



## 28 AÑOS DE UNA VERDADERA REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA NAVAL

Alex López Bustamante\*

### - **Introducción.**

Quizás hablar de Reingeniería en esa época podría haber parecido como una osadía sin límites. Efectivamente, este modelo de administración moderna, se implementó a contar del comienzo de la década de los 90.

Esta historia tiene su génesis en el mes de enero de 1982, cuando estaba recién transbordado al Buque Escuela "Esmeralda", como Jefe del Departamento de Abastecimiento y en circunstancias que esta Unidad se encontraba en la Base Naval de Talcahuano, sometándose al tradicional período de reparaciones y de preparación para iniciar un nuevo crucero de instrucción.

La programación del viaje, aseguraba, que éste sería muy interesante y con grandes desafíos, pues deberíamos participar en dos importantes regatas a nivel internacional, lo que significaba acondicionar el buque para tan importantes objetivos. Asimismo, para quienes integrábamos su dotación constituía un entrenamiento especial para prepararnos adecuadamente, objeto nuestra misión se cumpliera con todo éxito.

En lo que a mi cargo concernía, nos debíamos alistar logísticamente en todos aquellos aspectos que respaldaran que nuestro buque y su tripulación, no tendrían ningún tipo de problemas durante esta comisión. Tendríamos que asegurar

que enfrentaríamos con seguridad y profesionalismo nuestro propio y cotidiano "zafarrancho de combate".

Quienes han tenido en el tiempo similar experiencia, comprenden que realizar estas tareas, son quizás la actividad principal del Oficial de Abastecimiento en esta etapa de alistamiento.

Obtener todo lo que se necesita, en cantidad, calidad y especialmente en el momento oportuno, para que al momento del zarpe haya de todo y nada falte, constituye o representa, sin lugar a dudas, dedicar un tiempo importante a esta importante actividad.

No obstante el tiempo transcurrido, recuerdo que en una oportunidad, ya de noche, en la oficina de la tradicionalmente llamada "Contaduría", oí que alguien con mucho entusiasmo y dedicación, tipeaba en las antiguas máquinas de escribir tipo "Olivetti", acompañado únicamente por la música de fondo que se dejaba escuchar suavemente de una radio portátil.

Fui a ver quien estaba trabajando a esa hora. Era el sargento encargado de "Fondos", hoy Finanzas, quien al consultarle respecto de lo que estaba haciendo, me respondió: *"Mi capitán, estoy confeccionando por adelantado las planillas de los "Descuentos de Sobretabla", adelantando "pega" para que durante el viaje, tanto en navegación y en el extranjero, ya tendré muy avanzada esta tarea"*.

\* Capitán de Navío AB. Ingeniero de Ejecución en Abastecimiento. Diplomado en Administración Financiera y en Logística Empresarial.

No dejó de llamarme la atención su profesionalismo, pero, junto con felicitarle por su abnegado trabajo, le recomendé que dada la hora de la noche, era conveniente que se retirara a descansar, pues el trabajo del día siguiente y la actividad de abastecimiento a ejecutar era bastante grande y yo necesitaba que toda mi gente, estuviese en las mejores condiciones con el objeto de poder cumplir con esa tarea de la mejor manera posible. Así fue, trincó todo su equipamiento y documentación y se retiró a su camarote.

Hice lo mismo; sin embargo, antes de dormirme me puse a pensar si existiría alguna otra forma más simple e igualmente eficaz que pudiera simplificar estas funciones, como asimismo, aplicar algún mecanismo que fuese más flexible y dinámico en su operación, especialmente en lo referido al pago de los sueldos en los diferentes puertos extranjeros, con distintos tipos de monedas y de cambio, lo que constituye que esta sea una actividad de gran control, cuidado y especial celo.

Yo seguía pensando si habría otras alternativas tan viables como la tradicionalmente empleada en la Institución.

Al finalizar la Lista de Víveres del día siguiente, llamé al sargento y le dije: *“En la tarde, una vez que hayamos terminado nuestro principal trabajo logístico, la Gran Faena de Víveres y Consumos, conversaremos, para tratar de encontrar alguna solución a la tarea de confeccionar los Descuentos Mensuales de Sobretabla, que en el caso de este buque y dada la característica de la administración de los recursos, es complejo”*.

Efectivamente, en la tarde y habiendo cumplido con esta importante actividad y cuando nos aprestábamos a tomar un merecido descanso, dentro de la capacidad de imaginación que uno puede tener, se me ocurrió una idea: *“Crear un sistema que operara como un Banco”*, es decir, que todos los integrantes de

la dotación operasen con un talonario de cheques, de modo, que todos sus consumos de Cantina Seca, de Cantina Húmeda para quienes así correspondiera, de Bienestar, etc. fuesen cancelados directamente por los respectivos usuarios, sin necesidad de confeccionar la famosa lista de descuentos. No obstante dudé, pensando que esto sería una utopía ya que lo más probable era que nadie quisiese aceptar esta *“casi una locura”*.

Sin embargo, me atreví a comentarle al sargento encargado de Finanzas esta iniciativa. Debo reconocer que esperaba que él fuese el primero que manifestara su sorpresa y que me dijera que no siguiera adelante con tan extraña solución. Sin embargo, su respuesta fue bien positiva: *“Mi capitán, yo creo que podríamos ponerla en práctica y no sería una locura”*.

Con el propósito de buscar consenso, le pedí que fuese a buscar a mi subteniente ayudante, objeto comentarle esta idea. Él me escuchó atentamente y con su característica personalidad, sin dudar un minuto me contestó, *“Echémosle pa’ delante mi capitán, nos va ir bien”*.

El entusiasmo propio de este joven oficial, quien además era el Instructor del Curso de Guardiamarinas de Abastecimiento, me motivó a estudiar más a fondo esta idea, a madurarla, ver el pro y los contras de su posible ejecución.

Dispuse que estudiáramos en conjunto, como un equipo, todos los detalles de operación. Para ello, elaboramos un pequeño proyecto, el cual revisado en detalle fue presentado al Segundo Comandante, objeto que si él lo aprobaba, lo conversáramos con el Sr. Comandante.

La verdad es que no nos fue fácil tratar de demostrar la efectividad de esta iniciativa y de convencer de que las ventajas eran mayores que los riesgos. Al final y luego de un largo análisis, el Segundo Comandante decidió que la

idea le era atendible, pero que correspondía al Comandante, como era lógico, pronunciarse en definitiva.

Nuevamente nos vimos enfrentados a un millar de preguntas, que iban desde si era o no reglamentario, si algún otro buque lo tenía, qué decía la Dirección de Abastecimiento y Contabilidad de la Armada sobre ello, cuál sería la posición de la Contraloría respecto de lo mismo, si sería necesario pedir la autorización al Comandante en Jefe de la Armada, etc., etc., etc. Todas, muy justas interrogantes, que obviamente nos obligaba a estar absolutamente preparados para poder contestar de la manera más profesional posible.

Después de analizar cada aspecto de manera muy detallada, el Comandante aceptó implementar la idea, previo advertirme que yo sería el único responsable si la famosa iniciativa no funcionaba y si en lugar de operar adecuadamente, se producía un verdadero desfalco. Le respondí: *“Mi comandante, estoy totalmente consciente de ello, la responsabilidad es absolutamente mía y de nadie más y le solicito que confíe en que todo saldrá sin problemas”*.

Consciente que lo mejor es respaldar estas cosas por escrito, le pedí que emitiera una resolución donde se autorizara la creación y operación del Banco “Esmeralda”. Optó por ello y en carácter de transitorio, dispuesto a cerrarlo y hundirlo en las profundidades del océano, junto conmigo, por ser el “chamorro de la idea”, en caso de cualquier falla.

Teniendo a la vista tanta motivación y estímulos, decidimos poner en ejecución nuestro proyecto, para así el Banco pudiera iniciar sus operaciones sin ningún tipo de dificultades.

Lo primero que hicimos fue diseñar los cheques, y en ese sentido tratamos de crear un documento que fuese lo más real posible. Creo que no nos equivocamos en absoluto. Quedó tan perfecto, que fue conveniente pedirle a

la Imprenta, que se encargó de su confección, que le colocara una nota sobre la imagen en relieve del Buque Escuela “Esmeralda”, que dijera: *“Sólo para uso Interno”*, con ello evitaríamos que alguien pudiese darle un empleo diferente respecto del cual fue creado.

Luego diseñaríamos un sistema de Cuenta Corriente. ¿Cómo hacerlo para que sus números no fuesen confundibles? Después de un profundo análisis, logramos encontrar la solución más adecuada para ello. Usaríamos para ello el N.P.I. de cada uno de los integrantes de la dotación, el que es propio y personal de todo miembro de nuestra Institución.

Se crearon formularios para llevar el control de las cuentas corrientes y los Guardiamarinas AB, fueron designados como Ejecutivos de Cuenta.

Se asignó una Cuenta Corriente a la Cantina Seca, a la Cantina Húmeda y a otros servicios de bienestar interno del buque.

De esa forma, toda la dotación, desde el comandante hasta el último grumete, tenían su propia Cuenta Corriente en la cual se depositaron la totalidad de las asignaciones y sueldos a los que tenían derecho la dotación durante la comisión, y también los dólares que en forma particular habían adquirido algunos integrantes de ella, para atender sus gastos personales durante el viaje.

Además formaron parte como clientes de este Banco don Max Hellmuth y Eugenio Vial, (Q.E.P.D.), este último quien en esa época era la persona que vendía los equipos electrónicos de audio y televisores a la dotación del buque.

Inicialmente la operación de este Banco fue muy básica, todo era manual o a máquina de escribir. No contábamos con la tecnología computacional, hoy imperante.

A cada integrante de la tripulación se le entregó un talonario con 24 cheques, cantidad, que le permitiría operar sin ningún tipo de problemas.

**- Operación del Banco "Esmeralda".**

¿Cómo se operaba con cheque? Muy simple, en la Cantina Seca, cada integrante de la dotación, tenía una cartola, donde se registraban las compras que ellos hacían.

Por las compras al Almacén de Bienestar, cada quince días, todos tenían la obligación de solicitar su estado de cuenta, y con el dato que el encargado les entregaba, confeccionaban un cheque por el valor indicado, el cual era depositado en la Cuenta Corriente de la Cantina Seca.

Igual procedimiento se hacía con quienes tenían acceso a los servicios de la Cantina Húmeda, con la salvedad que el mayordomo de cargo, entregaba los vales a fin de mes a los respectivos interesados, quienes pagaban su consumo mensual con un cheque del mencionado Banco.

Respecto de los pagos de las asignaciones de sueldos, en las fechas dispuestas por la Comandancia del Buque, y en una hora establecida en el régimen diario, el Banco atendía a la dotación y cada persona giraba un cheque a su nombre y retiraba la suma que le correspondía, o lo que deseaba obtener. Previo a ello, el Banco había debitado las cuentas respectivas con los montos que los correspondientes ajustes de remuneraciones establecían.

Se optimizó el control de los recursos personales y del buque, ya que nunca se perdió dinero a nadie. Como tampoco hubo pérdidas de plata por parte de los encargados de estos servicios de venta.

**- ¿Qué efectos se lograron con la creación de este banco?**

En primer lugar, simplificar el proceso administrativo del Departamento

de Abastecimiento, especialmente del Cargo de Finanzas.

Luego, facilitamos la operación de los servicios de bienestar interno del buque.

Un buen logro fue que nunca se perdió dinero a nadie. Como tampoco hubo pérdidas de plata por parte de los encargados de estos servicios de venta.

Se impartió instrucciones en el sentido de que al término del Crucero de Instrucción, toda la dotación debía mantener en sus respectivas Cuentas Corrientes, un saldo a favor de diez dólares, evitando con ello, que alguien pudiese sobregirarse.

A la recalada a Valparaíso, todos giramos nuestro último cheque por los saldos a favor disponibles.

Cumplida nuestra misión, y ya de regreso en la patria, el Banco "Esmeralda", cerró sus puertas por el periodo 1982, con la tranquilidad del

deber cumplido.

Por instrucciones expresas del Sr. Comandante, debí consignar en mi Acta de Entrega esta experiencia, recomendando su activación para el crucero del año siguiente.

Supe que crearon un sistema denominado "Claraboya Mático", término que de manera jocosa, quizás, refleja que los cambios de dinero o retiro de platas, se hace a través de alguna de las claraboyas de la Contaduría del buque.

También me contaron, que en el año 2001, derivado de la implementación de una nueva técnica bancaria, que estaba sustentada en el empleo de Tarjetas de Crédito Corporativas, se le dio un receso al Banco "Esmeralda". Sin embargo, no obstante el avance de esta modalidad operacional, a contar del año 2002,



volvió a abrir sus puertas para brindar a todos los integrantes de la dotación del buque, una muy personalizada y eficaz atención.

28 años se han cumplido de su creación, y en lo personal, me llena de orgullo el haber aportado con un pequeño granito de arena en poder contribuir a brindar un mejor bienestar a quienes pertenecen a la tripulación de la "Dama Blanca" y haber permitido la activación de una importante reingeniería a los procesos administrativos que son de responsabilidad del Departamento de Abastecimiento y Finanzas de este Buque Escuela.

Sin ser pretencioso, nunca he oído comentarios negativos respecto del

Banco "Esmeralda". Muy por el contrario, quienes han tenido que operarlo, han manifestado que les ha sido una herramienta de gran utilidad para este Buque Escuela.

Confío, que a través de los años y con el perfeccionamiento de la tecnología, el Banco "Esmeralda" pueda optimizar cada día más la operación de sus funciones y si por el contrario, se decide que algún día deba cerrar para siempre, este Banco sea recordado como un gran apoyo que siempre dio a la gestión que realizan abnegadamente todos los especialistas en Abastecimiento en esta importante Unidad de la Armada de Chile.

\* \* \*

		US \$ <input type="text"/>	
<b>Chequera Nº 331</b>		<b>BANCO DEL BUQUE ESCUELA ESMERALDA</b> (Sólo uso Interno)	
US \$ _____	_____ de _____ de _____	Páguese a _____	
A la orden de: _____	_____	la cantidad de _____	
Saldo ant. _____	_____	_____ dólares m.l.	
Depósito _____	<b>Chequera Nº 331</b>	_____	
Giro _____	_____	Firma _____	
Saldo _____	_____	_____	