

E

**ATENZIA**, empresa especialista en atención a las personas en su domicilio, y la Polifónica Miguel Fleta de Zaragoza han ofrecido esta semana a sus clientes un concierto navideño al que asistieron unas 250 personas. Atenzia tiene 14 centros territoriales que dan cobertura a nivel nacional y atiende a más de 130.000 clientes.

**WWW.TANESPECIALCOMOQUIERAS.COM**, tienda 'on line' zaragozana especializada en juguetes y ropa adaptada, cumple su cuarta Navidad centrada en ofrecer productos para niños con necesidades especiales. En su catálogo incluye este año una nueva línea de bañadores y bodys de la talla 4 a la 14, según informó la compañía.



**LA CAIXA** y el Departamento de Agricultura del Gobierno de Aragón han renovado para este año el convenio de colaboración para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión en trabajos de mejora y conservación de los espacios naturales de la comunidad. El banco invierte 120.000 y se ofrece empleo a 17 personas.

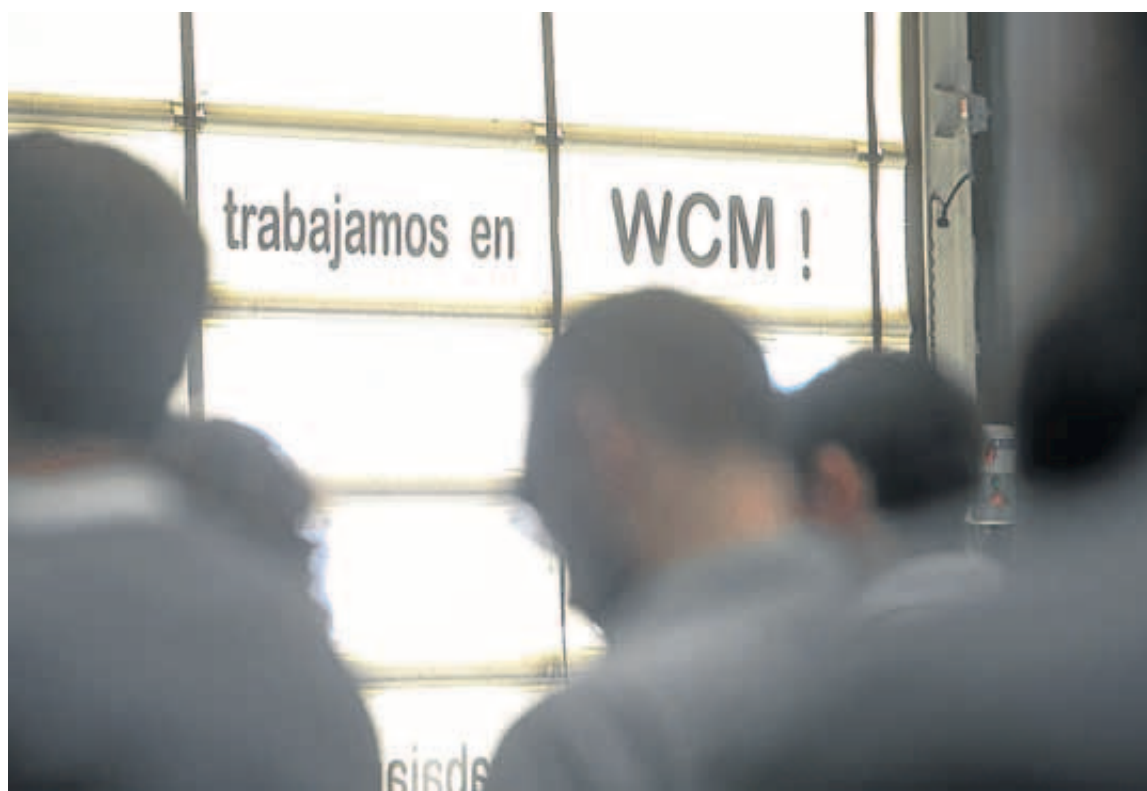
## Gestión

# Fábricas ordenadas y sin despilfarros

**La filosofía 'lean' ha mejorado la productividad de las grandes compañías y ahora quiere llegar a las pymes**

El ahorro de costes se ha convertido en una de las obsesiones de las empresas durante la crisis. La forma de trabajar de una empresa puede aumentar la pérdida de productividad. La filosofía 'lean' es uno de los sistemas de gestión más utilizados en las últimas décadas en grandes factorías como las del sector automovilístico, pero sigue siendo una desconocida para las pymes, según los expertos, que defienden la plena vigencia de una forma de trabajar que surgió en los años cincuenta en la factoría de Toyota.

'Lean' significa esbelto, libre de grasa, en el sentido de «dejar fuera lo que no aporta valor», explica Miguel Ángel García Madurga, profesor asociado del departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Zaragoza. Este sistema de trabajo afecta a toda la organización de la empresa y se basa en la necesidad de «eliminar despilfarros, poner al cliente en el centro y saber escuchar a los trabajadores», resume. «Todo lo que no sea valor, es despilfarro», explica, entendiéndolo por valor «algo por lo que el cliente estaría dispuesto a pagar». Entre los «desperdicios» estaría el tiempo que pierden los operarios resolviendo averías o el cliente esperando recibir una información por teléfono; la



Una empresa que aplica el World Class Manufacturing (WCM), derivado del 'lean'. ASIER ALCORTA

sobreproducción, el almacenamiento excesivo de materia prima o la asignación de tareas a personas que no están capacitadas para su puesto o tienen una preparación muy superior.

La filosofía nació en las fábricas manufactureras ('lean manufacturing'), buscando estandarizar el trabajo, pero ha evolucionado a empresas de cualquier actividad, desde la logística a los servicios.

«Se trata de herramientas de hace 50 años y que todavía hay mucha gente que no las conoce», apunta. Tras su implantación en la

gestión diaria de la empresa calcula que la productividad puede mejorar en torno a un 30%.

Conseguir el máximo ahorro fue el objetivo en los años cincuenta de los directivos de la japonesa Toyota Motor Company. En un viaje a Estados Unidos, su máximo responsable, Eiji Toyoda, visitó las fábricas de Chrysler y Ford en Detroit, además de empresas auxiliares, para ver cómo trabajaban. La compañía japonesa pasaba por sus horas más bajas, pero pese a su situación financiera muy complicada, García Madurga recuerda que

el directivo dijo que «en tres años» adelantarían en productividad a las plantas estadounidenses. Tardaron diez años, pero lo consiguieron. Y ello a través del método desarrollado por un ingeniero de la compañía, Taiichi Ohno, al que se le considera el fundador del 'lean', explica.

«Ohno no podía soportar el desorden que había en la fábrica y empezó estudiando los procesos de producción con el fin de encontrar mejoras en los mismos trabajando directamente en la planta», indica, en la que sería una clave del

sistema, «la observación directa en el lugar de trabajo». A ello se une otro de los conceptos, el de esforzarse en buscar la mejora continua. Consiguió minimizar los desperdicios sin grandes inversiones.

Entre los primeros cambios que llevó a cabo fue reorganizar la ubicación de las máquinas de manera que un operario pudiera atender más de una a la vez, además de colocarlas de acuerdo al flujo de trabajo y los materiales. A ello unió enviar a las líneas de montaje solo los materiales y subconjuntos que fueran necesarios. Estas fueron algunas de las bases del Toyota Production System, que sentó los principios básicos del 'lean manufacturing', apunta García Madurga. Reducir los plazos de entrega, el tiempo para el lanzamiento de nuevos productos y lograr fábricas más ordenadas y limpias fueron algunos de sus logros.

«Tuvieron que transcurrir casi cuarenta años para que las empresas automovilísticas estadounidenses se dignasen a entender el porqué de las enormes diferencias de calidad, productividad y rapidez en los cambios de modelos entre ellas y sus homólogas japonesas», añade. En 1990, este método fue analizado y redescubierto por James P. Womack, del Massachusetts Institute of Technology (MIT), quien difundió la filosofía 'lean' en occidente con su libro 'La máquina que cambió el mundo'.

A partir de ahí ha ido evolucionado y han aparecido nuevas variantes como el 'lean sigma', el World Class Manufacturing (WCM) o el 'lean thinking'.

**B. ALQUÉZAR**

[balquezar@heraldo.es](mailto:balquezar@heraldo.es)

## El asesor laboral

Enrique García Tomás

## Revalorización de las pensiones

Las pensiones del sistema de la Seguridad Social, en su modalidad contributiva, de incapacidad permanente, jubilación, viudedad, orfandad y a favor de familiares, causadas con anterioridad al día 1 de enero de 2015, se revalorizarán desde el próximo jueves en el 0,25%, siempre que no sean concurrentes con otras. Una vez revalorizadas, la cuantía de las mismas no podrá superar los 35.852,32 euros anuales, límite que también opera para la suma de las pensiones que sean concurrentes. Quedarán sin revalorización las que en ese momento superen la citada cuantía, la cual únicamente podrá ser mayor en las de gran invalidez por la suma de la pensión y el complemento.

Las mínimas tendrán la misma revalorización y como los com-

plementos por mínimos no tienen carácter consolidable pueden ser absorbibles con cualquier incremento que experimenten las percepciones del interesado ya sea en concepto de revalorizaciones o por reconocimiento de nuevas prestaciones. Además, son incompatibles con rendimientos del trabajo, del capital o de actividades económicas y ganancias patrimoniales que se puedan obtener, cuando dichas rentas excedan, de acuerdo con el concepto establecido para las mismas en el IRPF, de 7.098,43 euros al año o, si el complemento es por cónyuge a cargo, de 8.250,40 euros. Cuando la suma de esos rendimientos y los correspondientes a la pensión resulte inferior a la suma de las citadas cuantías más el importe, también en cómputo anual, de la

cuantía mínima fijada para la pensión de que se trate, se reconocerá un complemento igual a la diferencia, distribuido entre el número de mensualidades en que se devengue la pensión. Por eso, si el beneficiario no declara esos ingresos a la entidad gestora competente para el reconocimiento de la revalorización, en el plazo de un mes desde que se producen, esta puede rectificarla y requerir la devolución de los pagos realizados indebidamente.

Con respecto a las pensiones causadas a partir del día 1 de enero de 2013, para tener derecho al complemento para alcanzar la pensión mínima será necesario residir en territorio español. Además el complemento que pueden tener no ha de superar los 366,90 euros mensuales; limitación de cuantía que no afecta a las de

gran invalidez. Mientras que la pensión de orfandad causada a partir del día 1 de enero de 2014, cuando se incremente en el importe de la pensión de viudedad, el límite de la cuantía de los complementos solo quedará referido al de la de viudedad que genere del incremento de la de orfandad.

Aunque la revalorización es para las pensiones causadas con anterioridad a 2015, los pensionistas que el 31 de diciembre de 2014 fueran menores de 60 ó 65 años pasarán a percibir, en su caso, las cuantías establecidas para los que tengan dichas edades el primer día del mes siguiente a aquel en que las cumplan. Si el complemento se solicita con posterioridad al reconocimiento de la pensión, tendrá un efecto retroactivo de 3 meses como máximo.

[egt@garciatomasasociados.es](mailto:egt@garciatomasasociados.es)