



LAS AGUILAS PESCADORAS. Experiencias de un Refit.

Hugo Valenzuela Rosenzuaig *



Introducción.

Comencé el año desembarcándome del ATF 66 *Galvarino*, fondeado en caleta Ardley (en la Base Antártica "Presidente Frei", de la Fuerza Aérea de Chile), para, luego de diez días entre la Antártica, Punta Arenas y Santiago,

presentarme, a fines de enero, a bordo de la PF *Ministro Zenteno* en reparaciones, desde hacía cuatro meses, en planta reparadora de ASMAR en Talcahuano.

Hasta donde yo sabía esta fragata había sido construida en Inglaterra en 1970, con el nombre de HMS *Achilles*, y pertenecía a la clase "Broad Beam Leander", no había sido modernizada ni modificada mientras estuvo en servicio en la Royal Navy. A principios de 1990, la Armada británica la había dado de baja del servicio, siendo adquirida por nuestra Armada a fines del mismo año, con el nombre de Ministro Zenteno. Su último Refit estándar se había efectuado en 1985.

Según averiguaría después, leyendo el historial del buque, sus inicios en la Armada de Chile no fueron fáciles, ya que esta fragata había arribado al país a bordo de una especie de dique flotante autopropulsado y había sido un arduo trabajo ponerla nuevamente en servicio.

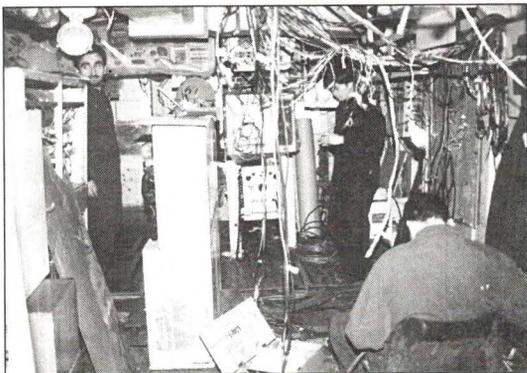
Poco a poco había ido ganándose su "espacio" en la Escuadra Nacional, principalmente debido a su gran espíritu de cuerpo; curiosamente, su dotación se autodenominaba "Las Aguilas Pescadoras", ya que su escudo posee un águila pescadora, ave natural de nuestro litoral que posee las características de ferocidad, rapidez, agudeza visual y regia estampa, alteza de espíritu, osadía y fortaleza en la acción. Históricamente, estos valores y cualidades habían prevalecido en sus tripulaciones, que siempre habían demostrado tener la clara y firme convicción de obtener la victoria.

Primeras impresiones.

Mi primera impresión al llegar a bordo, fue deprimente y frustrante. Yacía en la dársena de reparaciones de la planta de ASMAR (T.), un casco casi vacío, sin su torre de 4.5", antenas de comunicaciones ni radares, parte de su palo de popa parecía haber sido alcanzado por un poderoso misil.

Si mi impresión de su exterior no era buena, peor fue ver su interior por primera vez. Los pasillos se encontraban sin sus revestimientos, tanto en los mamparos como en las cubiertas. Había un sinnúmero de departamentos prácticamente vacíos, sin ninguna pista que pudiera indicar cuál era su propósito. Por todos lados se podían ver mangueras de equipos de oxiacetileno y cables eléctricos de máquinas de soldar, había muy poca iluminación y, lo peor, era la gran cantidad de "mangas" de plástico que se usaban para introducir aire fresco o bien para extraer humos y

* Teniente 2º, Ingeniero Naval Mecánico, Armada de Chile.



gases tóxicos de soldadura, pinturas y quién sabe que más.

Luego de los trámites reglamentarios y el protocolo normal en estos casos, fui llamado al camarote de mi nuevo Comandante, el que se había recibido del buque, casi en las mismas condiciones, pocas semanas antes. Luego de algunas preguntas de índole personal, comenzó a explicarme cual sería su doctrina para el año que comenzaba. La entrevista fue extensa, y lo que recuerdo con mayor claridad, fueron algunos conceptos fundamentales. Salí un poco confundido y en mi cerebro se había formado una idea muy clara: este año tendría que enfrentarlo como si mi buque estuviera en la guerra.

Posteriormente fui llamado al camarote de mi nuevo Segundo Comandante, quien me explicó que su preocupación como la "dueña de casa" sería el personal de oficiales y gente de mar, velando por el mantenimiento de nuestras tradiciones y costumbres navales; dando especial énfasis al bienestar de la dotación. Adicionalmente, en el acostumbrado cóctel de bienvenida a la cámara de oficiales me manifestó que, en la cámara de las "Aguilas Pescadoras" yo podría ser "Siempre", yo mismo, con mis defectos y virtudes. Inmediatamente me sentí en casa. Posteriormente, en reunión de oficiales, nuestro comandante planteó su firme intención (la que deberíamos hacer nuestra) de adelantar la F.T.R. (Fecha de Término de Reparaciones) en nada menos que ¡Un Mes!

Al final del día en mi camarote, luego de haber visto mi cargo, Propulsión, (dos espacios prácticamente vacíos que según me decían eran la máquina y la caldera), inmediatamente pensé: ¡un mes, imposible!

Gran cantidad de cosas, en mi nuevo buque, se hacían por primera vez en Chile, especial-

mente en las áreas de Armamento e Ingeniería; ¿Cómo íbamos a adelantar la F.T.R.?... ya lo veríamos; íbamos a poner en práctica una metodología de trabajo que era, cuando menos, diferente.

La doctrina de guerra de las Aguilas Pescadoras.

La doctrina que me planteó mi Comandante, en su camarote, cuando me presenté a bordo, constaba de varios principios fundamentales que él ya había expuesto previamente al resto de los oficiales de la Unidad, algunos de estos principios eran los siguientes:

- a. Mando Integral: La base de la Armada es el Mando ejercido con prudencia, sentido del deber, cariño por la Institución, respeto a las tradiciones navales y normas vigentes, pensando siempre en hacer crecer a nuestra Marina. El marco regulador y la norma permanente para ejercer correctamente el Mando es la Ordenanza de la Armada.
- b. Preocupación por el Personal: El adecuado mando está centrado en el personal, de allí la importancia de su conocimiento, para incentivarlo, conducirlo, ayudarlo en lo que sea necesario y ganarse su lealtad en su sentido más profundo. El ejemplo de los oficiales es siempre fundamental.
- c. Planificación de la gestión: La base de la gestión personal de los oficiales es la planificación. Para lograr lo anterior se debe efectuar una planificación diaria, para lo cual se requieren no más de cinco minutos de "pensar" la tarde anterior; la planificación semanal no requiere de más de media hora de "pensar" y, para la planificación mensual, una hora al mes es suficiente.
- d. Previsión: Una de las cualidades más importantes de un Oficial, es su capacidad de Prever lo que puede ocurrir en tal o cual caso, adoptando las medidas pertinentes para minimizar los errores, omisiones, atrasos u otros efectos indeseables. Lo anterior se materializa en una especie de juego académico o intelectual, que mi Comandante ha denominado "IF". ¿Qué pasa si esto falla?, ¿si esto no llega del extranjero a tiempo?, ¿si no se cumple esta acción?, etc. Lo anterior obliga a buscar las alternativas de solución, en forma permanente.
- e. Capacidad de gestión: Es imprescindible aumentar la capacidad de gestión del personal, a todos los niveles: la iniciativa, la capacidad creativa, la contribución a buscar mejores soluciones, el buscar soluciones originales y no convencionales a los problemas más complicados; en otras palabras, comprometer a toda la escala

de mando en el logro del objetivo del buque. Para esto, deben abrirse las "válvulas de maniobra", para alcanzar rápidamente el "Full Avante", para posteriormente aumentar a "Flank Avante".

f. Responsabilidad: La responsabilidad del mando debe aplicarse a todo lo que ocurre a bordo, el cumplimiento de hitos importantes, plazos etc. (Este concepto en particular aún da vueltas por mi cabeza, ya que durante todo el año he estado corriendo para cumplir mis propios hitos, metas y plazos).

g. Comunicación e información: La base del mando y la administración debe basarse en una correcta y oportuna información, informar a la dotación la situación a que se enfrenta el buque, sus metas, sus logros y objetivos, con el único objeto de facilitar la adquisición de una doctrina común.

h. Apoyo del Mando: Finalmente, mi Comandante se autoproclamó como el Oficial de División de todos los Oficiales, ofreciendo su apoyo, tanto personal como profesional, para el desarrollo de nuestra propia gestión de mando.

Era principios de marzo, estábamos en una guerra muy especial y comenzamos la primera de numerosas batallas, batalla que finalmente, habríamos de ganar para mediados de mayo.

La batalla de los repuestos.

Habiéndose girado más del 90 % de las solicitudes de repuestos, a principios de marzo, nos enfrascamos en la tarea más difícil (y quizás la más tediosa), para cualquier buque que se encuentre en reparaciones: procesar, adquirir y satisfacer las más de 7000 piezas y componentes que requería la Planta Reparadora para dejarnos nuevamente operativos.

Establecimos varios cursos de acción para solucionar la crisis, entre ellos, los más importantes eran los siguientes:



a. Responsabilidad: Cada Oficial de Cargo era responsable del control de todos los ítem que requería su cargo, debiendo, cada uno, informar al Comandante en la reunión semanal de los días Lunes, donde se encontraba cada ítem, si tenía o no tenía Orden de Compra, fecha estimada de entrega y problemas previsible en la obtención de algunos elementos críticos. Debo reconocer que para esta acción fue vital la coordinación y cooperación del Departamento de Abastecimiento del buque, que asesoraba y agilizaba los movimientos del sistema.

b. Uso de los medios tecnológicos propios: Desarrollamos un programa computacional a cargo de un Oficial que controlaba la totalidad de los ítem solicitados. Dicho programa entregaba información tal como avance porcentual de satisfacción de repuestos, si un determinado repuesto estaba entregado, pendiente en adquisición al comercio nacional o al extranjero, parcialmente satisfecho, satisfecho por ASMAR, pendiente su entrega por otras entidades de la Armada, etc.

Este programa era actualizado semanalmente por cada Oficial de Cargo quien entregaba la información de cambio de status de cada ítem en particular y alimentado por ASMAR, quien entregaba una copia actualizada en programa EXCEL, de las nuevas solicitudes de repuestos que se iban generando. Este programa permitió, por ejemplo, que en reuniones de avance internas con ASMAR, cuando algún taller involucrado informaba que no podía comenzar su trabajo por falta de repuestos, se le podía comunicar que éste había sido satisfecho con tal fecha y a tal persona. Disponíamos de esta información en pocos segundos y en cualquier lugar que se efectuara dicha reunión, ya que transportábamos nuestra información en un computador tipo Laptop.

Con estas y otras acciones llegamos a la 2ª reunión de avance presidida por el Sr. Director de Recuperación de Unidades de la Armada, el listado de repuestos pendientes que la Planta Reparadora presentó, fue preparado por el buque y revisado por ASMAR sin observaciones y con un índice de satisfacción de repuestos superior al 85 %. Era mediados de mayo y habíamos ganado esta primera gran batalla. La consecuencia más importante fue el convencimiento por parte del buque y de la Planta Reparadora de la factibilidad de cumplir la F.T.R. y quizás de adelantarla. En pocas palabras, ganamos un poderoso aliado: ASMAR.

El frente interno.

Como es de conocimiento general, en cualquier conflicto o situación de crisis, el frente interno juega un papel importantísimo en el resultado de las acciones tendientes a obtener la victoria. En el caso de nuestro buque, el frente interno estaba constituido por la dotación.

Conociendo la importancia de mantener la permanente motivación y compromiso de las huestes con la tarea impuesta, así como el bienestar y buen vivir de las mismas, se tomaron varios cursos de acción tendientes a lo anterior, entre ellos, creo que los más destacables son los siguientes:

* a. La negativa a abandonar el buque: Durante todo el proceso de recuperación y modernización del buque, éste fue mantenido "Siempre" con vida, entendiéndose por ello que el Comandante, 2º Comandante, Oficiales casados no residentes en la VIII Región y Oficiales solteros se mantuvieron viviendo a bordo, en sus respectivos camarotes.

Al final de la segunda entrada a dique (a siete meses de la F.T.R.), se habilitaron todas las cámaras, cocinas y baños con el objeto de mantener el máximo posible de servicios de hotel operativos. En cuanto fue posible habilitar los entrepuentes de tripulación, estos fueron habitados por la dotación. Se mantuvieron prácticamente todas las oficinas del buque activadas, con la única excepción de los intervalos en que se efectuaron trabajos en los departamentos antes mencionados, a modo de ejemplo, cuando se efectuaron los trabajos de recuperación de la cámara de oficiales, sus integrantes fueron distribuidos por antigüedad entre la cámara del Sr. Comandante y la Cámara de Suboficiales para satisfacer las necesidades de rancho (se efectuaron turnos diferentes para rancho de Suboficiales y rancho de Oficiales); cuando se efectuó la reparación de los camarotes de Oficiales, los afectados fueron reasignados, temporalmente, a los camarotes de aquellos que se encontraban en período de refresco; cuando se efectuó la recuperación de los comedores de Sargentos, éstos fueron ubicados en mesas especialmente habilitadas en los comedores de tripulación; cuando se recuperó el comedor de tripulación se efectuó el rancho en el casino del HABITALC (se trató de minimizar este período a petición de los mismos Cabos y Marineros, quienes manifestaron que se encontraban más cómodos, mejor atendidos y con mejor rancho a bordo que en el citado casino), etc.

El resultado de estas acciones fue un auto-

mático repunte en el nivel de mantenimiento y condiciones de vida del buque, por la sencilla razón de que a nadie le gusta trabajar, comer, dormir y descansar en un lugar sucio, mal pintado o desordenado; todos y cada uno querían ver su buque con el nivel al que todos estamos acostumbrados.

* b. Períodos de refresco: A diferencia del tradicional sistema de "3 x 1" (tres semanas de trabajo por una de descanso), se estableció un rol de guardia a 6 guardias, en el cual una de éstas iniciaba su "período de refresco" un día viernes al medio día y se recogía al lunes subsiguiente, con un total de 9 1/2 días de descanso. El momento en que el buque se encontraba con menos cantidad de personal a bordo eran los fines de semana, en que una guardia se encontraba iniciando su "período de refresco" y otra lo terminaba; lo anterior significaba prácticamente cuatro guardias en la zona de Concepción y Talcahuano, es decir, alrededor del 60% de la dotación, descontando a aquellos que viajaban a la V Región por el fin de semana y no pertenecían a las 2 guardias antes mencionadas.

Este proceso duraba 1,5 mes para que el 100% de la dotación hubiera tomado su merecido descanso; posteriormente comenzaba un período de 1,5 mes, "sin refresco", a excepción de los fines de semana y días feriados; para posteriormente reiniciar otro 1,5 mes de "períodos de refresco" y así sucesivamente.

Durante el año, cada miembro de la dotación efectuó 2 "períodos de refresco", más los fines de semana, más 10 días de descanso para toda la dotación durante la semana de "Fiestas Patrias", en la cual sólo permanecía a bordo la guardia de guardia, debido a la instalación de PRORECO I en el 80% de los pasillos y entrepuentes.

c. Convivencia y recreación: Durante todo el año se efectuaron varios asados generales del buque, por Departamentos y por Divisiones, se efectuaron varias convivencias en que se invitaba a los diferentes talleres de ASMAR, involucrados en los trabajos del buque, a compartir una empanada y cerveza o bebida, los días jueves, en la cubierta de vuelo. Se disputaron numerosos partidos de fútbol entre divisiones, departamentos, otros buques en refit, etc.

Todas las acciones anteriores, en adición con otras que sería muy extenso detallar, produjeron varios efectos; el primero, y a mi juicio el más importante, mantener la moral, espíritu y adhesión de la dotación, manteniendo al mínimo las faltas a la disciplina (comunes en los buques en

reparaciones, producto de la lejanía del hogar) y minimizando el clásico “enfieramiento” del personal. El segundo efecto que creo conveniente destacar es la automática mantención y continua mejoría del nivel de conservación del material, producido por un Querer tener su buque siempre impecable (dentro de los límites que 1,5 años de refit permite), y por el cuidado que toda la dotación manifiesta con su buque cuando se mantiene a bordo. El tercer y último efecto que quiero mencionar es la identificación del personal de ASMAR con el buque, producido por un buen trato, integración y camaradería con la dotación que, por este simple hecho, se ha minimizado el número de trabajos re-hechos y maximizado los resultados positivos, eficiencia y productividad; como ejemplo, durante el período de dique se llegaron a efectuar 19.000 HH semanales a bordo, siendo el promedio histórico para las fragatas clase Leander, no superior a los 8.000 HH, en las mismas condiciones.

Obviamente, los mencionados en los párrafos a., b. y c. produjeron incomodidad, interferencias mutuas, malestar ocasional y otros problemas. Sin embargo con buen ánimo, espíritu de sacrificio y cariño por nuestro buque, estos inconvenientes fueron superados con creces. Pese a que este “Frente Interno” fue tremenda-



mente difícil, fue conquistado y constituyó un paso más hacia el éxito de este Refit.

La batalla de Propulsión.

En el transcurso de esta guerra, se libraron muchas batallas. Sería muy difícil para mí detallar cada una de ellas, por su extensión y porque no conozco los detalles de cada una de ellas, por esa razón sólo narraré la que me es más familiar, la larga batalla que debió pelear mi cargo, el cargo de propulsión.

Tal como dije previamente, cuando me recibí del cargo de mi responsabilidad, me sentí, cuando menos, sumamente preocupado. Los salones de máquinas y calderas eran dos “Hoyos Negros” en la mitad del buque: las calderas se encontraban abiertas y desarmadas, las turbinas principales, abiertas, toda la maquinaria auxiliar relacionada se encontraba en los talleres en proceso de reparación de piezas y componentes, así como en la espera de los repuestos necesarios para su posterior armado.

La etapa correspondiente a los repuestos fue solucionada como expliqué anteriormente, quedando entonces la parte que decía relación con el armado e integración de las máquinas con los manojos de cañerías y cables desordenados que esperaban en el buque.

Esta situación fue desarrollada paulatinamente con un gran profesionalismo y cooperación entre ASMAR y el personal de gente de mar del cargo. Recuerdo situaciones en las que fue necesario solicitar la ayuda de organismos superiores para mantener el flujo de algunos componentes tales como los tubos para ambas calderas principales (que constituían la ruta crítica de la malla de trabajos del buque), con el objeto de evitar el atraso de los trabajos por problemas logísticos. La extraordinaria cooperación y coordinación entre el buque y los talleres relacionados en los diferentes trabajos dio como resultado el adelanto del término de éstos, efectuándose todas las pruebas de aceptación correspondientes a cada máquina con óptimos resultados, consiguiendo finalmente, sacar al cargo de la ruta crítica, con el resultado de adelantar el primer zarpe a pruebas en la mar y más importante aún, el hecho de traspasar la “criticidad” de la ruta a otros cargos que no lo esperaban. Lo anterior produjo el efecto, en toda la dotación, de pensar que “si la máquina, que normalmente se atrasa, se ha adelantado, entonces, nosotros tampoco podemos quedarnos atrás, hay que apurarse”.

En resumen, el hecho de adelantar los trabajos de propulsión, constituyó una victoria de carácter estratégico, como muchas otras que desarrollaron los demás cargos, que consiguieron motivar tanto al buque como a la planta reparadora, y hacer que todos aquellos que alguna vez dudaron acerca de la posibilidad de que ganáramos esta guerra, se dieran cuenta que la fuerza del "Aguila Pescadora" era imparable.

Las fuerzas amigas.

Tal como ya he dicho, habíamos asumido una situación casi de guerra para enfrentar el Refit de nuestra fragata. Como en toda guerra existe un enemigo, en nuestro caso, este enemigo siempre fue la F.T.R., la que, implacablemente, se acercaba con cada día de trabajo.

Asimismo, también existen fuerzas amigas o aliados. Debo destacar la participación de las Direcciones Técnicas, como fuerzas amigas, Inspectorías ante ASMAR y otras entidades navales, como nuestros aliados.

Entre los aliados, debo mencionar a la Dirección de Recuperación de Unidades de la Armada, que participó como gran "Fuerza de Paz y Mediadora", tipo Naciones Unidas, a quien recurrimos, permanentemente, para resolver aquellos problemas de gran magnitud, imposibles de solucionar con medios propios. Nuestra guerrilla fueron las empresas particulares que trabajaron cual hormigas, día y noche y liderados por nuestro máximo "Jefe Guerrillero" (El 2º Comandante, quien tenía a cargo el proyecto de habitabilidad del buque) para llevar a cabo la compleja y ardua tarea que les fue encomendada. Sin embargo, nuestro gran aliado fue, indiscutiblemente, ASMAR (T.), quien se identificó con nuestro buque, trabajando arduamente en todas las áreas, cooperando participativamente al desarrollo de la planificación, confección de las diferentes mallas de trabajo y obras actividades. Permanentemente, la planta reparadora aplicó nuestro método de trabajo, Previsión, Autochequeo, Autofiscalización, Responsabilidad y Esfuerzo; normalmente anticipaba interferencias mutuas y problemas. En resumen, gracias a la absoluta adhesión y compromiso del personal de los talleres, se produjo un mínimo de errores y fallas, los cuales fueron solucionados rápida y eficazmente. Este alto grado de compromiso se logró, creo yo, gracias al esfuerzo del buque por mantener la cordialidad, transparencia, respeto y un buen ambiente de trabajo.

Otra victoria estratégica: el Primer Zarpe.

Llegó, por fin, el gran día: el, primer zarpe de la Unidad, luego de más de un año sin navegar. Nos habíamos preparado con gran esfuerzo para este momento, organizando las guardias de mar, los diferentes zafarranchos, entrenando y previendo emergencias, etc.

Con gran orgullo largamos la última espía a tierra y al mismo tiempo de dar nuestras primeras paladas avante con las hélices, por todos los parlantes comenzó a sonar el himno de nuestro buque, llenándonos de satisfacción y alegría.

Ese día efectuamos varias pruebas de Ingeniería, todas con buenos resultados, con la ayuda de Dios, y al atardecer, recalamos a puerto sin novedades y por nuestros propios medios. Este primer zarpe reforzó, aún más, el sentimiento general de que ganaríamos esta guerra, que cada día se acercaba más a su fin.

La batalla final: las Pruebas de Aceptación.

Pese a que esta guerra no ha terminado, ya que al momento de escribir el artículo nos encontramos en pleno período de pruebas, los resultados han sido prometedores, con la fuerza de una avalancha vamos superando prueba tras prueba. Aún nos queda bastante trabajo por la proa pero, es la convicción general que saldremos exitosos de esta última batalla contra la F.T.R.

El lector podrá juzgar si ganamos o perdimos esta gran guerra cuando nos vean, por fin, operando con nuestra Escuadra Nacional.

Conclusión.

No ha sido mi intención, al escribir este artículo, decir que hemos aplicado el mejor sistema de trabajo que un buque en reparaciones pueda tener o que deba implantar; simplemente he querido manifestar cuál ha sido nuestra filosofía de trabajo y nuestra experiencia como buque, la que, con mucho esfuerzo y sacrificios, ha dado, hasta el momento, buenos frutos. Conseguimos efectuar la primera prueba de Ingeniería, en la mar, con un adelanto de 9 días de acuerdo a la programación más optimista de ASMAR (T.) y hasta el momento, todo el resto de las pruebas de aceptación, de puerto y de mar, se han cumplido con adelanto o, cuando menos, cumpliendo con los plazos.

Los hechos hablan por sí mismos...

* * *