



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la
Producción

**“Implementación de un Sistema de Evaluación de
Desempeño del personal para el Área de Operaciones en
Rampa de una Empresa de Servicios Aeroportuarios”**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
Examen Complexivo

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentado por:

Moisés Fabián Vargas Cazar

GUAYAQUIL – ECUADOR

AÑO: 2016

AGRADECIMIENTO

A mi Dios Padre por acordarse de mí en todo momento, y poder culminar mi carrera con bendiciones.

A mis padres y familia por poner su entera confianza en mí, aprendiendo de ellos que nada es imposible y que con perseverancia se llega siempre a la meta.

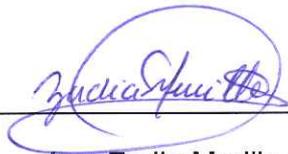
A todos mis amigos, quienes me brindaron su apoyo incondicional y su sincera amistad.

DEDICATORIA

A mis padres, que siempre estuvieron a mi lado brindándome todo su apoyo, comprensión y amor en el transcurso y culminación de mi carrera, y quien más que ellos para hacerse merecedores de todo el esfuerzo puesto en mis estudios.

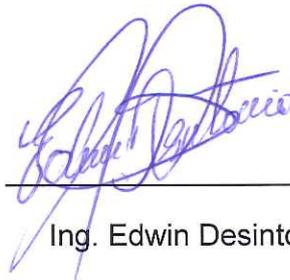
A mis profesores por todos los conocimientos impartidos y a todas las personas que intervinieron de una u otra forma en el desarrollo de este trabajo.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Ing. Zadia Murillo C.

VOCAL



Ing. Edwin Desintonio L.

VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido desarrollado en el presente examen complejo me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Moisés Fabián Vargas Cazar

RESUMEN

El presente trabajo busca implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño que mida al personal que labora en el área de operaciones en rampa de la empresa, de manera que permita mejorar los indicadores operacionales relacionados con la atención de los clientes. Como metodología, primero se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, los servicios que brinda y sus principales procesos operativos. Se identificó las oportunidades de mejora del área analizando sus principales causas. A continuación se desarrolló el Sistema de Evaluación de Desempeño enfocado a los principales indicadores del área que se desean mejorar para lo cual se elaboró la Planeación Estratégica, se determinó los Objetivos Estratégicos y se estableció el Monitoreo de los Indicadores de Desempeño Operacionales. Al final del proyecto se logró que la meta de reclamos mensuales de los clientes disminuya un 10%, aumentó en un 2% el indicador mensual de cumplimiento de estándares operacionales de servicio acordados con el cliente y disminuyó la cantidad mensual de vuelos atrasados por responsabilidad de la empresa. Como conclusión general podemos decir que establecer un Sistema de Evaluación de Desempeño que vaya de la mano con los indicadores de gestión operacional permite tener mejoras continuas del servicio y mejorar la percepción de calidad por el cliente.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	2
1.1 Informe General.....	2
1.1.1 Descripción General de la Empresa.....	2
1.1.2 Misión y Visión de la Empresa.....	7
1.1.3 Productos y Procesos.....	8
1.1.4 Estructura Organizacional.....	9
1.2 Análisis de la Situación Actual.....	9
1.3 Descripción de los principales procesos críticos de la empresa..	13
1.4 Identificación del problema.....	14

1.5	Objetivo General.....	17
1.6	Objetivos Específicos.....	17
CAPÍTULO 2		
2.	IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE RAMPA....	19
2.1	Análisis FODA.....	19
2.2	Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempeño.....	21
2.3	Monitoreo de Indicadores de Desempeño.....	26
CAPÍTULO 3		
3.	SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE RAMPA.....	28
3.1	Implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño 360° del personal para el Área de Operaciones en Rampa.....	28
3.2	Análisis de resultados.....	34
CAPÍTULO 4		
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
4.1	Conclusiones.....	36
4.2	Recomendaciones.....	37

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

ACU	Air Conditioner Unit
APU	Auxiliary Power Unit
ASU	Air Start Unit
ATO	Aeropuerto
BSC	Balanced Scorecard
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GPU	Ground Power Unit
GSE	Ground Support Equipment
HE	Horas Extras
IATA	International Air Transport Association
ISAGO	IATA Safety Audit for Ground Operations
ISO	International Organization for Standardization
MTTO	Mantenimiento
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
SLA	Service Level Agreement

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1.1 Instalaciones y Equipos.....	3
Figura 1.2 Clientes Regulares Ecuador	10
Figura 3.1 Formato de Evaluación de Desempeño 360°	31

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1 Distribución de la Fuerza Laboral.....	4
Tabla 2 Facturación Anual de Principales Clientes.....	11
Tabla 3 Comparativo de Principales Gastos.....	12
Tabla 4 Análisis FODA.....	20
Tabla 5 Objetivos e Indicadores de Desempeño Organizacional.....	24
Tabla 6 Objetivos e Indicadores de Desempeño Operacionales.....	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
Gráfico 1.1 Diagrama de Pareto de los principales reclamos.....	13
Gráfico 1.2 Diagrama de Ishikawa Incumplimiento de Procedimientos.....	15
Gráfico 2.1 Mapa Estratégico Organizacional.....	22
Gráfico 2.2 Mapa Estratégico Operacional.....	23

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo abarca cuatro capítulos. En el capítulo 1 se realiza una descripción general de la empresa, donde se describe su misión y visión, los productos y procesos de manera general y la estructura organizacional con la que se cuenta al momento del desarrollo del proyecto. Con la información de la empresa se realiza un análisis para la identificación del problema y se definen el objetivo general y los objetivos específicos.

En el capítulo 2 se detalla el proceso de implementación de los indicadores de desempeño del Talento Humano para el área de Operaciones en Rampa desde el análisis FODA hasta el monitoreo de los indicadores de desempeño previo a la implementación del sistema de evaluación.

Posteriormente, en el capítulo 3 se realiza la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño 360°, el proceso de evaluación detallado y el análisis de los resultados.

Finalmente en el capítulo 4 se darán las respectivas conclusiones y recomendaciones del sistema implementado en la empresa.

CAPÍTULO 1

1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Informe General

1.1.1 Descripción General de la Empresa

La empresa se dedica a la prestación de los principales servicios de rampa o Ground Handling, empezando sus operaciones el 15 de enero del 2004, actualmente opera en los aeropuertos de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, y Puerto Ayora. En la Figura 1.1 se aprecia las

instalaciones y equipos de rampa de uno de los aeropuertos donde ofrece servicios.



Figura 1.1 Instalaciones y Equipos

La empresa, es filial de una corporación que posee una aerolínea reconocida internacionalmente. Esta filial empezó sus operaciones en la ciudad de Chile en el año de 1929 junto con la aerolínea y actualmente provee los servicios de rampa, en todos los aeropuertos de Chile.

La empresa, en la estación Guayaquil, actualmente tiene contratados 244 personas entre personal operativo y administrativos, lo cual se muestra en la Tabla 1.

En el Anexo A se detalla la composición por cargos en cada área de la empresa.

TABLA 1
DISTRIBUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL

ÁREA	NÚMERO DE EMPLEADOS
OPERACIONES EN RAMPA	230
ADMINISTRACIÓN	8
MANTENIMIENTO	6
TOTAL	244

Horarios de trabajo

El entorno en la cual se desarrolla la empresa, es un aeropuerto, específicamente el aeropuerto José Joaquín de Olmedo, el cual opera las 24 horas del día.

Adicionalmente se debe mencionar el hecho que puede existir operaciones fuera de itinerario, o con ciertos cambios

en sus arribos y/o salidas, el recurso humano de la empresa destinado a las operaciones tiene horarios rotativos. Los modelos de horarios de trabajo de algunos cargos se adjuntan en el Anexo B.

Sistema de Gestión de Calidad

La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008, cuyo alcance comprende los procesos que conducen a la entrega de soluciones Integrales en el área de Ground Handling, Handling de Carga y Aseo de aeronaves.

Dicho sistema abarca la planificación, coordinación y ejecución de los servicios mencionados, y los procesos subyacentes para llevarlos a cabo, incluyendo prevención de riesgos, capacitación, mantenimiento de los equipos, adquisiciones de equipos necesarios para la prestación de servicios, y contratación y habilitación de personal.

La empresa tiene establecidos los siguientes indicadores del Sistema de Gestión de Calidad:

- Daños a Aeronaves.
- Reclamos de equipaje.
- Reclamos por servicio.
- Servicios con Atrasos.
- Accidentes Laborales.
- Nivel de Satisfacción.
- Encuesta de Satisfacción.
- Cumplimiento del Plan de Capacitaciones y Cursos.
- Encuesta de clima laboral.
- Disponibilidad de Equipos.
- Implementación SLA.
- Infraestructura.

Política de calidad

“Nuestra empresa tiene la meta de ser uno de los mejores proveedores de servicios de Ground Handling del mundo y para ello aplicamos principios de comportamiento ético, excelencia en la operación, compromiso con el medio ambiente, competencia técnica mediante la continua formación del personal, trabajo en equipo, flexibilidad y orientación al cliente. Tenemos el compromiso de operar

bajo los más altos estándares en materia de seguridad, calidad, y cuidado del medio ambiente. La seguridad, en su interpretación más amplia, es nuestra prioridad fundamental. Nuestros procedimientos internos se encuentran basados en las regulaciones aeronáuticas y están definidos para asegurar altos niveles de calidad y mejora continua, siendo seguros y saludables para nuestro personal, previniendo riesgos, observando y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.”

1.1.2 Misión y Visión de la Empresa

Misión

“Proveer soluciones en servicios aeroportuarios que cumplan con todos los estándares de seguridad de una manera confiable, flexible y cercana a nuestros clientes. Pondremos especial preocupación por nuestras personas y desarrollaremos ventajas competitivas que generen rentabilidad a través de procesos eficientes.”

Visión

“Ser líder en los mercados de servicios aeroportuarios donde estamos presentes, entregando una solución integral a nuestros clientes.”

1.1.3 Productos y Procesos

Los principales servicios que provee la empresa a sus clientes son:

a) Rampa y Servicios al avión:

- Carga y descarga de aeronaves de pasajeros y cargueros.
- Clasificación y Transporte de Equipajes.
- Limpieza de cabinas.
- Transporte de tripulaciones y pasajeros.
- Equipos auxiliares de rampa (GPU, ASU, ACU, remolque de aviones).
- Servicios de agua potable y drenaje de baños.
- Coordinación de Vuelos Vip.

- Servicios de Operaciones de Vuelos.
- Supervisión de Vuelos.

b) Servicios a Pasajeros:

- Manejo de Puentes.
- Servicios especiales (sillas de rueda u otros).

1.1.4 Estructura Organizacional

La empresa posee una estructura bien definida, en el Anexo C se describe el organigrama de toda la empresa y en el Anexo D se describe el organigrama operacional de la estación Guayaquil.

1.2 Análisis de la Situación Actual

La empresa da servicio a importantes aerolíneas siendo su principal cliente el Grupo LAN tanto en vuelos para pasajeros y de carga, en la Figura 1.2 se aprecian los logos de los principales clientes.



Figura 1.2 Clientes Regulares Ecuador

Luego de analizar las inconformidades de los clientes con respecto a sus estándares de servicio, en un periodo de siete meses, y de analizar información financiera contable de los períodos 2009, 2010 y 2011, se encontraron los siguientes problemas:

- a) Pérdidas Potenciales de Clientes (ingresos) por incumplimiento de estándares de servicio.
- b) Tendencia en el aumento de los costos de producción.
- c) Tendencia en el aumento de los costos de mantenimiento.

Con relación al literal a), en la Tabla 2 se aprecia la facturación de tres importantes clientes, en los periodos 2009, 2010 y 2011, determinándose que de seguir incumpliendo los estándares de servicio se puede llegar a la terminación contractual lo que generaría pérdidas, que para el periodo del 2010, por USD 1.097.424 representa el 27% de la facturación anual de la empresa.

TABLA 2
FACTURACIÓN ANUAL DE PRINCIPALES CLIENTES

CLIENTES	FACTURACIÓN (USD)		
	2009	2010	2011
GRUPO AVIANCA	435.287	481.998	559.442
KLM	194.686	203.275	189.350
AMERICAN AIRLINES	-	412.151	484.259
TOTAL	629.973	1.097.424	1.233.051

NOTA: AMERICAN AIRLINES ES CLIENTE DESDE DEL 2010.

Con respecto al literal b), en la Tabla 3 se aprecia los valores incurridos con relación a las cuentas de gastos remuneración y de horas extras, se aprecia un aumento de USD 449.951 del periodo del 2009 al 2010 que representa el 36,90% de incremento y las horas extras aumentan en USD 14.304 que representa un 13% de aumento en el mismo periodo.

TABLA 3
COMPARATIVO DE PRINCIPALES GASTOS

ITEMS	COSTOS DE PRODUCCIÓN (USD)		AUMENTO ANUAL	% AUMENTO
	2009	2010		
REMUNERACIONES	1.219.410	1.669.361	449.951	37%
HORAS EXTRAS	109.912	124.216	14.304	13%
MANTENIMIENTO	223.323	431.827	208.505	93%

Con respecto al literal c), en la tabla 3, se aprecia los valores incurridos con relación a las cuenta de gastos de mantenimiento de equipos utilizados en rampa, refleja un aumento de USD 208.505 del periodo 2009 al 2010, lo que representa un aumento del 93% en el mismo periodo.

En el Gráfico 1.1 se aprecia un Diagrama de Pareto donde se recopila información de los reclamos desde Junio 2011 a Diciembre del 2011 determinándose, que el 82% de los principales problemas están relacionados con las actividades de Operaciones en Rampa y Mantenimiento. De esto, el 25% de los reclamos son por incumplimiento de procesos operativos en rampa.

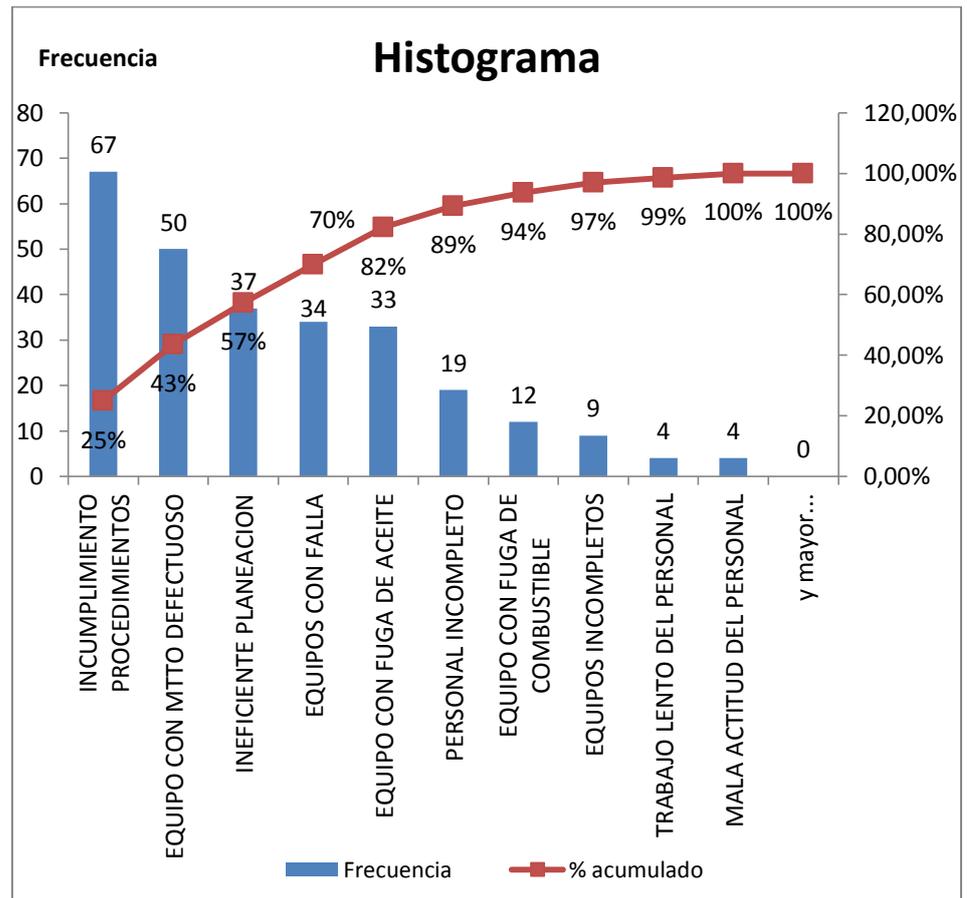


Gráfico 1.1 Diagrama de Pareto de los principales reclamos

1.3 Descripción de los principales procesos críticos de la empresa

En la operación de una aeronave se distinguen cinco fases:

- a) Briefing de la operación.
- b) Llegada de la aeronave.

- c) Atención de la aeronave.
- d) Salida de la aeronave.
- e) Debriefing de la operación.

Cada una de estas fases requiere una preparación, ejecución y control adecuados, sin embargo, hay aspectos en la preparación de cada fase que son similares, previas a la puesta en marcha de cualquiera de ellas.

1.4 Identificación del problema

El personal que labora en el área de Operaciones en Rampa en la estación Guayaquil no realiza su trabajo de manera eficiente por cuanto no existe una medición de su desempeño. Se utilizó el Diagrama de Ishikawa y los Cinco Por Qué.

Diagrama de Ishikawa

En el Gráfico 1.2, se realiza un análisis de causa efecto para determinar los principales problemas.



Gráfico 1.2 Diagrama de Ishikawa Incumplimiento de Procedimientos

Análisis de los Cinco Por qué

Para los reclamos relacionados con procedimientos operativos:

1. ¿Por qué existen reclamos por incumplimiento de procedimientos operativos?

Porque no existen controles de los mandos medios de su personal.

2. ¿Por no existen controles de los mandos medios de su personal?

Porque no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.

3. ¿Por qué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?

Porque no existen indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.

Es importante mencionar la diferenciación entre los controles de desempeño y los indicadores de desempeño para la implementación del sistema de evaluación. Los controles de desempeño se basan en la supervisión de los mandos medios del personal operativo en rampa acorde a los acuerdos de servicios firmados con los clientes. Por otra parte, los indicadores de desempeño son expresiones cuantitativas que

permiten medir el nivel de satisfacción de los servicios y poder buscar soluciones a las necesidades que tengan los clientes.

En el Anexo E se detalla la técnica de los Cinco Por qué, para el resto de problemas encontrados. Se concluye que la causa raíz es la falta de indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.

1.5 Objetivo General

Implementar el Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° para el Área de Operaciones en Rampa de la estación Guayaquil para alcanzar un nivel de servicio del 98%.

1.6 Objetivos Específicos

Establecer la Evaluación de Desempeño 360° para el Área de Operaciones en Rampa como una importante herramienta de mejora continua.

Evaluar el cumplimiento de los acuerdos establecidos contractualmente por medio del indicador de desempeño organizacional SLA, donde el cliente califica a la empresa asegurándose la renovación de contratos de servicios posteriores.

Alinear los macro objetivos de la empresa en lo referente al nivel de servicio con los clientes con un cumplimiento mayor al 98%, con los macro objetivos del Área de Operaciones en Rampa.

Disminuir los reclamos mensuales de los clientes un 10% mensual, aumentando en más del 2% el indicador mensual de cumplimiento de estándares operacionales de servicio acordados con el cliente (SLA) y disminuyendo la cantidad mensual de vuelos atrasados a uno por responsabilidad de la empresa.

CAPÍTULO 2

2. IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE RAMPA

2.1 Análisis FODA

En la Tabla 4 se realiza un Análisis FODA, el cual describe las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el fin de realizar evaluar la Planeación Estratégica de la organización. Una vez realizado el mismo, se establece que la misión y visión de la empresa van a permanecer sin ninguna modificación.

TABLA 4
ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
Líder en el mercado con un 49% de vuelos atendidos en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil.	El tiempo de respuesta en la contratación de personas no está de acorde a los requerimientos operacionales con respecto a cantidades de recursos.
Estructura organizacional plana contando con comunicación directa entre la Gerencia General con base en la ciudad de Quito y la estación Guayaquil.	Número de horas extras y sobretiempos no programados debidos a la operación y el déficit de personal operativo.
Mantiene un adecuado y continuo soporte (técnico y know how) con su filial en Santiago de Chile.	Índices de rotación promedio del 5%.
Principal accionista es una aerolínea internacional con importante operación en el Ecuador, además es su principal cliente.	Incumplimiento del plan de capacitación anual.
Tarifas más bajas que su competencia lo cual se considera como una ventaja competitiva.	Aumento del 93% en los costos en mantenimiento de equipos (GSE) entre periodos consecutivos.
Certificación en ISO 9001:2008.	
Certificación en ISAGO de la IATA.	
Oportunidades	Amenazas
Incrementos en las operaciones de sus actuales clientes.	Potenciales pérdidas de clientes por incumplimiento de sus estándares de servicio.
Service Level Agreement (SLA) implementado con todos los clientes y revisión mensual de los indicadores de desempeño. Internamente se establecen metas más altas que las definidas en el SLA.	Potencial pérdida del permiso operacional en el aeropuerto por aumento de incumplimientos relacionados con las normas de seguridad operacional y aeroportuaria.
	Paralizaciones de jornadas laborales en las operaciones por disconformidad del personal operativo en temas de sueldos, horarios de trabajo y trato de los mandos medios.

2.2 Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempeño

Los macro objetivos estratégicos planteados por la organización son:

- 1) Obtener un SLA mayor al 98% mensual.
- 2) Obtener el 60% de los clientes del mercado aeroportuario.

Una vez establecidos los macro objetivos, se elabora el mapa estratégico organizacional, tal como se muestra en el Gráfico 2.1.

Debido a que el Área de Operaciones en Rampa tiene la mayor incidencia con base al análisis de la situación actual, la implementación se realiza para esta, tal como se muestra en el Gráfico 2.2.

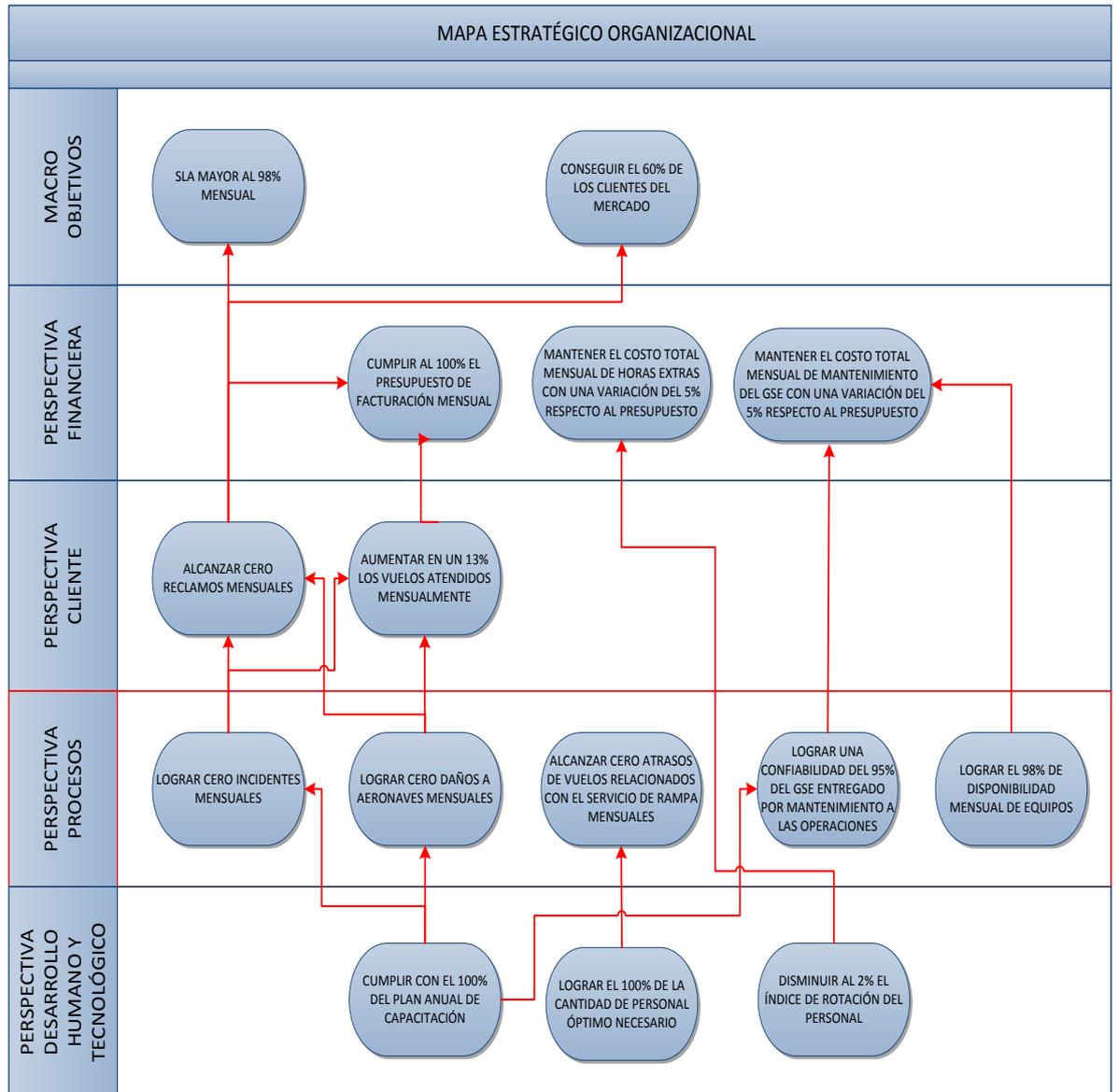


Gráfico 2.1 Mapa Estratégico Organizacional

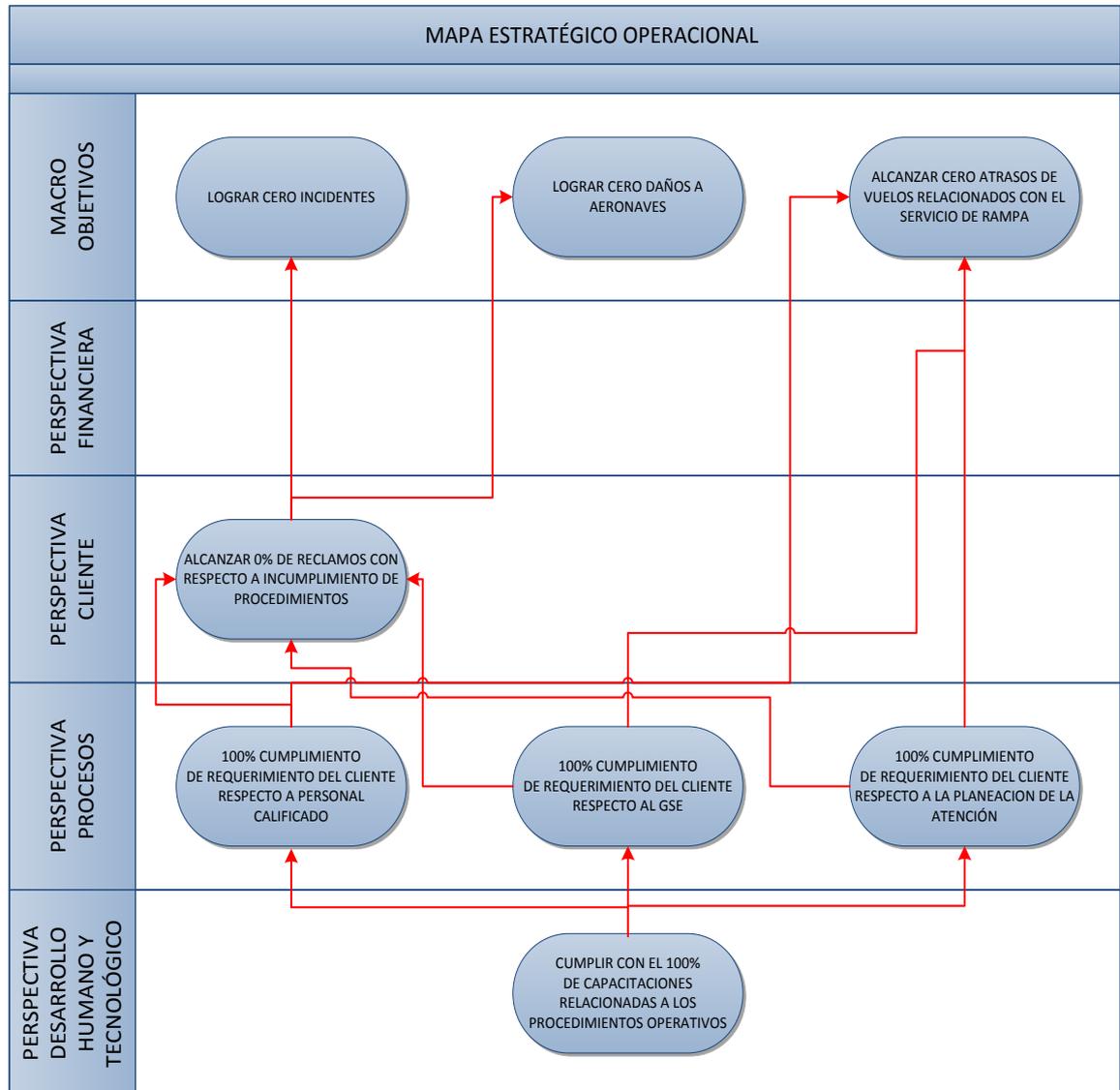


Gráfico 2.2 Mapa Estratégico Operacional

A continuación en la Tabla 5 y Tabla 6 se describen los cuadros de objetivos estratégicos e indicadores de desempeño con su respectiva métrica a nivel organizacional y del área de operaciones en rampa respectivamente.

TABLA 5 OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS E INDICADORES ORGANIZACIONALES			
	MACRO OBJETIVOS	INDICADOR	MÉTRICA
	SLA MAYOR AL 98% MENSUAL	SLA	(promedio de cumplimientos por ítem / # vuelos auditados en el mes) x 100 >= 98%
	CONSEGUIR EL 60% DE LOS CLIENTES DEL MERCADO	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	(# vuelos atendidos / # vuelos en ATO) x 100 >= 60%
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA
PERSPECTIVA FINANCIERA	CUMPLIR AL 100% EL PRESUPUESTO DE FACTURACIÓN MENSUAL	FACTURACIÓN	(ingresos reales mensuales / ingresos presupuestados mensuales) x 100 = 100%
	MANTENER EL COSTO TOTAL MENSUAL DE HORAS EXTRAS CON UNA VARIACIÓN DEL 5% RESPECTO AL PRESUPUESTO	COSTO HORAS EXTRAS	((costo real mensual HE - costo presupuestado mensual HE) / costo presupuestado mensual HE) x 100 <= 5%
	MANTENER EL COSTO TOTAL MENSUAL DE MANTENIMIENTO DEL GSE CON UNA VARIACIÓN DEL 5% RESPECTO AL PRESUPUESTO	COSTO MANTENIMIENTO GSE	((costo real mensual MTTO GSE - costo presupuestado mensual MTTO GSE) / costo presupuestado mensual MTTO GSE) x 100 <= 5%
PERSPECTIVA CLIENTE	ALCANZAR CERO RECLAMOS MENSUALES	NÚMERO DE RECLAMOS	# reclamos mensuales = 0
	AUMENTAR EN UN 13% LOS VUELOS ATENDIDOS MENSUALMENTE	NÚMERO DE VUELOS ATENDIDOS	((# vuelos atendidos reales mensual / # vuelos atendidos presupuestados mensual) - 1) x 100 >= 13%
PERSPECTIVA PROCESOS	LOGRAR CERO INCIDENTES MENSUALES	NÚMERO DE INCIDENTES	# incidentes mensuales = 0
	LOGRAR CERO DAÑOS A AERONAVES MENSUALES	NÚMERO DE DAÑOS A AERONAVES	# daños a aeronaves mensuales = 0
	ALCANZAR CERO ATRASOS DE VUELOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO DE RAMPA MENSUALMENTE	NÚMERO DE ATRASOS DE VUELOS	# vuelos atrasados mensuales = 0
	LOGRAR UNA CONFIABILIDAD DEL 95% DEL GSE ENTREGADO POR MANTENIMIENTO A LAS OPERACIONES	CONFIABILIDAD DEL GSE	(tiempo promedio entre fallos / (tiempo promedio entre fallos + tiempo promedio para reparar)) x 100 >= 95%
	LOGRAR EL 98% DE DISPONIBILIDAD MENSUAL DE EQUIPOS	DISPONIBILIDAD DEL GSE	(promedio GSE disponibles / # GSE total) x 100 >= 98%
PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	CUMPLIR CON EL 100% DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	(# de cursos realizados / # de cursos planificados) x 100 = 100%
	LOGRAR EL 100% DE LA CANTIDAD DE PERSONAL ÓPTIMO NECESARIO	PERSONAL ÓPTIMO NECESARIO	(# total de personas contratadas / # de personas óptimas necesarias) x 100 = 100%
	DISMINUIR HASTA UN 2% EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL	ÍNDICE DE ROTACIÓN	(# desvinculaciones / promedio de empleados en el período) x 100 <= 2%

**TABLA 6 OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPEÑO
OPERACIONALES**

OBJETIVOS E INDICADORES OPERACIONALES			
	MACRO OBJETIVOS	INDICADOR	MÉTRICA
	LOGRAR CERO INCIDENTES MENSUALES	NÚMERO DE INCIDENTES	# incidentes mensuales = 0
	LOGRAR CERO DAÑOS A AERONAVES MENSUALES	NÚMERO DE DAÑOS A AERONAVES	# daños a aeronaves mensuales = 0
	ALCANZAR CERO ATRASOS DE VUELOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO DE RAMPA MENSUALMENTE	NÚMERO DE ATRASOS DE VUELOS	# vuelos atrasados mensuales = 0
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA
PERSPECTIVA CLIENTE	ALCANZAR CERO RECLAMOS CON RESPECTO A INCUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	NÚMERO DE RECLAMOS POR PROCEDIMIENTOS	# reclamos por procedimientos mensuales = 0
PERSPECTIVA PROCESOS	100% CUMPLIMIENTO DEL REQUERIMIENTO DEL CLIENTE RESPECTO A PERSONAL CALIFICADO	REQUERIMIENTOS RELACIONADOS AL PERSONAL CALIFICADO	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%
	100% CUMPLIMIENTO DEL REQUERIMIENTO DEL CLIENTE RESPECTO AL GSE	REQUERIMIENTOS RELACIONADOS AL GSE	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%
	100% CUMPLIMIENTO DEL REQUERIMIENTO DEL CLIENTE RESPECTO A LA PLANEACIÓN DE LA ATENCIÓN	REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A PLANEACIÓN DE LA ATENCIÓN	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%
PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	CUMPLIR CON EL 100% DE CAPACITACIONES RELACIONADAS A LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN OPERATIVA	(# de cursos realizados / # de cursos planificados) x 100 = 100%

2.3 Monitoreo de Indicadores de Desempeño

Para el monitoreo de los indicadores de desempeño es necesario contar con las respectivas fichas de los indicadores y el tablero de control de los mismos.

Fichas por Indicador

Se debe mantener un reporte de cada uno de los indicadores, para esto se elaboran fichas que indican el nombre del indicador, el objetivo del indicador, la manera de medirlo, el responsable de dar seguimiento a los indicadores, la fuente de información, la meta a conseguir, y los valores máximos y mínimos. En el Anexo F se muestran todos los indicadores desempeño organizacionales y del área de operaciones en rampa.

Tablero de control

Para el seguimiento y control de los indicadores se realiza el tablero de control, en cuyo formato se utilizan los colores del semáforo en cada uno de los resultados obtenidos para diferenciarlos asignando rojo cuando éste es inaceptable, amarillo

cuando es aceptable y verde si es excelente. En el Anexo G se muestra el tablero de control con los indicadores de desempeño del Área de Operaciones en Rampa y las mediciones realizadas en base a los resultados desde Enero del 2011 hasta Enero del 2012; se considera además el indicador de desempeño organizacional sobre obtener un SLA mayor al 98% mensual debido a que guarda mucha relación con los macro objetivos del área.

CAPÍTULO 3

3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE RAMPA

3.1 Implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño 360° del personal para el Área de Operaciones en Rampa

Para la mejora de los indicadores de desempeño del Área de Operaciones en Rampa se decide implementar el Sistema de Evaluación de Desempeño 360° como iniciativa de mejora la misma que busca que todos los factores que interactúan con el evaluado sean considerados. Por consiguiente la retroalimentación de los mandos medios y el personal a su cargo

es de vital importancia para cerrar el círculo del entorno en el que se desarrolla profesionalmente el evaluado.

Obtener una impresión global y lo más completa posible sobre el desempeño de quienes trabajan en la empresa, que permita orientar acciones de mejoramiento y desarrollo, es el principal objetivo de esta evaluación. Para este propósito es importante contar con la opinión de los distintos actores con los que se interactúa en el trabajo: jefaturas, colaboradores y pares.

Se establecen 3 etapas durante el proceso de evaluación:

- 1) Evaluación de colaboradores.
- 2) Tabulación de resultados.
- 3) Entrega de resultados.

Se diseña un formato de evaluación de desempeño que se muestra en la Figura 3.1 en el cual se detallan los puntos a evaluarse de la persona que ocupa un determinado cargo.

Con el objeto de resguardar la confidencialidad de las respuestas, se establece la entrega y devolución personalizada de la evaluación de forma que se resguarde el anonimato de las personas y confidencialidad de sus respuestas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición/puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición/puesto organizacional</i>
Fecha	Superior <input type="text"/> Igual <input type="text"/> Inferior <input type="text"/>
<i>día/mes/año</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

* De acuerdo a la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

COMUNICACIÓN	
5 Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4 Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
3 Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2 Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
1 Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
LIDERAZGO	
5 Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
4 Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
3 Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
2 Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
1 Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION	
5 Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4 Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3 Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
2 Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1 Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
5 Sobresaliente apego a normas y procedimientos. Lleva record sin accidentes/incidentes.	
4 Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes/incidentes.	
3 La inconsistencia en normas y procedimientos han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
2 Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes/incidentes serios.	
1 La falta de trabajo en normas y procedimientos da mala imagen de su area de trabajo. Existen constantes y serios accidentes/incidentes.	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
5 Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.	
4 Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3 Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2 Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1 Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACIÓN	
5 En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	
4 Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3 Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2 En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1 Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS	
5 Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4 Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3 Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2 Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1 La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO	
5 En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4 Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3 La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2 Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1 El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL	
5 Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4 Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3 En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2 Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1 Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
5 El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.	
4 Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3 Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2 Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
1 Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	

Figura 3.1 Formato de Evaluación de Desempeño 360°

Se establecen los siguientes lineamientos que permitan proceder a la respuesta de los formatos y su posterior devolución:

- Se entrega un sobre personalizado que contiene un instructivo, el formato de evaluación y un sobre para la devolución de forma anónima con el nombre de destinatario a quien enviar.
- En el caso de corresponder el nombre del evaluado se indica la persona de contacto a quien acudir la cual le indicará los pasos a seguir.
- En el caso de que el evaluador le corresponda efectuar más de una evaluación recibirá en el sobre la cantidad de formatos que debe responder según corresponda; así como el mismo número de sobres para la devolución de cada evaluación.
- Desde el momento que se recibe el (los) formato(s) dispone de tres días hábiles para responderlo(s).
- Se recomienda responder la evaluación con tranquilidad y de preferencia de una sola vez.
- Luego de haber respondido, asegurarse de haber contestado todas las preguntas.

- Posteriormente introducir el formato en el sobre entregado para la devolución a la persona indicada en el mismo.
- Las respuestas son estrictamente individuales por lo que se solicita no intercambiar opiniones con sus pares.
- En el caso de ser evaluado en el proceso, recibirá personalmente los resultados del mismo.

Los cargos a evaluarse en este proceso corresponden a los 230 empleados del Área de Operaciones en Rampa detallados en el Anexo A.

El proceso arranca desde el mes de Febrero del 2012 y se evalúa con frecuencia mensual para evidenciar cambios en el desempeño del personal lo cual se reflejara en la mejora de los indicadores de desempeño del área.

Es muy importante una reunión posterior a la evaluación entre mandos medios y subordinados para que exista una adecuada retroalimentación de los resultados y establezcan mejoras que permitan mejorar los resultados de las posteriores evaluaciones.

3.2 Análisis de resultados

En el Anexo H se muestra el tablero de control con los resultados de los indicadores de desempeño del Área de Operaciones de rampa desde Febrero del 2012 hasta Mayo del 2012 donde se aprecian mejoras producto de la retroalimentación obtenida por los actores de la operación posterior a sus evaluaciones de desempeño.

Con respecto al indicador de desempeño organizacional de Service Level Agreement (SLA), se logra una mejora alcanzando el 99% de cumplimiento, el cual está sobre la meta mensual esperada del 98% existiendo una tendencia a que se mantenga. Es importante señalar que el SLA al ser un acuerdo de servicio que se firma entre el cliente y la empresa nos da una valiosa retroalimentación del servicio brindado lo cual si se mantiene en el tiempo asegura la continuidad en la contratación de los servicios de la empresa.

Los reclamos mensuales de los clientes por procedimientos operacionales tienden a la baja obteniéndose en Mayo del 2012 cero reclamos.

La cantidad mensual de vuelos atrasados por responsabilidad de la empresa tienden a la baja obteniéndose en Abril y Mayo del 2012 cero atrasos.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- 1) La Evaluación de Desempeño 360° se implementó para el Área de Operaciones en Rampa y se convirtió en una importante herramienta de mejora continua que permitió potenciar las fortalezas y trabajar en las oportunidades de mejora de cada colaborador.
- 2) Se cumplió el indicador establecido en el acuerdo de servicio al 98% lo que nos aseguró la renovación de contratos con los clientes actuales y se convirtió en una excelente carta de presentación para los potenciales clientes.

- 3) Se cumplió la alineación de los macro objetivos estratégicos de la empresa con los del Área de Operaciones en Rampa obteniendo un nivel de servicio del 98%.

- 4) Como resultados de esta implementación se cumplió la disminución de los reclamos mensuales de los clientes en un 10%, aumentó en un 2% el indicador mensual de cumplimiento de estándares operacionales de servicio acordados con el cliente (SLA) y se obtuvo la reducción mensual de vuelos atrasados a 1 vuelo por responsabilidad de la empresa.

4.2 Recomendaciones

- 1) Establecer a futuro un plan de incentivos salariales en base a resultados excepcionales en las evaluaciones de desempeño. Se podrían establecer rangos de incentivos en base a los resultados y de acuerdo al cargo.

- 2) Establecer oportunidades de ascenso laboral en base a los resultados de la evaluación de desempeño a los que puedan acceder en primer lugar los que obtuviesen los mejores resultados.

- 3) Considerar para capacitaciones especiales dentro el grupo empresarial, dentro y fuera del país como un incentivo por los buenos resultados conseguidos.

ANEXOS

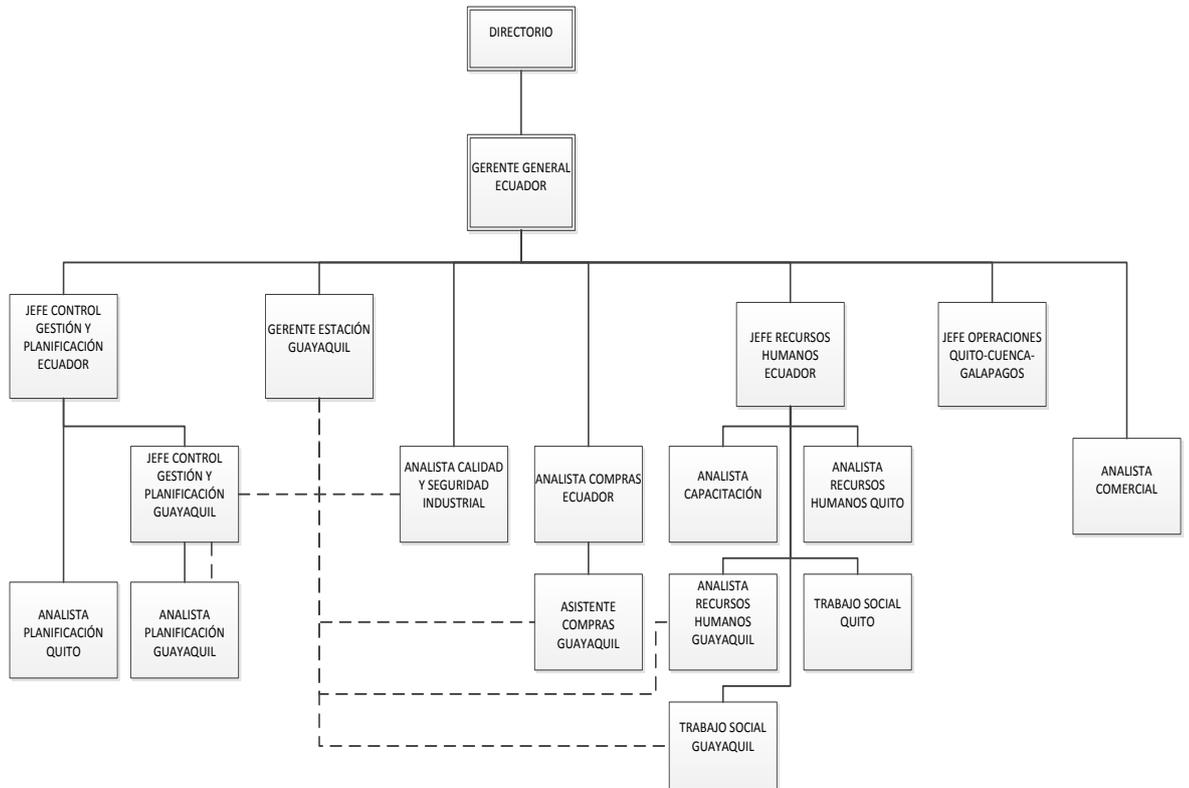
Anexo A.- Composición por cargos en cada área de la empresa

ÁREA	CARGOS	NÚMERO DE EMPLEADOS
OPERACIONES EN RAMPA	SUPERVISORES DE RAMPA	5
	MONITORES DE VUELO	14
	OPERADORES DE RAMPA	43
	PEATONES DE RAMPA TIEMPO COMPLETO	26
	PEATONES DE RAMPA MEDIO TIEMPO	3
	CARGOLODERISTAS	11
	OPERADORES DE AAPP DRENAJE	4
	OPERADORES DE BUS	4
	COORDINADORES DE POZO	4
	PEATONES DE POZO TIEMPO COMPLETO	29
	PEATONES DE POZO MEDIO TIEMPO	15
	PEATONES DE SERVICIOS ESPECIALES TIEMPO COMPLETO	3
	PEATONES DE SERVICIOS ESPECIALES MEDIO TIEMPO	9
	COORDINADORES DE ASEO	7
	PEATONES DE ASEO TIEMPO COMPLETO	39
	PEATONES DE ASEO MEDIO TIEMPO	4
	PEATONES DE ASEO H5 MEDIO TIEMPO	6
	OPERADORES DE VAN	4
	TOTAL	230
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRATIVOS	8
MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	1
	MECANICOS DE MANTENIMIENTO	5
	TOTAL	244

Continuación de Anexo B.- Horarios de trabajo de la empresa

ESTACIÓN GUAYAQUIL																																						
FECHA DE VIGENCIA 01/ABRIL/2012																																						
OPERADORES DE DRENAJE/AAPP																																						
BP	COD.	APELLIDOS Y NOMBRE	S13	S13	S13	S13	S13	S13	S14	S15	S15	S15	S15	S15	S15	S16	S16	S16	S16	S16	S16	S17	S17	S17	S17	S17	S17	S18										
			lun/26/Mar/12	mar/27/Mar/12	mié/28/Mar/12	jue/29/Mar/12	vie/30/Mar/12	sáb/31/Mar/12	dom/01/Abr/12	lun/02/Abr/12	mar/03/Abr/12	mié/04/Abr/12	jue/05/Abr/12	vie/06/Abr/12	sáb/07/Abr/12	dom/08/Abr/12	lun/09/Abr/12	mar/10/Abr/12	mié/11/Abr/12	jue/12/Abr/12	vie/13/Abr/12	sáb/14/Abr/12	dom/15/Abr/12	lun/16/Abr/12	mar/17/Abr/12	mié/18/Abr/12	jue/19/Abr/12	vie/20/Abr/12	sáb/21/Abr/12	dom/22/Abr/12	lun/23/Abr/12	mar/24/Abr/12	mié/25/Abr/12	jue/26/Abr/12	vie/27/Abr/12	sáb/28/Abr/12	dom/29/Abr/12	lun/30/Abr/12
2663330	DAB1	GARZÓN DEMERA JUAN (AA)						6	6	6	6	6	6	L	L	L	21.3	21.3	21.3	L	13	15.3	15.3	15.3	L	L	15.3	21.3	21.3	21.3	L	15.3	15.3	L	4	6	6	
2783453	DAB2	DIAZ CEVALLOS WIMPER (AA) (AV)						11CL	L	21.3	21.3	21.3	L	13	15.3	15.3	15.3	L	L	15.3	21.3	21.3	21.3	L	15.3	15.3	L	4	6	6	6	6	6	6	L	L	L	
1404367	DAB3	FREIRE GAIBOR RICHARD (AA) (AV)						15.3	15.3	15.3	L	L	15.3	21.3	21.3	21.3	L	15.3	15.3	L	4	6	6	6	6	6	6	L	L	L	21.3	21.3	21.3	L	13	15.3	15.3	
2353818	DAB4	RONQUILLO NAVARRO RAYMOND (AA) (CL)						21.3	21.3	L	15.3	15.3	L	4	6	6	6	6	6	L	L	L	21.3	21.3	21.3	L	13	15.3	15.3	15.3	L	L	15.3	21.3	21.3	21.3		
COD.	TORNOS	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	
4	04:00/13:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
7	07:00/16:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	13:00/22:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
14	14:00/23:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15.3	15:30/24:30	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21.3	21:30/06:30+1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
22	22:00/07:00+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22.3	22:30/07:30+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L	LIBRE	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
ELABORADO POR: M. VARGAS			21.3 ATENCION: SI EL TURNO SOLO DICE 21.3 ESTO INDICA QUE EN ESE DIA ENTRAN POR LA NOCHE AL TURNO 21:30.																																			
APROBADO POR: C. MORAN			V VACACIONES C C+ CAPACITACIÓN																																			
FECHA DE VIGENCIA 01/ABRIL/2012			4 TURNO TIENE EXTENSION DE 13:00 A 14:00 (EXCEPTO CUANDO HAY UNO ENTRANDO 13:00)																																			
			14 TURNO TIENE EXTENSION DE 23:00 A 24:30 (EXCEPTO CUANDO HAY UNO ENTRANDO 22:00)																																			
			NOTA: FAVOR REVISAR EN CARTELERA LAS CAPACITACIONES CORRESPONDIENTES AL MES DE ABRIL/2012																																			

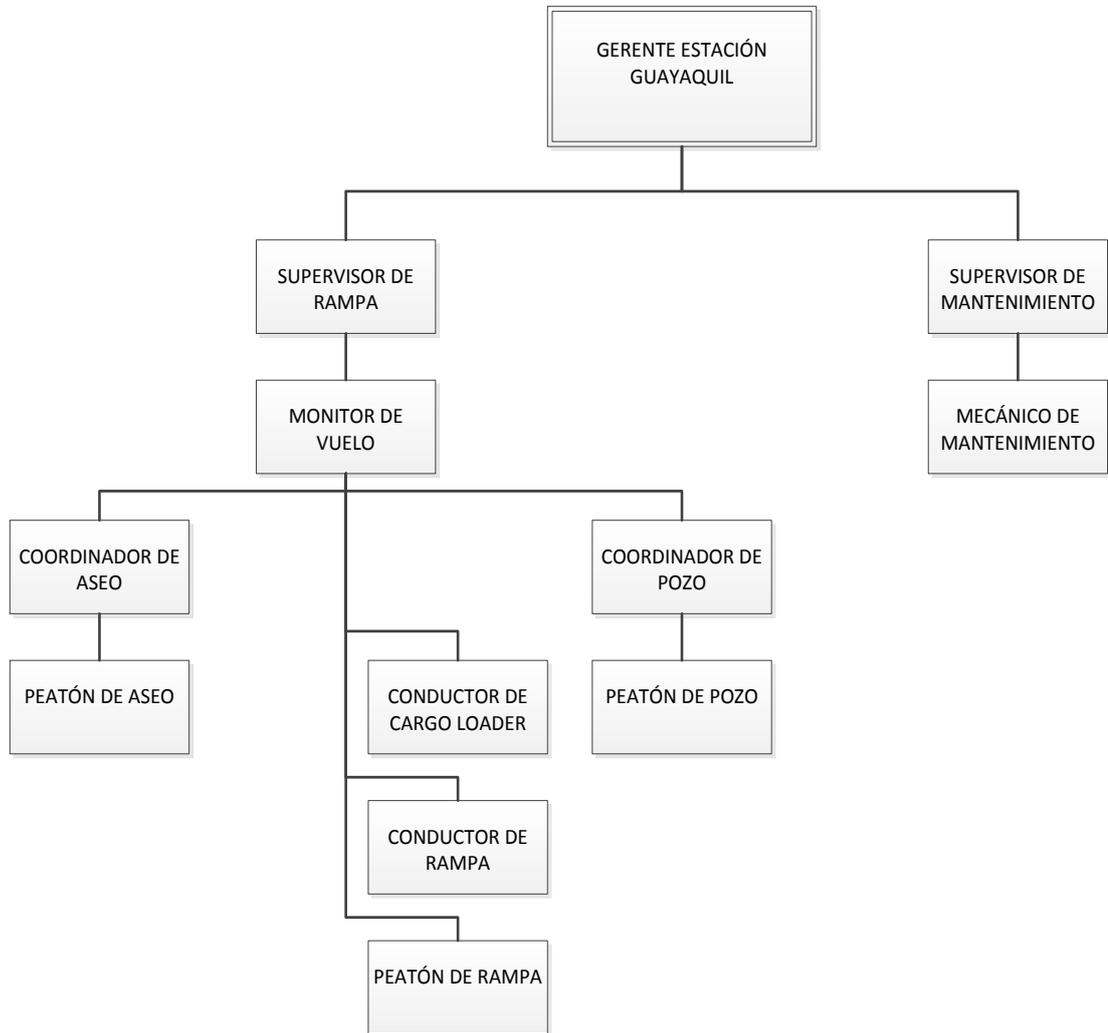
Anexo C.- Organigrama de la empresa



DEPENDENCIA JERARQUICA

DEPENDENCIA MATRICIAL

**Anexo D.- Organigrama del área de Operaciones en Rampa de la
estación Guayaquil**



Anexo E.- Técnica de los Cinco Por qué, para el resto de problemas encontrados

FALLAS DE GSE ANTES O DURANTE LA OPERACIÓN
1.- ¿Porqué falla el GSE antes o durante la operación?
Por que no existe una adecuada revisión del GSE antes o durante la operación por el personal.
2.- ¿Porqué no existe una adecuada revisión del GSE antes o durante la operación por el personal?
Por que no existen controles del desempeño del personal.
3.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
4.-
5.-

OLVIDO DE PROCEDIMIENTOS
1.- ¿Porqué el personal se olvida de los procedimiento de operación del GSE?
Por que no no hay un adecuado control del manejo del GSE.
2.- ¿Porqué no hay un adecuado control del manejo del GSE?
Por que los mandos medios se confian de que los operarios realizan los procedimiento correctamente.
3.- ¿Porqué los mandos medios se confian de que los operarios realizan los procedimiento correctamente?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
4.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
5.-

INCOMPLETA REVISION DEL ESTADO DE GSE
1.- ¿Porqué es incompleta la revisión del estado del GSE?
Por que no se cumple el procedimiento de revisión del GSE.
2.- ¿Porqué no se cumple el procedimiento de revisión del GSE?
Por que no existe un adecuado briefing de los mandos medios hacia su personal.
3.- ¿Porqué no existe un adecuado briefing de los mandos medios hacia su personal?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
4.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
5.-

NO USO DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD
1.- ¿Porqué no se usan los implementos de seguridad?
Por que no hay un constante control por los mandos medios.
2.- ¿Porqué no hay un constante control por los mandos medios?
Por que los mandos medios se confian de que el personal los estan utilizando.
3.- ¿Porqué los mandos medios se confian de que el personal los estan utilizando?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
4.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
5.-

**Continuación de Anexo E.- Técnica de los Cinco Por qué, para el resto
de problemas encontrados**

IMPLEMENTOS DE OPERACIÓN DIFERENTES AL STANDARD
1.- ¿Porqué se usan implementos de operación diferentes al standard?
Por que no se cumplen los acuerdos establecidos en el SLA.
2.- ¿Porqué no se cumplen los acuerdos establecidos en el SLA?
Por que los mandos medios no controlan que los acuerdos se cumplan.
3.- ¿Por que los mandos medios no controlan que los acuerdos se cumplan?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
4.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
5.-

MALA ACTITUD
1.- ¿Porqué existe mala actitud del personal operativo?
Por que no existe un constante control por los mandos medios
2.- ¿Porqué no hay un constante control por los mandos medios?
Por que los mandos medios no hacen una comunicación efectiva con su personal.
3.- ¿Porqué los mandos medios no hacen una comunicación efectiva con su personal?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
4.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
5.-

LIDERAZGO DEFICIENTE
1.- ¿Porqué existe un liderazgo deficiente?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
3.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
3.-
4.-
5.-

COMUNICACIÓN NO EFICAZ
1.- ¿Porqué existe comunicación no eficaz?
Por que los mandos medios no hacen un acercamiento constante con su personal.
2.- ¿Porqué los mandos medios no hacen un acercamiento constante con su personal?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
3.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
4.-
5.-

Continuación de Anexo E.- Técnica de los Cinco Por qué, para el resto de problemas encontrados

POCO PERSONAL ANTES DE ATENCIÓN VUELOS
1.- ¿Porqué existe poco personal antes de la atención de los vuelos?
Por que los mandos medios no organizaron previamente al personal operativo destinado a la atención de los vuelos.
2.- ¿Porqué los mandos medios no organizaron previamente al personal operativo destinado a la atención de los vuelos?
Por que no existe un control adecuado de la asignación de trabajo.
3.- ¿Porqué no existe un control adecuado de la asignación de trabajo?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
4.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
5.-

VUELOS FUERA DE ITINERARIO
1.- ¿Porqué existen incumplimientos de procedimientos de rampa con vuelos fuera de itinerario?
Por que no hay un oportuno acercamiento de los mandos medios de turno con la aerolínea para gestionar sus requerimientos.
2.- ¿Porqué no hay un oportuno acercamiento de los mandos medios de turno con la aerolínea para gestionar sus requerimientos?
Por que los mandos medios de turno no hacen un adecuada planificación de su turno de trabajo.
3.- ¿Porqué los mandos medios de turno no hacen un adecuada planificación de su turno de trabajo?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
4.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
5.-

CONDICIONES CLIMÁTICAS ADVERSAS EN RAMPA
1.- ¿Porqué existen incumplimientos de procedimientos de rampa en condiciones climáticas adversas?
Por que no hay un oportuno acercamiento de los mandos medios de turno con la aerolínea para gestionar sus requerimientos.
2.- ¿Porqué no hay un oportuno acercamiento de los mandos medios de turno con la aerolínea para gestionar sus requerimientos?
Por que los mandos medios de turno no hacen un adecuada planificación de su turno de trabajo.
3.- ¿Porqué los mandos medios de turno no hacen un adecuada planificación de su turno de trabajo?
Por que no existen controles del desempeño del personal de mandos medios.
4.- ¿Porqué no existen controles del desempeño del personal de mandos medios?
Por que no existe indicadores de desempeño del personal del área de operaciones en rampa.
5.-

Anexo F.- Indicadores organizacionales y operacionales.

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Service Level Agreement (SLA)						
Objetivo:	SLA mayor al 98% mensual						
Métrica:	$(\text{promedio de cumplimientos por item} / \text{\# vuelos auditados en el mes}) \times 100$						
Responsable:	Gerencia de Operaciones						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Ingresos de SLA						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	98%	Min.	95%	Máx.	98%	Tendencia	Hacia arriba



SEMÁFORO	
Inaceptable	< 95%
Aceptable	95% - 98%
Excelente	> 98%

FICHA NO. 1 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL SLA

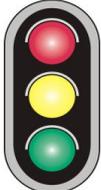
FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Vuelos Atendidos						
Objetivo:	Conseguir el 60% de los clientes del mercado						
Métrica:	$(\text{\# vuelos atendidos} / \text{\# vuelos en ATO}) \times 100$						
Responsable:	Analista Comercial						
Fuente de Captura:	Valorización Mensual de Servicios						
Frecuencia de Medición:	Trimestral					Unidad	%
Meta	60%	Min.	50%	Máx.	60%	Tendencia	Hacia arriba



SEMÁFORO	
Inaceptable	< 50%
Aceptable	50% - < 60%
Excelente	>= 60%

FICHA NO. 2 PORCENTAJE VUELOS ATENDIDOS EN EL MERCADO

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Facturación						
Objetivo:	Cumplir al 100% el presupuesto de facturación mensual						
Métrica:	$(\text{ingresos reales mensuales} / \text{ingresos presupuestados mensuales}) \times 100$						
Responsable:	Analista Comercial						
Fuente de Captura:	Valorización Mensual de Servicios						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	100%	Min.	80%	Máx.	100%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO		
	Inaceptable	< 80%
	Aceptable	80% - 100%
	Excelente	> 100%

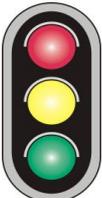
FICHA NO. 3 CUMPLIMIENTO DE FACTURACIÓN

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Costo Horas Extras						
Objetivo:	Mantener el costo total mensual de horas extras con una variación del 5% respecto al presupuesto						
Métrica:	$((\text{costo real mensual HE} - \text{costo presupuestado mensual HE}) / \text{costo presupuestado mensual HE}) \times 100$						
Responsable:	Analista de Recursos Humanos						
Fuente de Captura:	Sistema SAP						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	5%	Min.	-5%	Máx.	5%	Tendencia	Hacia abajo

SEMÁFORO		
	Inaceptable	> 5%
	Aceptable	-5% - 5%
	Excelente	< -5%

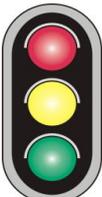
FICHA NO. 4 COSTO HORAS EXTRAS

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Costo Mantenimiento GSE						
Objetivo:	Mantener el costo total mensual de mantenimiento del GSE con una variación del 5% respecto al presupuesto						
Métrica:	$((\text{costo real mensual MTTO GSE} - \text{costo presupuestado mensual MTTO GSE}) / \text{costo presupuestado mensual MTTO GSE}) \times 100$						
Responsable:	Supervisor de Mantenimiento						
Fuente de Captura:	Sistema SAP						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	5%	Min.	-5%	Máx.	5%	Tendencia	Hacia abajo

SEMÁFORO		
	Inaceptable	> 5%
	Aceptable	-5% - 5%
	Excelente	< -5%

FICHA NO. 5 COSTO DEL MANTENIMIENTO DEL GSE

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Número de Reclamos						
Objetivo:	Alcanzar cero reclamos mensuales						
Métrica:	# reclamos mensuales						
Responsable:	Gerencia de Operaciones						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Ingresos de SLA						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	Reclamos
Meta	0	Min.	0	Máx.	7	Tendencia	Hacia abajo

SEMÁFORO		
	Inaceptable	> 7
	Aceptable	1 - 7
	Excelente	= 0

FICHA NO. 6 NÚMERO DE RECLAMOS

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Número de Vuelos Atendidos						
Objetivo:	Aumentar en un 13% los vuelos atendidos mensualmente						
Métrica:	$((\# \text{vuelos atendidos reales mensual} / \# \text{vuelos atendidos presupuestados mensual}) - 1) \times 100$						
Responsable:	Analista Comercial						
Fuente de Captura:	Valorización Mensual de Servicios						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	13%	Min.	0%	Máx.	13%	Tendencia	Hacia arriba
SEMÁFORO							



Inaceptable	< 0%
Aceptable	0% - < 13%
Excelente	>= 13%

FICHA NO. 7 PORCENTAJE DE VUELOS ATENDIDOS

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Número de Incidentes						
Objetivo:	Lograr cero incidentes mensuales						
Métrica:	# incidentes mensuales						
Responsable:	Analista de Calidad						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Incidentes						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	Incidentes
Meta	0	Min.	0	Máx.	1	Tendencia	Hacia abajo
SEMÁFORO							



Inaceptable	> 1
Aceptable	1
Excelente	= 0

FICHA NO. 8 NÚMERO DE INCIDENTES MENSUALES

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Número de Daños a Aeronaves						
Objetivo:	Lograr cero daños a aeronaves mensuales						
Métrica:	# daños a aeronaves mensuales						
Responsable:	Analista de Calidad						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Daños a Aeronaves						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	Daños
Meta	0	Min.	0	Máx.	1	Tendencia	Hacia abajo

SEMÁFORO		
	Inaceptable	> 1
	Aceptable	1
	Excelente	= 0

FICHA NO. 9 NÚMERO DE DAÑOS A AERONAVES

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Número de Atrasos de Vuelos						
Objetivo:	Alcanzar cero atrasos de vuelos relacionados con el servicio de rampa mensualmente						
Métrica:	# vuelos atrasados mensuales						
Responsable:	Jefe de Control de Gestión						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Atrasos de Vuelos						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	Atrasos
Meta	0	Min.	0	Máx.	1	Tendencia	Hacia abajo

SEMÁFORO		
	Inaceptable	> 1
	Aceptable	1
	Excelente	= 0

FICHA NO. 10 NÚMERO DE ATRASOS DE VUELOS

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Porcentaje de Confiabilidad del GSE						
Objetivo:	Lograr una confiabilidad del 95% del GSE entregado por Mantenimiento a las operaciones						
Métrica:	$(\text{tiempo promedio entre fallos} / (\text{tiempo promedio entre fallos} + \text{tiempo promedio para reparar})) \times 100$						
Responsable:	Supervisor de Mantenimiento						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Confiabilidad del GSE						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	95%	Min.	90%	Máx.	95%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO	
	Inaceptable < 90%
	Aceptable 90% - < 95%
	Excelente >= 95%

FICHA NO. 11 PORCENTAJE CONFIABILIDAD DEL GSE

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Porcentaje de Disponibilidad del GSE						
Objetivo:	Lograr el 98% de disponibilidad semanal de equipos						
Métrica:	$(\# \text{ GSE disponibles} / \# \text{ GSE total})$						
Responsable:	Supervisor de Mantenimiento						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Disponibilidad del GSE						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	98%	Min.	95%	Máx.	98%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO	
	Inaceptable < 95%
	Aceptable 95% - < 98%
	Excelente >= 98%

FICHA NO. 12 PORCENTAJE DISPONIBILIDAD DEL GSE

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Capacitación						
Objetivo:	Cumplir con el 100% del plan anual de capacitación						
Métrica:	$(\# \text{ de cursos realizados} / \# \text{ de cursos planificados}) \times 100$						
Responsable:	Analista de Capacitación						
Fuente de Captura:	Base de Datos del Plan de Capacitación						
Frecuencia de Medición:	Anual					Unidad	%
Meta	100%	Mín.	90%	Máx.	100%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO	
	Inaceptable < 90%
	Aceptable 90% - < 100%
	Excelente >= 100%

FICHA NO. 13 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Personal Óptimo Necesario						
Objetivo:	Lograr el 100% de la cantidad de personal óptimo necesario						
Métrica:	$(\# \text{ total de personas contratadas} / \# \text{ de personas óptimas necesarias}) \times 100$						
Responsable:	Analista de Recursos Humanos						
Fuente de Captura:	Cuadro de Dotación de Personal						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	100%	Mín.	90%	Máx.	100%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO	
	Inaceptable < 90%
	Aceptable 90% - < 100%
	Excelente = 100%

FICHA NO. 14 PORCENTAJE DE PERSONAL REQUERIDO

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Índice de Rotación						
Objetivo:	Disminuir hasta un 2% el índice de rotación del personal						
Métrica:	$(\text{desvinculaciones} / \text{promedio empleados en el periodo}) \times 100$						
Responsable:	Analista de Recursos Humanos						
Fuente de Captura:	Cuadro de Dotación de Personal						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	2%	Min.	2%	Máx.	4%	Tendencia	Hacia abajo
SEMÁFORO							



Inaceptable	> 4%
Aceptable	2% - 4%
Excelente	$\leq 2\%$

FICHA NO. 15 ÍNDICE DE ROTACIÓN

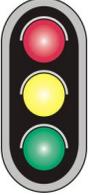
FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Número de reclamos por procedimientos						
Objetivo:	Alcanzar cero reclamos con respecto a incumplimiento de procedimientos						
Métrica:	# reclamos por procedimientos mensuales						
Responsable:	Gerencia de Operaciones						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Ingresos de SLA						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	Reclamos
Meta	0	Min.	0	Máx.	1	Tendencia	Hacia abajo
SEMÁFORO							



Inaceptable	> 1
Aceptable	1
Excelente	= 0

FICHA NO. 16 NÚMERO DE RECLAMOS POR PROCEDIMIENTOS

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Requerimientos Relacionados al Personal Calificado						
Objetivo:	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente con respecto a personal calificado						
Métrica:	$(\# \text{ de vuelos sin novedades} / \# \text{ de vuelos auditados}) \times 100$						
Responsable:	Gerencia de Operaciones						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Ingresos de SLA						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	100%	Min.	90%	Máx.	100%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO		
	Inaceptable	< 90%
	Aceptable	90% - < 100%
	Excelente	>= 100%

FICHA NO. 17 PORCENTAJE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS AL PERSONAL CALIFICADO

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Requerimientos Relacionados al GSE						
Objetivo:	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente con respecto al GSE						
Métrica:	$(\# \text{ de vuelos sin novedades} / \# \text{ de vuelos auditados}) \times 100$						
Responsable:	Supervisor de Mantenimiento						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Ingresos de SLA						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	100%	Min.	90%	Máx.	100%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO		
	Inaceptable	< 90%
	Aceptable	90% - < 100%
	Excelente	>= 100%

FICHA NO. 18 PORCENTAJE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS AL GSE

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Requerimientos Relacionados a Planeación de la Atención						
Objetivo:	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente respecto a la planeación de la atención						
Métrica:	$(\# \text{ de vuelos sin novedades} / \# \text{ de vuelos auditados}) \times 100$						
Responsable:	Gerencia de Operaciones						
Fuente de Captura:	Base de Datos de Ingresos de SLA						
Frecuencia de Medición:	Mensual					Unidad	%
Meta	100%	Min.	90%	Máx.	100%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO	
	Inaceptable < 90%
	Aceptable 90% - < 100%
	Excelente >= 100%

FICHA NO. 19 PORCENTAJE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A PLANEACIÓN DE LA ATENCIÓN

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Capacitación Operativa						
Objetivo:	Cumplir con el 100% de capacitaciones relacionadas a los procedimientos operativos						
Métrica:	$(\# \text{ de cursos realizados} / \# \text{ de cursos planificados}) \times 100$						
Responsable:	Analista de Capacitación						
Fuente de Captura:	Base de Datos del Plan de Capacitación						
Frecuencia de Medición:	Anual					Unidad	%
Meta	100%	Min.	90%	Máx.	100%	Tendencia	Hacia arriba

SEMÁFORO	
	Inaceptable < 90%
	Aceptable 90% - < 100%
	Excelente >= 100%

FICHA NO. 20 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN OPERATIVA

**Anexo G.- Tablero de control con indicadores de desempeño del Área de Operaciones en Rampa e
indicador Service Level Agreement (SLA).**

TABLERO DE CONTROL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

N	Indicador	Objetivo	Métrica	Meta	Min	Max	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sept-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Ene-12
1	Service Level Agreement (SLA)	SLA mayor al 98% mensual	(promedio de cumplimientos por item / # vuelos auditados en el mes) x 100 >= 98%	98%	95%	98%	96%	95%	96%	96%	95%	95%	95%	94%	95%	95%	96%	97%	98%
2	Número de Incidentes	Lograr cero incidentes mensuales	# incidentes mensuales = 0	0	0	1	2	2	1	7	2	0	5	5	2	0	2	4	2
3	Número de Daños a Aeronaves	Lograr cero daños a aeronaves mensuales	# daños a aeronaves mensuales = 0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Número de Atrasos de Vuelos	Alcanzar cero atrasos de vuelos relacionados con el servicio de rampa mensualmente	# vuelos atrasados mensuales = 0	0	0	1	6	3	2	1	1	2	2	2	0	3	3	2	6
5	Número de Reclamos por Procedimientos	Alcanzar cero reclamos con respecto a incumplimiento de procedimientos	# reclamos por procedimientos mensuales = 0	0	0	1	16	20	10	7	6	3	5	7	13	12	20	16	20

**Continuación de Anexo G.- Tablero de control con indicadores de desempeño del Área de Operaciones en
Rampa e indicador Service Level Agreement (SLA).**

TABLERO DE CONTROL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO																			
N	Indicador	Objetivo	Métrica	Meta	Min	Max	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sept-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Ene-12
6	Requerimientos Relacionados al Personal Calificado	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente con respecto a personal calificado	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%	100%	90%	100%	83%	83%	91%	83%	90%	92%	87%	90%	92%	85%	91%	93%	90%
7	Requerimientos Relacionados al GSE	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente con respecto al GSE	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%	100%	90%	100%	95%	90%	91%	90%	90%	92%	93%	92%	92%	85%	88%	95%	90%
8	Requerimientos Relacionados a Planeación de la Atención	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente respecto a la planeación de la atención	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%	100%	90%	100%	95%	90%	91%	90%	92%	93%	93%	96%	96%	89%	89%	97%	88%
9	Cumplimiento del Plan de Capacitación Operativa	Cumplir con el 100% de capacitaciones relacionadas a los procedimientos operativos	(# de cursos realizados / # de cursos planificados) x 100 = 100%	100%	90%	100%	100%	67%	80%	100%	100%	100%	100%	75%	100%	100%	83%	67%	100%

Anexo H.- Tablero de control con indicadores de desempeño del Área de Operaciones en Rampa e indicador Service Level Agreement (SLA) posterior a las evaluaciones de desempeño.

TABLERO DE CONTROL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO										
N	Indicador	Objetivo	Métrica	Meta	Min	Max	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12
1	Service Level Agreement (SLA)	SLA mayor al 98% mensual	(promedio de cumplimientos por ítem / # vuelos auditados en el mes) x 100 >= 98%	98%	95%	98%	98%	98%	99%	99%
2	Número de Incidentes	Lograr cero incidentes mensuales	# incidentes mensuales = 0	0	0	1	0	0	0	0
3	Número de Daños a Aeronaves	Lograr cero daños a aeronaves mensuales	# daños a aeronaves mensuales = 0	0	0	1	0	0	0	0
4	Número de Atrasos de Vuelos	Alcanzar cero atrasos de vuelos relacionados con el servicio de rampa mensualmente	# vuelos atrasados mensuales = 0	0	0	1	2	1	0	0
5	Número de Reclamos por Procedimientos	Alcanzar cero reclamos con respecto a incumplimiento de procedimientos	# reclamos por procedimientos mensuales = 0	0	0	1	13	5	3	0
6	Requerimientos Relacionados al Personal Calificado	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente con respecto a personal calificado	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%	100%	90%	100%	93%	98%	100%	98%
7	Requerimientos Relacionados al GSE	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente con respecto al GSE	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%	100%	90%	100%	92%	98%	98%	98%
8	Requerimientos Relacionados a Planeación de la Atención	Cumplir con el 100% del requerimiento del cliente respecto a la planeación de la atención	(# de vuelos sin novedades / # de vuelos auditados) x 100 = 100%	100%	90%	100%	92%	95%	96%	98%
9	Cumplimiento del Plan de Capacitación Operativa	Cumplir con el 100% de capacitaciones relacionadas a los procedimientos operativos	(# de cursos realizados / # de cursos planificados) x 100 = 100%	100%	90%	100%	100%	100%	100%	100%

BIBLIOGRAFÍA

1. IDALBERTO CHIAVENATO, “Gestión del Talento Humano”, Tercera Edición, Editorial MCGRAW HILL (2008).
2. ROBERT S. KAPLAN - DAVID P. NORTON, “El Cuadro de Mando Integral: Medidas que impulsan el rendimiento”, Harvard Business Review, 8va. Edición, Año 2003.
3. ROBERT S. KAPLAN - DAVID P. NORTON, “Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr las ventajas competitivas”, Ediciones DEUSTO (2008).
4. SCOTT SNELL - GEORGE BOHLANDER, “Managing Human Resources”, 16TH Edition, South Western Cengage Learning (2010).
5. STEPHEN P. ROBBINS - TIMOTHY A. JUDGE, “Comportamiento Organizacional”, Decimoquinta Edición, Editorial PEARSON (2013).