

Valeria PULIGNANO, Paul STEWART, Andy DANFORD y Mike RICHARDSON (editores), *Flexibility at Work. Critical Developments in the Internacional Automobile Industry*, New York, Palgrave Macmillan, 2008, 200 pp.

La denominada *Lean Production* buscaba desafiar las prácticas corrientes de producción en masa de la industria automovilística occidental, abogando por un replanteamiento de los sistemas de producción imperantes. El concepto de *Lean Production* surge del libro *The Machine That Changed the World*, publicado en 1990 por Womack, Jones y Roos, dentro del grupo de investigación del MIT “*International Motor Vehicle Program*”. A partir de un análisis de los sistemas de producción de Toyota y Honda –del primero destacaban su capacidad de reducir costes y del segundo su innovación y flexibilidad– concluían que existía un sistema de producción japonés más competitivo que el occidental. Se trataba de un nuevo paradigma productivo fruto de una síntesis particular de los sistemas productivos de ambas empresas, que fue bautizado como *Lean Production*.

Una vez definido el nuevo paradigma, rápidamente aparecieron una sucesión de trabajos (Sohal y Egglestone, 1994; o White, Pearson y Wilson, 1999, entre otros) que intentaban establecer como éste se estaba difundiendo en diferentes empresas occidentales. Estas investigaciones revelaban que la aplicación práctica de la *Lean Production* consistía en la adopción del *Just-in-Time*, la externalización de actividades productivas y servicios que no formaran parte de las actividades centrales de la empresa y el trabajo en equipo basado en una organización laboral polivalente y con rotación de tareas. Mediante estas prácticas se buscaba disminuir costes y aumentar la eficiencia mejorando continuamente el sistema de producción, reduciendo los tiempos de producción y los procesos que no añadían valor al producto.

Las sugerentes propuestas de Womack, Jones y Roos recogieron muchas adhesiones y convirtieron su libro en uno de los más citados en el campo de la organización y gestión de la producción. Sin embargo, las citas no fueron sólo elogiosas, existiendo también duros ataques a sus planteamientos. Un primer grupo de ellos procede de los que niegan la validez de la *Lean Production* como modelo productivo real (destacando en este sentido los trabajos de Boyer y Freyssenet), aduciendo que tal paradigma surge de la combinación de los sistemas de producción de dos empresas con unas estrategias y prácticas bien distintas y que, por tanto, representa una confusión conceptual.

El otro gran grupo de críticas surge del análisis de la aplicación efectiva de las prácticas enmarcadas dentro de la *Lean Production*. De este segundo grupo destaca principalmente la tesis que sostiene que dicho modelo de producción aumenta la presión sobre los

trabajadores. En primer lugar, porque al ser los propios operarios quienes analizan y optimizan la secuencia de operaciones, se intensifica su labor en el puesto de trabajo. A lo que se añade la coerción para forzar esta participación, que no es tanto física como institucional (Stewart y Garrahan, 1995; Godfrey, Dale, Marchington y Wilkinson, 1997). Además, como estas prácticas precisan de un alto nivel de coordinación, sincronización, medición y ordenación de la fuerza de trabajo, el resultado es una intensificación del trabajo y un descenso de su calidad (Benders, 1996; Hampton, 1999). Por ello, la aplicación de la *Lean Production* acaba comportando un retroceso en las condiciones laborales de los trabajadores (Moody, 1997).

El libro analizado, aunque bebe de ambas fuentes de críticas, ahonda en las segundas, volviendo al ámbito que originó el surgimiento de la *Lean Production*: la industria automovilística. Su objetivo es acometer otro estudio crítico de las transformaciones productivas ocurridas en la industria automovilística internacional desde finales de los años setenta y sus implicaciones en la organización de la producción, del trabajo y de las condiciones laborales. A partir del análisis de la evolución de las relaciones entre gestores y trabajadores en diversos países, se pretende demostrar como la aplicación efectiva de las prácticas propuestas alrededor de la *Lean Production* ha tenido unas evidentes implicaciones políticas e ideológicas que buscan debilitar la posición de los trabajadores dentro de la estructura productiva.

Esta es la intención que configura una obra colectiva que se divide en dos partes. En la primera, los tres capítulos que la conforman abordan los casos estudiados (Italia, Inglaterra y Francia) desde una perspectiva comparada con la intención de configurar unos patrones comunes en la aplicación de la *Lean Production*. Por el contrario, en la segunda parte, los cuatro capítulos que la conforman examinan de forma individualizada los casos presentados (Bélgica, Australia, Brasil y México). El libro ha sido editado por Valeria Pulignano, Paul Stewart, Andy Danford y Mike Richardson, quienes firman una introducción donde pretenden dar una coherencia global al trabajo y dibujar sus conclusiones. Junto a ellos, otros nueve autores participan en la elaboración de los siete capítulos que configuran el libro. Todos ellos son profesores universitarios dedicados a las relaciones laborales e industriales y a la sociología del trabajo.

En definitiva, se trata de siete trabajos que abordan de forma autónoma las transformaciones en la organización del trabajo en la industria automovilística en los últimos treinta años a partir de la aplicación de las prácticas propuestas por la *Lean Production*. Su objetivo es mostrar cómo estas nuevas prácticas han incidido en las relaciones entre los *managers* y los trabajadores, y han representado un empeoramiento de las condiciones laborales para estos últimos.

TOMÁS FERNÁNDEZ DE SEVILLA MANSANET