón por la que optaron por evitar dar sugerencias, con el fin de no sobrecargarse aún más con la ejecución de estas.

Por otra parte, las investigaciones evidencian cómo, con la incorporación de tecnologías, nuevas herramientas de gestión e informatización de los procesos, las tareas se vuelven rutinarias, estandarizadas y cada vez más básicas, despojándolas de toda posibilidad de aprendizaje y puesta en práctica del propio saber y experiencia (Hultin & Mähring, 2017; Kaempfer, 2018; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018; Stewart et al., 2010). Al respecto, los hallazgos de un estudio (Kämpf, 2018), que contrasta la experiencia de operarios fabriles y ejecutivos de una empresa de *software*, muestran cómo la estandarización y digitalización en el trabajo administrativo en el sector servicios se basa en la introducción de información detallada sobre los procedimientos de trabajo, que van estructurando la división del trabajo a lo largo de toda la cadena de valor, transparentando la información, fomentando la intercambiabilidad y polifuncionalidad en el uso de esta. Este proceso, que se refiere como una "industrialización del servicio", trajo consigo una pérdida de reconocimiento del saber hacer de los ejecutivos, quienes señalan sentirse "como un número". Su trabajo se volvió intercambiable y realizable por cualquier persona, despojándolo de todo valor y aporte personal, precarizando su posición en un plano tanto simbólico como material dentro de la organización.

**Relaciones sociales y colectivos de trabajo: tensión, hostilidad y competencia**

Más de la mitad de los estudios analizados evidencia un aumento en la tensión, la competencia, la discriminación y la hostilidad entre pares tras la implementación de *lean*, siendo afectados los vínculos y relaciones sociales al interior de las organizaciones. Los niveles de presión, tendencia a la individualización y sobrerresponsabilización por los resultados, sustentados en gran parte por herramientas de control como la gestión visual y principio de la mejora continua, conllevan un aumento en los conflictos al interior de los equipos de trabajo, a partir de la tensión que implican los mayores niveles de vigilancia y el miedo al despido. De este modo, se merman las posibilidades de que los/as trabajadores/as puedan actuar colectivamente, construir vínculos colaborativos y brindarse apoyo social (Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Howison, 2009; Ratner, 2012).

La evidencia apunta a un proceso de escisión y conflicto grupal al inicio de la implementación del modelo, entre quienes adhieren y aquellos que se resisten a los cambios (Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Ratner, 2012). En un estudio sobre la implementación de *lean* en un servicio público de Dinamarca (Ratner, 2012), esta división y conflicto tiende a operar entre, por un lado, los empleados

que se (auto)definen como más modernos y emprendedores, dispuestos a incorporarse voluntariamente en el nuevo programa; por otro, aquellos/as trabajadores/as "tradicionales", que son descritos por los primeros como anticuados y resistentes al cambio.

En este sentido, las investigaciones resaltan que, a pesar de la instalación de herramientas que apuntan al empoderamiento del grupo y la colaboración en equipo, como el *team work* y la existencia de *team leaders*, en la práctica *lean* implica complejas dinámicas de dominación a partir del socavamiento de vínculos de apoyo, solidaridades grupales y colectivos de trabajo autónomos.

Un estudio realizado en la fábrica de Jeep en Toledo (Howison, 2009), que consideró entrevistas a operarios, representantes sindicales y administrativos, además de observaciones directas y análisis de contenido de los documentos de *DaimlerChrysler*, analiza el despliegue de la estrategia comunicacional de *lean* y su impacto en la cultura organizacional, relaciones sociales y vínculo con la empresa. Este estudio refiere contrastes entre la retórica de *lean* que enfatiza la importancia de la unidad, cohesión social e igualdad de oportunidades, y una realidad marcada por un proceso de reorganización productiva, que implicó el aumento de despidos y un sistema de privilegios asociados solo a quienes tenían cargos de mayor estatus, generándose división y un proceso de fragmentación social similar al que se relata en otros estudios revisados (Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Howison, 2009; Ratner, 2012).

Al respecto, algunos estudios (Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Howison, 2009) evidencian una reconfiguración en los roles de supervisión y la figura de la autoridad al interior de las organizaciones. En el nuevo contexto, los supervisores velan por la disciplina, el logro de indicadores y objetivos de producción, aspecto que merma su autonomía y su capacidad de mediar entre las demandas productivas y los empleados a su cargo, lo que debilita su vínculo y agudiza el conflicto con sus equipos de trabajo.

Un estudio de caso de un servicio público en Reino Unido (Carter et al., 2014), donde se entrevistó a gerentes de primera línea y supervisores, refiere cómo los cambios neomanageriales en la organización del trabajo implicaron un intento de vincular el rol de los jefes a los intereses del Estado como empleador. Estos pasaron de ocupar un rol directo en el trabajo de contención, coordinación y unificación del equipo, a tener que velar por el cumplimiento de los objetivos de productividad, situación que los llevó a distanciarse del grupo. Estas nuevas dinámicas en el ejercicio de las jefaturas fueron más difíciles de asumir por los

jefes y los/as trabajadores/as antiguos, quienes optan o son forzados a renunciar.

En el estudio de Carter et al. (2014), al igual que lo referido en el caso de una imprenta donde se entrevistó a operarios y supervisores en Reino Unido (Alcadipani et al., 2018), se muestra cómo la presión y extrema cuantificación del trabajo sobre el rol de las jefaturas, dan paso a formas de ejercicio del poder cada vez más autoritarias, que aumentan la hostilidad del grupo hacia los supervisores y también hacia quienes adhieren a las nuevas prácticas y colaboran en el traspaso de sus conocimientos a la gerencia. Todo esto tiene importantes implicancias en las experiencias de trabajo, en la medida en que las prescripciones del modelo van promoviendo conductas de acoso, desconfianza y la sensación de vulnerabilidad y sobreexposición entre pares y hacia las jefaturas, así como también van socavando los vínculos y sentido de pertenencia al colectivo.

### ***Vivencia subjetiva: el mind set lean y la colonización de la subjetividad***

Diversos estudios (Goger, 2013; Krause-Jensen, 2017; Maravelias et al., 2013; Waring & Bishop, 2010) señalan cómo la implementación de *lean* supone el desarrollo de un nuevo *mind set* y cultura organizacional basados en valores estéticos y éticamente deseables, lo que tiene un impacto a nivel de las subjetividades y experiencias de trabajo. Al respecto, los artículos refieren que *lean* incide en el modo en que las personas sienten, piensan, actúan y se relacionan consigo mismas y con otros, facilitando nuevas formas de explotación de la fuerza de trabajo a través de la colonización de la mente y subjetividad de los/as trabajadores/as.

Los artículos reportan cómo la instalación de este nuevo *mind set* y cultura organizacional, basados en los valores que impulsa *lean* y su retórica sobre el progreso, modernidad e innovación, supone la devaluación y debilitamiento de otros referentes simbólicos vinculados a culturas ocupacionales, sindicales o de clase, lo que supone formas de violencia simbólica, fuente de malestar subjetivo. Otros estudios muestran cómo los valores, principios y herramientas *lean* van reconfigurando los sistemas de poder y la organización social del trabajo, y van rearticulando la subjetividad de los/as trabajadores/as, mediante la movilización de aspectos propios de la cultura local en que se insertan, vinculados a estructuras existentes de dominación y subordinación, que permiten legitimar este cambio (Goger, 2013; Krause-Jensen, 2017; Waring & Bishop, 2010).

Un estudio realizado en las fábricas textiles de Sri Lanka (Goger, 2013), en que se entrevistó a gerentes de línea, directivos y supervisores, muestra el modo en que el discurso

gerencial asociado a *lean* promueve la imagen de una "mujer perfecta", disciplinada, respetuosa y obediente hacia su familia, capaz de desafiar a otros porque se ha transformado en una "trabajadora calificada". El discurso del aprendizaje, empoderamiento y desarrollo le permite a la organización atraer, retener y motivar a estas mujeres, a través de la promoción de una cultura de aprendizaje y liderazgo, que las presenta como una piedra angular, no solo para la fábrica, sino también para la sociedad de Sri Lanka. Esto tiene lugar en una cultura de trabajo en la que los hombres son considerados más propensos a la sindicalización, y donde, por tanto, se espera aumentar la dotación de mujeres que históricamente han asumido un rol de mayor subordinación en esa cultura.

Un estudio etnográfico que analiza la introducción de *lean* en el sector público y sus consecuencias sobre la cultura organizacional observó y entrevistó a consejeros y trabajadores/as de un departamento de asistencia social en Dinamarca (Krause-Jensen, 2017). Sus hallazgos señalan cómo el uso de términos valorados positivamente en el ámbito de la gestión flexible ("iniciativa", "mejoras", "eficiencia", "calidad", "valor", "pensamiento positivo", "autogestión") va estableciendo un significado particular y un sentido común a través de un proceso de conquista semántica. De este modo, aun cuando estas palabras se asocian en la práctica al recorte de gastos y racionalización de la producción, así como el modo en que se articulan y promueven la imagen de una experiencia común positiva, hace que sea difícil para los/as trabajadores/as expresar sus reservas sobre las decisiones e iniciativas tomadas por la administración. En consecuencia, estos/as trabajadores/as se sienten constantemente atrapados en situaciones paradójicas en las que ciertos valores socialmente positivos ("calidad", "mejoras") aparecen asociados a decisiones organizacionales experimentadas como problemáticas, e incluso contrarias a los valores éticos de su profesión.

El análisis de estos artículos muestra cómo los discursos de la filosofía *lean* van instalando un ideal de trabajador asociado a un estándar de alto rendimiento que no solo implica desarrollar la mentalidad correcta (ser un empleado activo, comprometido, perfeccionista y ambicioso), sino también mantener un cuerpo esbelto, saludable y en forma, capaz de tolerar el intenso ritmo del trabajo de producción. Estos estándares van generando expectativas y normas bastante explícitas, no solo sobre cómo se debe trabajar, sino también sobre cómo los empleados deberían vivir y relacionarse consigo mismos para mantenerse saludables y productivos.

Al respecto, una investigación realizada en Scania, Suecia (Maravelias et al., 2013), donde se buscaba mejorar la

producción a través de *lean* y, al mismo tiempo, ayudar a los empleados promoviendo un estilo de vida más saludable y feliz, sostiene que este tipo de prácticas implica la colonización subjetiva de las vidas, cuerpos y personalidad de los/as trabajadores/as, aumentando su potencial de ser explotados como mano de obra. Este caso muestra que la instalación de un programa de asistencia médica de 24 horas y un gimnasio, fruto de la negociación sindical en medio de la implementación de *lean*, que inicialmente eran vistos como una conquista de los trabajadores, se transformó en una pieza clave en la difuminación de los límites entre la vida personal y el trabajo.

Maravelias et al. (2013) refieren que, a través de este tipo de programas, se esperaba que los/as trabajadores/as disciplinaran y administraran sus cuerpos y sus vidas, de modo tal que desarrollaran habilidades que podrían ser transferidas al espacio laboral. En un contexto donde se instaló la retórica del empoderamiento y la idea de que el bienestar es un logro individual, quienes no podían o se resistían a hacer frente a las exigencias y estándares de salud impuestos eran vistos por parte de la administración como personas incapaces de "autogestionarse". Por su parte, quienes adoptaron este estilo de vida vieron sus vidas transformadas y cada vez más subordinadas a las expectativas y exigencias del espacio laboral. Sin embargo, el modo en que la puesta en escena de *lean* interpela a los/as trabajadores/as en su subjetividad a través de la cultura de la organización implicaba que para ellos fuera difícil rechazar, distanciarse o escapar de la presión que sentían dentro y fuera del trabajo, generándose diversos dilemas y tensiones, a propósito de lo que los autores refieren como una "managerialización de la vida".

### ***Relaciones labores: asimetrías de poder y debilitamiento sindical***

La gran mayoría de los artículos da cuenta del impacto sociopolítico de *lean* en términos del modo en que dicho modelo aumenta la asimetría capital-trabajo, promoviendo formas de precarización del empleo, debilitando la negociación colectiva y organización sindical, y operando como un mecanismo de subordinación y dominación social de la fuerza de trabajo. En esta línea, un importante número de investigaciones (Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud et al., 2018; Johansson et al., 2013; Las Heras, 2018; Moody, 2014; Zhang, 2008) se centra en entender los efectos de *lean* en la organización y condiciones de trabajo, las relaciones laborales y el modo en que este modelo incide en las demandas, relación e interacción entre sindicatos, trabajadores y empleadores.

Estos estudios evidencian cómo la intensificación del trabajo, flexibilidad laboral y cambios en la organización del trabajo asociados a la implementación de *lean* demandan un rol estratégico de los sindicatos, que no ha estado exento de dificultades. Al respecto, en diversos lugares, a raíz del desequilibrio de poder sindicato-empresa, la implementación de *lean* se vuelve un proceso autoritario y unilateral, donde la amenaza recurrente de transferir la producción al extranjero, si los/as trabajadores/as y sus sindicatos se niegan a aceptar el nuevo método, genera importantes disputas al interior de la organización, y entre los sindicatos y trabajadores/as (Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud et al., 2018; Las Heras, 2018; Zhang, 2008).

Apaydin (2017) analiza la realidad de las relaciones laborales en Fiat en tres países distintos, revisa el modo en que se introdujo *lean* en cada una de estas fábricas y las críticas sindicales que ocasionaron, las cuales apuntaban a la intensificación del trabajo y la presión jerárquica. El artículo ilustra la ambivalencia de los líderes sindicales frente a la reorganización del trabajo y la fragilidad resultante de la movilización de los/as trabajadores/as, a propósito de las divisiones generadas entre estos y los sindicatos. El caso ejemplifica que el estilo de nueva gestión disciplinaria y la forma de estructurar el trabajo de un modo menos jerárquico y más "participativo" provocaba apatía frente al sindicato, cuyos integrantes se mantenían silenciosos sin poder cuestionar este tipo de disciplina sin jerarquías ni castigos. Al igual que en las otras investigaciones, este caso evidencia las dificultades persistentes de los sindicalistas para hacer de la organización del trabajo una

base para la acción colectiva en el marco de políticas y formas de gestión asociadas a *lean*.

Al respecto, estudios demuestran que el aumento en la carga laboral, jornada y horas extras incide también en el incremento del desempleo y la precarización de las condiciones de trabajo, lo que se traduce en mayores niveles de inequidad y asimetrías de poder entre la fuerza de trabajo y el empresariado (Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud et al., 2018; Las Heras, 2008; Zhang, 2008). La amenaza de despido y pérdida de la fuente laboral refuerza el control managerial e inhibe las posibilidades de negociación sindical, aumentando las conductas de acoso, responsabilización individual y sumisión frente al poder, referidas en el apartado sobre las consecuencias en materia de salud y bienestar laboral (Giraud et al., 2018). De este modo, los sindicatos ya no negocian mejoras en las condiciones laborales, sino que más bien deben remitirse a defender su fuente de trabajo (Las Heras, 2018).

**Formas de resistencia, diversidad y variabilidad de los efectos de la gestión del modelo *lean management***

Para finalizar este apartado de resultados, cabe mencionar que este conjunto de investigaciones, junto con el reporte de los efectos adversos de *lean* en términos de la experiencia y condiciones de trabajo, también mostró el despliegue de una serie de formas de resistencia individuales y colectivas de los/as trabajadores/as, tales como negación, ironía, conductas temerarias, boicoteo, sabotaje, indiferencia, astucia e ingenio, que les permitían resistir, atenuar

**Tabla 4.**  
*Síntesis de los principales hallazgos de efectos adversos de lean.*

Dimensiones	Principales efectos adversos reportados	Artículos referencia
Bienestar laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificación del trabajo</li> <li>• Presión laboral</li> <li>• Desgaste físico y psíquico</li> <li>• Trastornos del ánimo y ansiedad</li> </ul>	(Adarga et al., 2011; Bernardo & Sato, 2010; Stenger et al., 2014; Stewart et al., 2016)
Proceso de trabajo y tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización</li> <li>• Pérdida autonomía</li> <li>• Descualificación</li> </ul>	(Agulló, 2012; Hultin & Mähring, 2017; Kämpf, 2018; Karlsson & Nikolaidou, 2016; Kilskar et al., 2018; Stewart et al., 2010)
Relaciones sociales y colectivos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión entre pares y/o jefaturas</li> <li>• Hostilidad y competencia</li> <li>• Falta de cohesión</li> <li>• Individualismo</li> <li>• Formas de poder autoritarias</li> </ul>	(Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Howison, 2009; Ratner, 2012)
Vivencias subjetivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malestar y sufrimiento</li> <li>• Dilemas éticos y tensiones</li> <li>• Pérdida límites entre vida personal y trabajo</li> </ul>	(Goger, 2013; Krause-Jensen, 2017; Maravelias et al., 2013; Waring & Bishop, 2010)
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precarización del empleo</li> <li>• Debilitamiento negociación colectiva y organización sindical</li> <li>• Incremento desempleo, precarización trabajo</li> </ul>	(Apaydin, 2017; Caputo et al., 2012; Giraud et al., 2018; Johansson et al., 2013; Las Heras, 2018; Moody, 2014; Zhang, 2008)

o adecuar la implementación de estas herramientas de gestión (Adarga et al., 2011; Alcadipani et al., 2018; Carter et al., 2014; Maravelias & Thanem, 2013; Stewart et al., 2016). Al mismo tiempo, los artículos analizados refieren variabilidad en los efectos negativos, de acuerdo con distintos factores ocupacionales, políticos y culturales propios del contexto nacional, sector industrial y cultura organizacional en el que estas herramientas se implementan; también en función de clivajes de estructuración social de los/as trabajadores/as tales como género, generación, clase y etnia.

En esta línea, diversos estudios evidencian, por ejemplo, cómo estatus, edad, género, nivel jerárquico y posición que los individuos ocupan en la organización, así como los niveles de reconocimiento y apoyo social con que estos cuentan, pueden atenuar la incidencia negativa de estos efectos (Alcadipani et al., 2018; Apaydin, 2017; Goger, 2013; Kämpf, 2018; Kilskar et al., 2018; Krause-Jensen, 2017; Ratner, 2012; Waring & Bishop, 2010). Al mismo tiempo, los estudios muestran algunas diferencias dependiendo de la etapa (inicial o consolidada) del proceso de implementación de *lean* que se considere: diversos artículos señalan efectos cada vez más adversos en etapas de implementación más avanzadas.

### Reflexiones finales

El estudio realizado recoge amplia evidencia empírica del modo en que LM puede tener consecuencias adversas en las experiencias de trabajo. El análisis llevado a cabo distingue cinco dimensiones donde es posible identificar dichas implicancias negativas: i) bienestar, ii) tareas y proceso de trabajo, iii) relaciones entre trabajadores/as, iv) vivencia subjetiva y v) relaciones laborales.

Desde una mirada psicosocial centrada en las experiencias de trabajo y la perspectiva de los/as trabajadores/as, el análisis de la evidencia empírica de diversas investigaciones permitió reportar e identificar dichas consecuencias negativas, dando cuenta a su vez de las dinámicas y mecanismos específicos a través de los cuales *lean* puede producir dichos efectos adversos en los/as trabajadores/as.

A través del análisis de los resultados presentados, el artículo espera contribuir al debate en América Latina —a nivel académico, gerencial, sindical y de políticas públicas— sobre la implementación de los nuevos modelos de gestión flexible. Dicho debate debe incorporar diferentes actores empresariales, organizaciones de trabajadores/as y representantes de los gobiernos. Asimismo, dichos espacios de discusión deben contemplar los aportes de la investigación científica de las ciencias sociales, considerando no solo el criterio de rentabilidad y competitividad de las empresas,

sino también un horizonte normativo basado en el ideal de una sociedad democrática y de un trabajo digno, bajo condiciones justas y protegidas, para todos sus ciudadanos.

La generación de este diálogo social, con la participación activa de los actores laborales y bajo un horizonte de justicia social y democratización del trabajo (Dejours et al., 2018), es de particular importancia en un contexto como el de América Latina, marcado en las últimas décadas de modernización neoliberal por un debilitamiento de las organizaciones sindicales, una flexibilización de las protecciones laborales y una hegemonía de discursos y prácticas neomanageriales impuestos unilateralmente sobre el mundo del trabajo.

Respecto a las limitaciones del estudio, es importante destacar su carácter exploratorio y acotado a un conjunto específico de bases de datos y a un universo limitado de artículos. Asimismo, la representatividad de los artículos referidos a América Latina es menor a la de otros contextos, lo que puede obedecer a las mismas bases seleccionadas, donde predominan artículos científicos de países noratlánticos, así como también a la no inclusión en la revisión de otros formatos de publicación como libros y comunicaciones a congresos.

Por último, y como desafío futuro, cabe destacar la importancia de incrementar la investigación en América Latina sobre procesos de reorganización empresarial bajo modelos de LM en distintos sectores económicos. Resulta fundamental ampliar la evidencia empírica sobre las lógicas de implementación de dicho modelo de gestión, sus variaciones en distintos contextos y sectores, las reacciones y respuestas de los actores laborales, y el modo como el modelo impacta, no solo a nivel de variables productivas y de rentabilidad, sino también a nivel de las experiencias de los/as trabajadores/as y sus condiciones de trabajo.

### Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

### Referencias bibliográficas

- Adarga, M. S., Becerril, L. C., & Champion, C. D. (2011). Gender, aging, and work: Aging workers' strategies to confront the demands of production in maquiladora plants in Nogales, Mexico. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 20(4), 479–495. <https://doi.org/10.2190/NS.20.4.f>
- Alcadipani, R., Hassard, J., & Islam, G. (2018). "I shot the Sheriff": Irony, sarcasm and the changing nature of workplace resistance. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1452–1487. <https://doi.org/10.1111/joms.12356>

- Agulló, I. (2012). Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda. *Política y Sociedad*, 49(1), 179–191. [https://doi.org/10.5209/rev\\_POSO.2012.v49.n1.36438](https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2012.v49.n1.36438)
- Álvarez, D. (2018). *La hegemonía del capital. Estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo*. UBA Sociales. <https://www.teseo-press.com/hegemonia>
- Alvesson, M. & Willmott, H. (Eds.). (1992). *Critical management studies*. Londres: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (Eds.). (2003). *Studying management critically*. Londres: Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446220030>
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2011) Introduction.. En M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 1-26). Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.013.0001>
- Apaydin, F. (2017). Uneasy discipline: Training workers after Fordism in Turkey and Argentina. *Studies in Political Economy*, 98(2), 151–174. <https://doi.org/10.1080/07078552.2017.1342994>
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. New York: ILR Press.
- Araujo, K. (2016). *El miedo a los subordinados. Una teoría de la auto-riedad*. Santiago de Chile: LOM ediciones.
- Ballé, M., Chartier, N., Coignet, P., Olivencia, S., Powell, D., & Reke, E. (2019) *El sensei lean: Vaya, vea, cuestiona*. Madrid: Lean Enterprise Institute.
- Ballé, M., Jones, D., Chaize, J., & Fiume, O. (2018). *Estrategia lean. Utilizar lean para crear ventaja competitiva, generar innovación y facilitar el crecimiento sostenible*. Madrid: Profit editorial.
- Bernardo, M. H., & Sato, L. (2010). Toyotism in Brazil: The contrast between discourse and practice and the consequences for workers' health. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 20(3), 349–367. <https://doi.org/10.2190/NS.20.3.h>
- Bhasin, S. (2015). *Lean management beyond manufacturing: A holistic approach*. Nueva York: Springer International Publishing. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-17410-5>
- Bocquet, R., Dubouloz, S., & Chakor, T., (2019). Lean manufacturing, human resource management and worker health: are there smart bundles of practices along the adoption process? *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(30), 113-144. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0050>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Boyer, R., & Freissenet, M. (2003). *Los modelos productivos*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Brown, W. (2017) *El pueblo sin atributos. La secreta revolución del neoliberalismo*. Barcelona: Malpaso Ediciones.
- Buer, S. -V., Strandhagen, J. O., & Chan, F. T. S. (2018). The link between industry 4.0 and lean manufacturing: Mapping current research and establishing a research agenda. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2924-2940. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1442945>
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107744. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107744>
- Caputo, P., Campenni, A., & Della Corte, E. (2012). Fiat auto: Industrial relations lost in globalisation. *TripleC*, 10(2), 672–682. <https://doi.org/10.31269/triplec.v10i2.413>
- Cardoso, A. (2019). *Logística lean en centros de distribución*. Sao Paulo: Lean Institute Brasil.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2014). "They can't be the buffer any longer": Front-line managers and class relations under white-collar lean production. *Capital and Class*, 38(2), 323–343. <https://doi.org/10.1177/0309816814532409>
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2017). Uncomfortable truths—teamworking under lean in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 449-467. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1111251>
- Castells, M. (2001). *La era de la información : economía, sociedad y cultura*. Volumen I. Madrid: Alianza.
- Chiarini, A., Found, P., & Rich, N. (Eds.). (2016). *Understanding the lean enterprise: Strategies, methodologies, and principles for a more responsive organization*. New York: Springer International Publishing. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-19995-5>
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. (2006). The effects of lean production on worker job stress. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(9), 1013-1038. <https://doi.org/10.1108/01443570610682616>
- Coriat, B. (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI editores.
- Danese, P., Manfè, V., & Romano, P. (2018). A systematic literature review on recent lean research: State-of-the-art and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 579-605. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12156>
- Danese, P., Romano, P., & Boscari, S. (2017) The transfer process of lean practices in multi-plant companies. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(4), 468-488. <http://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2014-0571>
- De la Garza, E. (2017). Del toyotismo al lean production, trabajo clásico y no clásico en multinacionales. En E. de la Garza Toledo & M. Hernandez Romo (Coord.), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina* (pp. 467-508). Ciudad de México: Gedisa Editorial. [http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/ConfMult\\_CapIX.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/ConfMult_CapIX.pdf)
- Dejours, C., Deranty, J.-P., Renault, E., & Smith, N. (2018). *The return of work in critical theory: Self, society, politics*. Nueva York: Columbia University Press.
- Durand, J.-P. (2019). *Creating the new worker: work, consumption and subordination*. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93260-6>
- Giraud, B., Pélisse, J., & Pénissat, E. (2018). Adapting while resisting: The ambivalence of union action in the Face of lean production. *Sociología Del Trabajo*, (151), 193–209. <https://doi.org/10.3280/sl2018-151011>
- Grey, C., Huault, I., Perret, V., & Taskin, L. (Eds.). (2018). *Critical management studies global voices, local accents*. New York: Routledge.
- Godard, J (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349–378. <https://doi.org/10.1002/bies.201200036>
- Goger, A. (2013). From disposable to empowered: Rearticulating labor in Sri Lankan apparel factories. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 45(11), 2628–2645. <https://doi.org/10.1068/a45694>
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M. V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025-1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

- Howison, J. D. (2009). A tough "Cell": Implementing lean production at Toledo Jeep. *Critical Sociology*, 35(5), 689–696. <https://doi.org/10.1177/0896920509337614>
- Hultin, L., & Mähring, M. (2017). How practice makes sense in healthcare operations: Studying sensemaking as performative, material-discursive practice. *Human Relations*, 70(5), 566–593. <https://doi.org/10.1177/0018726716661618>
- Huo, M.-L., & Boxall, P. (2018). Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 569–584. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12204>
- Huxley, C. (2015). Three decades of lean production: Practice, ideology, and resistance. *International Journal of Sociology*, 45(2), 133–151. <https://doi.org/10.1080/00207659.2015.1061859>
- Hyman, R. (1987). Strategy or structure? Capital, labour and control. *Work, Employment and Society*, 1(1), 25–55. <https://www.jstor.org/stable/23745143>
- Ingvaldsen, J. A., & Benders, J. (2016). Lost in translation? The role of supervisors in lean production. *German Journal of Human Resource Management*, 30(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/2397002215625893>
- Johansson, J., Abrahamsson, L., & Johansson, S. (2013). If you can't beat them, join them? The Swedish trade union movement and lean production. *Journal of Industrial Relations*, 55(3), 445–460. <https://doi.org/10.1177/0022185613483999>
- Kämpf, T. (2018). Lean and white-collar work: Towards new forms of industrialisation of knowledge work and office jobs? *Triple C*, 16(2), 901–918. <https://doi.org/10.31269/triplec.v16i2.1048>
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>
- Karlsson, A.-M., & Nikolaidou, Z. (2016). The textualization of problem handling: Lean discourses meet professional competence in eldercare and the manufacturing industry. *Written Communication*, 33(3), 275–301. <https://doi.org/10.1177/0741088316653391>
- Kilskar, S. S., Ingvaldsen, J. A., & Valle, N. (2018). CoPs facing rationalization: The politics of community reproduction. *Learning Organization*, 25(2), 123–134. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2016-0020>
- Krause-Jensen, J. (2017). Trimming the social body: An analysis of lean management among family counsellors in a Danish municipality. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(2), 68–86. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0005>
- Lancaster, J. (2018) *El trabajo de gerenciar. Un camino diario a mejoras sustentables*. Madrid: Lean Enterprise Institute.
- Las Heras, J. (2018). Unions as "managers of precariousness": The entrenchment of micro-corporatism in the Spanish automotive industry and its drawbacks. *Employee Relations*, 40(6), 1054–1071. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2017-0293>
- Laval, C., & Dardot, P. (2013). La fábrica del sujeto neoliberal. En *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal* (pp. 323–381). Barcelona: Gedisa.
- Maravelias, C., Thanem, T., & Holmqvist, M. (2013). March meets Marx: The politics of exploitation and exploration in the management of life and labour. En M. Holmqvist & A. Spicer (Eds.), *Managing "Human Resources" by Exploiting and Exploring People's Potentials* (pp. 129–159). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2013\)0000037009](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2013)0000037009)
- McCann, L., Hassard, J. S., Granter, E., & Hyde, P. J. (2015). Casting the lean spell: The promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS. *Human Relations*, 68(10), 1557–1577. <https://doi.org/10.1177/0018726714561697>
- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A Methods sourcebook* (3rd Ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Moody, K. (2014). Competition and conflict: Union growth in the us hospital industry. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/0143831X12462491>
- Parker, M. (2002). *Against management: Organization in the age of managerialism*. Cambridge: Blackwell .
- Parker, M. (2013). Imagining alternatives. En M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, & C. Land (Eds.), *The Routledge Companion to Alternative Organization* (pp. 31–41). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203725351.ch3>
- Peters, M. D. J., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 13(3), 141–146. <https://doi.org/10.1097/XEB.000000000000050>
- Planet Lean. (2019). *Planet lean*. <https://planet-lean.com/lean-companies/>
- Pulido-Martínez, H. C., & Sato, L. (2013). ...Y entonces ¿esto de la crítica qué es? De la relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1355–1368. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY12-4.rpmt>
- Rampasso, I. S., Anholon, R., Gonçalves-Quelhas, O. L., & Filho, W. L. (2017). Primary problems associated with the health and welfare of employees observed when implementing lean manufacturing projects. *Work*, 58(3), 263–275. <https://doi.org/10.3233/WOR-172632>
- Ratner, H. (2012). "It was The Night of The Long Knives": When public management collides with group identities. *Public Management Review*, 14(1), 23–40. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589612>
- Ríos, N., Toro, J., Pérez-Arrau, G., Mandiola, M., & Espejo, A. (2018). ¿Estudios racionales en Chile? Entre la parcelación, la ambigüedad y las racionalidades en disputa. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1–14. <http://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol17-Issue3-fulltext-1389>
- Rodríguez, J. K., & Stewart, P. (2017). HRM and work practices in Chile: the regulatory power of organisational culture. *Employee Relations*, 39(3), 378–390. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0034>
- Rosin, F., Forget, P., Lamouri, S., & Pellerin, R. (2020). Impacts of industry 4.0 technologies on lean principles. *International Journal of Production Research*, 58(6), 1644–1661. <https://doi.org/10.1080/0207543.2019.1672902>
- Rother, M., & Aulinger, G. (2018) *Cultura Toyota Kata. Cómo desarrollar la capacidad y la mentalidad de su organización a través de la kata de coaching*. Barcelona: Profit editorial
- Santos, M. J. (2017). LP impacts on the neoliberal political-economic context. En C. Machado & J. Davim (Eds.), *Green and Lean Management* (pp. 17–36). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44909-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44909-8_2)
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review Sociology*, 23, 315–339. <https://www.jstor.org/stable/2952554>
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra editora.
- Stecher, A. (2014). El campo de investigación sobre transformaciones del trabajo, identidades y subjetividad en la modernidad contemporánea. Apuntes desde Chile y América Latina. En A. Stecher & L. Godoy (Eds.), *Transformaciones del trabajo, subjetividades e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. (pp. 19–76). Santiago de Chile: RIL Editores. [https://www.researchgate.net/publication/339149225\\_El\\_Campo\\_de\\_Investigacion\\_sobre\\_Transformaciones\\_del\\_Trabajo\\_Identidades\\_y\\_Subjetividad\\_en\\_la\\_Modernidad\\_Contemporanea\\_Apuntes\\_desde\\_Chile\\_y\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/339149225_El_Campo_de_Investigacion_sobre_Transformaciones_del_Trabajo_Identidades_y_Subjetividad_en_la_Modernidad_Contemporanea_Apuntes_desde_Chile_y_America_Latina)

- Stecher, A., & Soto Roy, Á. (2019). Crisis and transformation of occupational identities in three sectors (retail, mining, state): Contributions to understanding workplace subjectivities in neoliberal Chile. *Subjectivity*, 12, 309-332. <https://doi.org/10.1057/s41286-019-00080-x>
- Stenger, E., Monteiro, M. I., Sabino, M. O., Miquilin, I. de O. C., & Filho, H. R. C. (2014). Lean production e riscos psicossociais: o caso de uma fusão multinacional de grupo metalmeccânico no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 30(8), 1765-1776. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00076813>
- Stewart, P., Danford, A., Richardson, M., & Pulignano, V. (2010). Workers' experiences of skill, training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy. *Employee Relations*, 32(6), 606-624. <https://doi.org/10.1108/01425451011083654>
- Stewart, P., Mrozowicki, A., Danford, A., & Murphy, K. (2016). Lean as ideology and practice: A comparative study of the impact of lean production on working life in automotive manufacturing in the United Kingdom and Poland. *Competition & Change*, 20(3), 147-165. <https://doi.org/10.1177/1024529416636192>
- Strangleman, T., & Roberts, I. (1999). Looking through the window of opportunity: The cultural cleansing of workplace identity. *Sociology*, 33(1), 41-67. <https://doi.org/10.1177/S0038038599000036>
- Szlechter, D., Solearte, L., Teixeira, J., Feregrino, J., Madariaga, P., & Alcadipani, R. (2020). Estudios organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación. *Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 84-92. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200202>
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. En C. Willig & W. Stainton-Rogers (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology* (pp. 17-36). Londres: Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526405555.n2>
- Thomas, A., Lubarsky, S., Durning, S. J., & Young, M. E. (2017). Knowledge syntheses in medical education: Demystifying scoping reviews. *Academic Medicine*, 92(2), 161-166. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001452>
- Thompson, P., & Smith, C. (2010). *Working life: Renewing labour process analysis*. Basingstoke, UK: Red Globe Press
- Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., ... Straus, S. E. (2016). A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 16, 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12874-016-0116-4>
- Vallas, S. (1999). Rethinking post-fordism: The meaning of workplace flexibility. *Sociological Theory*, 17(1), 68-101 <https://www.jstor.org/stable/201927>
- Vallas, S., Finlay, W., & Wharton, A. (2009). *The sociology of work: Structures and inequalities*. Nueva York: Oxford University Press.
- Van Grinsven, M., Sturdy, A., & Heusinkveld, S. (2019). Identities in translation: Management concepts as means and outcomes of identity work. *Organization Studies*, 41(6), 873-897. <https://doi.org/10.1177/0170840619866490>
- Waring, J. J., & Bishop, S. (2010). Lean healthcare: Rhetoric, ritual and resistance. *Social Science & Medicine*, 71(7), 1332-1340. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.06.028>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2017). *La máquina que cambió el mundo*. Barcelona: Profit editorial.
- Zhang, L. (2008). Lean production and labor controls in the Chinese automobile industry in an age of globalization. *International Labor and Working Class History*, 73(1), 24-44. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.1017/S0147547908000033>