



UN GIRO MÁS EN LA RUEDA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ABASTECIMIENTO O MEJOR DICHO ESOS VIEJOS PAPELES...

La buena administración es el arte de hacer los problemas tan interesantes y sus soluciones tan constructivas que todos deseen involucrarse y trabajar en ello.

Paul Hawken.

Santiago Díaz Torres*

El autor, a través de su narración y recurriendo a antiguos documentos que obraban en su poder, presenta los cambios de paradigma y las repeticiones de problemas a través del tiempo que se dan al interior de la organización, dejando entrever cómo éstos, muchas veces, no son tanto, sino que el tiempo y los nuevos enfoques administrativos se encargan de cambiar el vocabulario a problemas que se van repitiendo cíclicamente.

De esta forma enfoca el problema permanente que existe entre el proveedor y el cliente al hacer una comparación de la década de los setenta respecto a los niveles de satisfacción y en donde aún no existía el concepto de globalización y el de administración estratégica, interrelacionándolo con los mismos problemas existentes en la actualidad, y que finalmente no distan de ser prácticamente los mismos; solo que esta vez enfocados con diferente vocabulario técnico.

Una de las cosas buenas de la política naval de transbordos cada dos o tres años, es que por lo menos, dos veces en cada puesto y trabajo, archivos, papeles y escritorio están ordenados, la primera semana cuando uno llega y organiza la oficina y cuando uno se prepara para el transbordo y zarpe a un nuevo destino. Lo mismo nos ocurre a quienes hemos dejado el servicio activo, y por mérito de las singladuras de la vida, debemos cambiar de fondeadero. Encontrándome en estos menesteres, di con una serie de artículos y apuntes preparados o editados en la década de los setenta, muy anteriores a la globalización y a la irrupción de la administración estratégica, al releerlos noté que no estaban tan obsoletos y me entró la seria duda de deshacerme de ellos o bien conservarlos dada su relativa "vigencia".

¿De qué trataban? Me pareció que de algo tremendamente novedoso en la actualidad, nada menos que de los clientes o usuarios, en el caso que comento,

de los usuarios del Sistema de Abastecimiento Naval. Su autor es el entonces Director General del Cuerpo de Abastecimiento de la Armada de Estados Unidos, Contraalmirante AB, W.F.Muller.

He considerado de interés transcribirlos a ustedes con las adaptaciones literarias y síntesis pertinentes y sin afectar su contenido principal.

La carta enviada a todos los mandos del sistema de abastecimiento naval se refería a los resultados de las inspecciones de abastecimiento, donde desafortunadamente se había descubierto que en algunos estamentos las relaciones entre cliente y abastecedor no eran óptimas. Consultados los informes y las estadísticas de la eficiencia y eficacia del abastecimiento se pudo apreciar que los resultados de dichas operaciones y procesos fueron muy similares o excedieron los términos medios del Sistema de Abastecimiento. Por porcentajes y comparaciones, la actividad abastecedora pudo inequívocamente "probar" que el

* Contraalmirante. AB.

apoyo a sus clientes fue satisfactorio.

Seguidamente comentaba el Director General... "Afortunadamente, no todos nuestros clientes desean establecer "términos medios de sistemas" o una representación de sí mismos como una

estadística abstracta. Como Oficiales de Estado Mayor (tema para otra reflexión o artículo...), dudo que muchos de nosotros quiera servir en un Comando Táctico que no sea el mejor. Una meta de "término medio del sistema" establecida por sí misma, no es compatible con la supervivencia de la Guerra Fría. Un rendimiento del 95% del material entregado a tiempo puede ser considerado "bastante bueno" para algunos oficiales de abastecimiento.

Sin embargo, "Ningún Comandante de submarino, puede aceptar que un 95% de todas las válvulas necesarias estén cerradas antes de la inmersión. Ningún Comandante de escuadrón aéreo puede aceptar un 95% de efectividad en la ubicación del portaviones al regreso de una misión y ningún Comandante de destructor puede aceptar un 95% de exactitud de impacto del fuego de apoyo sobre las cabezas de las fuerzas amigas.

"De la misma manera, ningún Oficial de Abastecimiento debería considerar exagerados y poco razonables los requerimientos del Comandante de Operaciones que contribuiría a la pronta disposición del material requerido para el entrenamiento y el cumplimiento de las misiones operacionales. Cualquier demanda o pedido del cliente dirigido a mejorar sus posibilidades operacionales tiene una base racional; por otra parte, cualquier respuesta de abasteci-



miento que no reconozca la legitimidad de estos pedidos, no es racional".

"Los Oficiales del Cuerpo de Abastecimiento pueden tener autoridad de línea sobre y dentro de los Departamentos de Abastecimiento y Centros de Abas-

tecimiento, pero el Cuerpo de Abastecimiento es en esencia una organización de Estado Mayor. Como organización de Estado Mayor, nuestro propósito en la vida es apoyar las operaciones. Los clientes pueden ser muchos, variados y sus problemas son de diversa índole. Sin embargo para cada cliente su propio problema es el que predomina, y lo que determina su relación con nosotros es la demostración, por parte nuestra, que reconocemos sus problemas como reales y racionales".

"La imagen necesaria de las relaciones con el cliente no es un cartel en la fachada o encabezamientos de documentos con el lema o slogan de "servicio para la Escuadra" o bien una lista de cartas de apreciación de los clientes por servicios que deberían esperarse. La imagen, de la relación con el cliente, que se necesita, es aquella donde el abastecimiento reconoce y es reconocido como el elemento de operaciones logístico, indispensable en apoyo de elementos tácticos y estratégicos".

"Cuando el cliente percibe que lo tratamos como una entidad única, con requerimientos y problemas operacionales específicos más que como otra fuente de demandas y estadísticas, dudo que tengamos problemas de relación con el cliente".

Hasta aquí la carta del Contraalmirante Sr. Muller.

Si damos una ojeada al horizonte de la administración general, podremos reconocer algunos de los elementos o factores señalados en la carta citada que siguen guardando importancia y más aún se nos recomiendan en la actualidad como modernas panaceas para incrementar el éxito en nuestra gestión.

Veamos tan sólo un par de ellos. En primer lugar está la notoria preocupación por los clientes y de cómo toda la organización de abastecimiento debe centrar su esfuerzo en tenerlos satisfechos y contentos, pero más que nada entender sus necesidades como únicas, distintas y especiales; así como percibirlos y reconocerlos como el sujeto del esfuerzo profesional y como lo más importante para la organización, y eso que todavía no llegamos a la etapa de la satisfacción concreta de su necesidad. ¿No es esto lo que hoy se pregona con singular entusiasmo para la gestión moderna? ¿Focus on the clients?

La visión del negocio, el citado documento nos plantea interesantes desafíos de calidad y de la necesidad de centrarnos en nuestro negocio con visión de futuro como de mejora continua considerando el entorno cambiante en que se desenvuelve nuestro cliente naval. ¿Le suena a jerga conocida?

También se nos comenta sobre la necesidad de procesos ágiles y bajo la perspectiva del cliente, un poco más y estaríamos hablando de reingeniería de procesos.

En fin, pareciera que la moda en la administración existe o bien, una vez más, *nova sed non nova*. (nada nuevo bajo el sol...).

Como conclusión, antes de desechar esos antiguos escritos, reléalos, puede que aún sigan vigentes y le puedan ser útiles a un joven especialista para corroborar aquello que seguramente ha visto o extraído desde la Internet o bien para entender en palabras sencillas la compleja modernidad.

* * *

