

**Santiago Tarín
y Antonio Fondevilla**
vicepresidente de ABE y secretario general de ABE-L
Vice-President of ABE and Secretary-General of ABE-L



“El factor humano en la Logística Lean” The human factor in lean logistics”

Los dos ponentes excusaron la presencia del presidente de ABE-L (acrónimo de Asociación para la Búsqueda de la Excelencia en logística), Juan Ramón Rodríguez, responsable por parte de SEAT de un nuevo Centro de Formación Profesional en Cataluña, quien iba a haber intervenido como ponente. Inicialmente tomo la palabra Antonio Fondevilla, vicepresidente para la Gestión de Cuentas Globales de CEVA Logistics en España, que intervino en calidad de secretario general de ABE-L.

“Por mi experiencia donde se ha hecho una inversión muy importante en Lean en los últimos años, esta metodología es un camino largo, pero es un camino que funciona y que realmente cambia la manera de hacer y pensar de las personas. Lo recomiendo no sólo por el ambiente en el puesto de trabajo y en el proceso logístico, sino por la relación con los clientes y los resultados de la compañía”.

Santiago Tarín, socio director general de Master Consulting, firma especializada en la búsqueda de directivos y profesionales clave, y vicepresidente de ABE (Asociación para la Búsqueda de la Excelencia) afirmó que “lo que más aporta a los clientes no es tanto saber si el trabajo se hace bien, sino los valores, poniendo mucho énfasis en la valía personal y en el respeto.”

Antonio Fondevilla complementó las palabras de Santiago Tarín desde su experiencia en un operador logístico,

“**EL FACTOR HUMANO ES LA PIEDRA ANGULAR PARA QUE CUALQUIER IMPLANTACIÓN DEL LEAN FUNCIONE**

“**THE HUMAN FACTOR IS THE CORNERSTONE ON WHICH SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE LEAN METHODOLOGY IS BASED**

ANTONIO FONDEVILLA, SECRETARIO GENERAL DE ABE-L/SECRETARY-GENERAL OF ABE-L

The two speakers began by apologising for the absence of Juan Ramón Rodríguez, President of the ABE-L (Asociación para la Búsqueda de la Excelencia en Logística — Association for Logistics Excellence) and head of SEAT’s new vocational training centre in Catalonia, who was due to give a presentation. Instead, Antonio Fondevilla, Vice-President — Global Key Account Management, at CEVA Logistics in Spain and Secretary-General of the ABE-L, opened the session.

He began by saying, “In my experience, major investment has been made in applying the lean methodology in recent years. It is a long journey, but it is a worthwhile one and it really does change the way people think and do things. I recommend it not only because of the changes it makes to workplace attitudes and logistics processes, but also because of the changes it makes to relationships with clients and to the company’s bottom line.”

Santiago Tarín, simultaneously Partner and Managing Director of Master Consulting, a firm specialising in key executive and personnel recruitment, and Vice-President of the ABE (Asociación para la Búsqueda de la Excelencia — Association for Excellence) stated, “The biggest contribution it makes to clients is not so much the knowledge that the job has been done properly, but the knowledge that the supplier has certain values and places enormous emphasis on individual prowess and respect.”

Antonio Fondevilla backed up Santiago Tarín’s words by drawing on his experience of working for a logistics operator, stating, “We have to have a service-oriented attitude, but without that making us serfs. This means having a solid set of values that prioritise doing the job properly, which is what we want to encourage through ABE and ABE-L. In this regard, the lean methodology is a people-based approach. The human factor is the cornerstone on which successful implementation of the lean methodology is based. It is vital to have real management commitment to it right from the start, because if that does not exist, the process, which itself is a long journey, will fail.”

Mr Fondevilla continued by explaining, “The next step is to set up a group of experts to share the benefits of their experience in all of the operations to be performed. They also have to be capable of applying the lean philosophy to each and every process. Thirdly, and most importantly of all, the people who have to work in accordance with the lean logistics

“**EL MODELO DE ABE SE BASA UNA ESTRATEGIA TRANSVERSAL QUE HA PUESTO EN MARCHA UNA ASOCIACIÓN QUE INTENTA INFLUIR EN LA SOCIEDAD, DE FORMA GENERAL**

“**ABE’S MODEL IS BASED ON A CROSS-CUTTING STRATEGY PUT INTO PRACTICE BY AN ASSOCIATION KEEN TO INFLUENCE SOCIETY IN GENERAL**

SANTIAGO TARÍN, VICEPRESIDENTE DE ABE/ VICE-PRESIDENT OF ABE

asegurando que “tiene que tener el espíritu de servir, pero no de ser siervo, pues ha de mantener unos valores sólidos que deben primar la manera de trabajar de forma correcta, que es lo que un grupo de directivos queremos impulsar desde ABE y ABE-L. En este sentido, el Lean está basado en las personas. El factor humano es la piedra angular para que cualquier implantación del Lean funcione. Es necesario el compromiso real de la Dirección desde el principio porque sino este proceso, un largo camino, fracasará”.

Fondevilla continuó explicando que “el siguiente paso consiste en organizar un grupo de expertos que sean capaces de intercambiar experiencias en todas las operaciones a realizar y capaces de aplicar la mentalidad Lean a todos y cada uno de los procesos. En tercer lugar, y lo más importante de todo, es que las personas que tienen que trabajar de acuerdo a los parámetros de la Logística Lean en transporte, secuenciación, almacenamiento, etc., tienen que estar convencidas de lo que hacen. Si no son capaces de generar Kaizen, el Lean no funcionará. Como experiencia propia, este último aspecto fue el que más costó implementar a CEVA en su momento. Cuando consigues que las personas se convengan, se perciben los resultados en forma de beneficio”.

Fondevilla recordó la importancia de las 5S: *Seiri* (subordinar, clasificar y descartar); *Seiton* (sistematizar y ordenar); *Seiso* (sanear y limpiar); *Seiketsu* (simplificar, estandarizar y volver coherente); y *Shitsuke* (sostener el proceso). “Es un instrumento tan fácil y tan complejo para implantar el sistema Lean. Queremos aplicar esta estrategia en la logística, pero también a toda la sociedad, que es el reto de ABE”, señaló. Santiago Tarín retomó la palabra para detallar la constitución de la Asociación de la Búsqueda de la Excelencia, cuya idea expuso él mismo, hace unos dos años, al ex ministro de Industria y también de Asuntos Exteriores, Josep Piqué, quien de inmediato se sumó a la idea, aceptando la presidencia. “El modelo de ABE se basa una estrategia transversal que ha puesto en marcha una asociación que intenta influir en la sociedad, de forma general, con el respeto como valor de máxima referencia para todos. Cuantos más seamos, más fácil será conseguir este objetivo: hemos de ser excelentes, pero desde el respeto, la ética y los valores en el ADN”.

En un segundo caso, se decidieron crear otras asociaciones que unieran causas comunes, bajo el paraguas de ABE. “Así nace ABE-L para logística y formación en este campo. Estamos trabajando para algunas ABE-X. Queremos prestigiar profesiones con la creación de otras réplicas como la ABE política o ABE en formación. Lo hacemos un grupo de personas independientes, que también tratamos de fomentar la creación de empresas, a través de la formación dual. Estamos abiertos a la incorporación de personas que deseen crear nuevas ABES. Ya estamos empezando a trabajar en la financiera, tecnológica, de *utilities* y de medios de comunicación”. ●

parameters in our sequencing and warehousing operations, among others, have to be convinced of the benefit of what they are doing. If they are not capable of generating kaizen, the lean methodology will not work. In my own experience, this latter aspect was the hardest to implement at CEVA when we put the methodology into practice. Once staff are convinced, you start to see the impact on the bottom line.” The Secretary-General then reiterated the importance of the 5Ss — *Seiri* (subordinate, sort and eliminate); *Seiton* (systematise and order); *Seiso* (arrange and clean); *Seiketsu* (simplify and standardise); and *Shitsuke* (sustain the process). “It is simultaneously an extremely simple and extremely complex

tool used to implement the lean system. We do not only want to apply this strategy to logistics, but also to society as a whole, which is ABE’s great challenge,” he explained. Santiago Tarín then described the origins of the ABE, the creation of which he himself suggested about two years ago to former minister Josep Piqué (who held the Industry and Foreign Affairs portfolios under previous governments). Mr Piqué immediately committed to the initiative and accepted the post of president of the association. “ABE’s model is based on a cross-cutting strategy put into practice by an association keen to influence society in general. It makes respect a priority in everything it does. The more of us there are, the easier it will be to achieve this goal. We have to be excellent, but we have to achieve that excellence whilst maintaining respect, behaving ethically and making values a core part of our DNA.” Later, the organisers decided to set up other associations that shared a common cause with the ABE. “This was how the ABE-L, which focuses on logistics and related training, came into existence. We are now working on several other ABE variants. We want to raise the prestige of other professions by creating sister organisations, such as the ABE in politics and the ABE in training. We are doing this as a group of individuals, and we are also working to encourage job creation through dual training plans. We are open to offers from anybody who wishes to set up a new ABE. We have already started work in the finance, technology, utility and media fields.” ●