

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**RECURSOS PARA LA GERENCIA EXITOSA DE
UN CENTRO DE CONTROL DE OPERACIONES AÉREAS (CCO) EN AEROLÍNEAS
COMERCIALES DE PASAJEROS**

Presentado por: Juan Carlos Méndez Umaña

Ensayo de Grado

Profesor Guía: Dra. Nubia Barrera

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN AERONÁUTICA
Bogotá D.C.
2012**

RECURSOS PARA LA GERENCIA EXITOSA DE UN CENTRO DE CONTROL DE OPERACIONES AÉREAS (CCO) EN AEROLÍNEAS COMERCIALES DE PASAJEROS

Juan Carlos Méndez Umaña

1. Introducción

El proceso de formación de un verdadero líder está lleno de tropiezos, que forman el carácter y se tornan educativos. Un gerente, no sale de la universidad a ubicarse en el trono de los ocho o diez millones de pesos mensuales, tiene que pasar por la pista de obstáculos que filtra la actitud, la dedicación, la entrega y la perseverancia. No todos nacen para liderar, incluso, muchos se forman para liderar y al terminar, se mantienen en el mismo peldaño de la cadena corporativa. Groysberg, Kelly & MacDonald (2011) dicen lo siguiente en su artículo para la revista virtual *Harvard Bussines Review*:

(...) ¿Cómo prepararnos hoy en día para ascender en el trabajo? ¿En qué habilidades se debe concentrar un joven ejecutivo a medida que cambia de compañía, de función y de trabajo?

Estas no son preguntas fáciles de responder. Las tendencias varían de lugar en lugar y de industria en industria, y claro está, de compañía en compañía. Aunque podemos identificar las habilidades que están buscando hoy en día las compañías, es muy difícil identificar aquellas que estarán de moda en el futuro. Sin embargo, tras examinar cientos de perfiles y tras entrevistar cientos de ejecutivos, hemos logrado establecer cómo están evolucionando los altos cargos ejecutivos. Uno de los resultados más sorprendentes es que en lo que a los cargos ejecutivos se refiere, la experiencia técnica y funcional es menos importante que tener experiencia como líder, así como un buen conocimiento del negocio (...).

La perspectiva de los autores que comparten el texto anterior, es verídica, mas desde una posición propia, sería igualmente válido agregar que, para la gerencia de un CCO la experiencia técnica y funcional es igualmente importante, puesto que es esa experiencia la que permite el conocimiento del negocio para gerentes formados en otras ramas de administración. Una persona con características específicas de liderazgo, que se forme en la aviación, podría obviar la experiencia, pero no de otro modo.

Para posicionarse en la gerencia de una compañía, hay que demostrar que se tienen capacidades y virtudes para dirigir un equipo, además, estar dispuesto a darlo todo para que ese equipo alcance unos objetivos trazados. Factores internos y externos son de total interés para las compañías a la hora de identificar su gerencia ganadora. Siendo este escrito enfocado, a la gerencia de un CCO, se reduce el tema de los factores internos y externos a un pequeño listado, unos pocos factores muy específicos pero que envuelven el perfil de un gerente capaz de hacer la diferencia en esta área puntual, donde los recursos se identifican con relativa facilidad, pero no se aprovechan sin saber cómo hacerlo.

El escrito que se presenta nace con el único fin de desglosar esos recursos, que como propuesta, debe aprovechar el gerente de un CCO para mantenerlo como área de resultados tangibles. Retomando aquello de los factores internos y externos, se identifica la participación o necesidad de actores que permiten, de una u otra manera el crecimiento, bien sea profesional para el gerente, o reflejado en resultados del área a cargo. Factores internos como el personal de otras áreas que generan, por sus funciones, dependencia del CCO como es el de aeropuertos y factores externos como la autoridad aeronáutica, la infraestructura aeronáutica, la tecnología, la competencia y el clima.

Aunque será tema de todo un título, es relevante mencionar, que el estado actual de las gerencias de CCO, aunque se muestren sólidas y confiables, presenta agujeros negros que absorben mucho del tiempo real del gerente en materia de gestión, identificación y administración de los recursos. El descuido de las gerencias en encontrar los requerimientos para evitar que esto suceda, no solo genera carga excesiva de trabajo para el gerente ; compromete la confianza del personal a cargo en el desarrollo de sus actividades y deteriora el clima

organizacional, generando dualidad entre la posición del encargado y los subordinados, además de romper la cohesión entre los equipos de trabajo, dado que sus dudas se prestan para generar puntos críticos sobre el desempeño de otros empleados, alimentando así diferencias, en muchas ocasiones negativas, alejando al área del camino a recorrer en pro de la misión.

A fin de no generar confusión, es importante aclarar qué nivel de jerarquización se otorga a la gerencia en este escrito. Las compañías adecuan su organigrama a modelos administrativos específicos de acuerdo con sus necesidades, pero no todas seleccionan el mismo modelo. Es usual ver en la jerarquía de algunas compañías, a la gerencia por encima de la dirección, y en estos casos la gerencia es el canal de comunicación directo hacia la presidencia. El modelo que se maneja en este escrito, presenta a la dirección por encima de la gerencia, así que el director tiene a su cargo varias gerencias, de acuerdo con el número de áreas que maneje su dirección. El gerente asume su rol y se dedica a generar resultados y la dirección condensa lo obtenido de cada gerencia para mostrar resultados a la presidencia y accionistas. En síntesis, las gerencias son subniveles de la dirección, así como todas las áreas de supervisión y coordinación, son subniveles de cada gerencia.

Se entiende por recurso algo latente, que puede o no estar disponible. Como posición propia de este escrito, el gerente de un CCO es tan hábil que tiene la facultad de convertir, incluso, las necesidades en recursos. Las necesidades representan indicadores que permiten contrastar, un recurso disponible con el que no lo está; que el agua como recurso se agote en un hogar, no le quita el título de recurso, se torna en una necesidad pero sigue siendo un recurso. Las necesidades son un motor de trabajo para la gerencia, puesto que siempre debe concentrarse en el objetivo de transformarlas en recursos disponibles. Con base en lo anterior se puede

establecer lo siguiente: Los recursos que no se encuentran disponibles se presentan como necesidades, pero estas no pierden su valor de recurso; aunque ausentes, las necesidades son recursos en espera de su consecución.

Los desafíos, son igualmente una necesidad de las gerencias, luego es válido decir, de acuerdo con el contexto de este ensayo, que los desafíos se pueden traducir en recursos. Derivando, una necesidad es un recurso no disponible, un desafío es una necesidad, luego un desafío es un recurso, aunque este está disponible para quién decide buscarlo y asumirlo. Los desafíos como recurso de la gerencia, alimentan un proceso de mejora continua, de constante superación. Es así, como se da paso a una serie de títulos que corresponden a los recursos para la gerencia exitosa de un CCO.

Como apreciación, es válido aclarar que se abarcan los recursos de acuerdo con lo expresado en esta introducción. En adición, se contempla el conocimiento como recurso y a consideración, la simple lógica lo denomina como tal, por lo cual no se da mayor detalle al respecto. Entonces, se desarrollan en este escrito tres puntos importantes vistos como recursos que permiten el protagonismo de la gerencia; necesidades, conocimientos y desafíos. En adición, un sobrepaso por los modelos o enfoques administrativos más representativos, desde una perspectiva personal, para la gerencia de un CCO en la actualidad y finalmente un breve repaso sobre el estado actual y lo que podría ser diferente en un futuro, para mejora de esta importante área dentro de las aerolíneas.

2. *Necesidad de políticas corporativas y procedimientos por parte de la Gerencia de un Centro de Control de Operaciones (CCO).*

La organización en el desarrollo de cualquier actividad, no solo profesional sino personal, se basa en factores como el control y el orden; necesidades de cualquier ente para alcanzar el éxito. Con el desbordante crecimiento de la industria aeronáutica, se torna complicado para las compañías el desarrollo de procedimientos que les permitan cubrir sus propias necesidades, por lo cual, adicional al ajuste de los procedimientos a lo estipulado por la reglamentación nacional e internacional, deben generarse procedimientos con base en políticas corporativas, que a su vez deben ser generadas por la dirección de las compañías en llave con las diferentes gerencias.

Para los conocedores de esta rama tan particular del transporte mundial, es claro que por el bien de la seguridad operacional, todos los procedimientos están escritos, y en el proceso de mejora continua y los avances tecnológicos, se seguirán escribiendo. Referente al crecimiento de la industria, la aviación en Colombia está mostrando expansión al punto de saturación de la infraestructura. Los aeropuertos se están quedando cortos para atender la demanda de las operaciones aéreas y la tendencia es a continuar aumentando. “El crecimiento de la industria aeronáutica en Colombia se debe a la inversión extranjera, actualmente el 89.6% de las operaciones aéreas corresponden a capital foráneo” (Anónimo, 2012).

Para enfrentar el aumento en las operaciones, adoptando prácticas exitosas, cada compañía debe establecer políticas y procedimientos corporativos claros para todo el personal y que se manifiesten como herramienta facilitadora de desarrollo de la misión de la compañía, en vez de obstaculizar la labor del personal.

El gerente de un CCO es un líder con amplio conocimiento no solo en operaciones aéreas, sino en todos los factores que pueden afectar o favorecer las mismas. Es necesario que desde las políticas corporativas, se establezca que los conocimientos de la gerencia deben manifestarse por medio de cada una de las mejoras que se generan para el desempeño de las áreas a cargo. Permitir que una gerencia asuma su rol desde principios e ideas personales, o desde su experiencia, puede generar dualidad entre lo que expresa a los directivos y a los subalternos. Para que las ideas como herramientas surjan efecto, deben quedar plasmadas, lo que permite identificarlas como parte de políticas corporativas y generar confianza en el seguimiento de todos los involucrados.

Con el fin de que la gerencia esté alineada con la misión de la empresa, la dirección debe establecer parámetros y procedimientos que canalicen el conocimiento del gerente. La experiencia del gerente evidentemente es importante, pero los aportes que haga para el crecimiento de la compañía deben ser socializados con los altos mandos para identificar su afinidad con los procedimientos en general. La figura gerencial está en un marco de gestión y mejora, independiente del área de desarrollo, es decir, encuentra su horizonte en el acompañamiento del área asignada para la consecución de resultados.

No es un secreto que en muchas empresas, los altos mandos encuentran su enfoque en el desarrollo administrativo, y pueden, sin notarlo, hacer a un lado el desarrollo de herramientas que orienten a cada una de las ramas a trabajar por el mismo objetivo. Lo importante en estos casos, no es que la dirección asuma la labor de generar, puesto que el área administrativa puede conocer el negocio como tal, pero no necesariamente conocer el manejo de cada gerencia; para estos casos, la dirección en representación de los altos mandos, debe asesorarse del saber de los

gerentes; aprovechar su conocimiento y experiencia, identificar sus necesidades, asociarlas con los estándares de la compañía en relación con su misión, y por último generar de vuelta manuales y guías con lo que se considere pertinente y que se verá reflejado en el desempeño de todo el personal a cargo. Más que una guía para la gerencia, son lineamientos para el personal subordinado, que encuentra en las políticas la tranquilidad de ejecutar sus tareas en pro de lo establecido por la compañía; se enuncia como herramienta de la gerencia, porque se traduce en cohesión entre las actividades y decisiones de los subordinados y el planteamiento de los objetivos a lograr provenientes de la misma.

Es así, como el gerente puede encontrar una herramienta importante, que le permita mostrar resultados perfectamente alineados con lo que la compañía espera, basado en ideas sólidas, previamente adoptadas como procedimientos, plasmados en manuales sin espacio a la ambigüedad y el error; herramienta que de igual manera, entrega a la gerencia la seguridad para compartir con el área a cargo, su método y procedimientos, ofreciendo a sus subalternos la misma confianza para la ejecución de sus funciones. “Si la integración del personal para la toma de decisiones de impacto se fundamenta en políticas corporativas, la asertividad de la gerencia en el control y administración de los recursos identificados para establecerlas, será fundamental para el éxito del acompañamiento de las operaciones de una aerolínea”.

Teniendo en cuenta que este escrito está dirigido a lectores interesados en administración, más no estrictamente especializados en aviación, un ejemplo que puede ilustrar sobre acontecimientos que generan dualidad entre personal administrativo y operativo sería el que se expresa a continuación:

El supervisor del CCO de una aerolínea comercial de transporte de pasajeros, es el encargado de monitorear el cumplimiento del itinerario de la flota de aviones de la compañía, en adición, debe tomar decisiones que permitan proteger dicho itinerario frente a circunstancias como: eventos técnicos, meteorología, seguridad operacional, infraestructura y gran variedad de afectaciones por factores humanos. Un vuelo saliendo de la ciudad de Leticia con destino a Bogotá, trae veintidós pasajeros en conexión a la ciudad de Cartagena, vuelo de la misma aerolínea. El vuelo trae una demora por tráfico aéreo en la ciudad de Leticia de cuarenta y cinco minutos. El tiempo de conexión de los pasajeros se reduce a diez minutos lo que no es suficiente. Por tal razón el supervisor decide, de acuerdo con lo establecido en un manual de solución a pasajeros, demorar el vuelo hacia Cartagena cinco minutos por cada diez pasajeros. El vuelo sale de Bogotá finalmente con once minutos de demora.

Hasta aquí todo marcha de acuerdo con las políticas corporativas. El gerente se acerca al supervisor y le llama la atención por la demora autorizada al vuelo, a lo cual el supervisor responde haberse apegado a la norma. El gerente pregunta al supervisor si no había cupos en el siguiente vuelo para manejar a esos pasajeros.

Este tipo de discusiones se derivan de la ausencia de políticas claras como soporte para el personal que toma decisiones de impacto, por las cuales puede llegar a ser cuestionada la gerencia. Para el ejemplo, se podría cuestionar quién tiene la razón, pero básicamente lo que se observa es una dualidad generada por el análisis que cada uno hace de la situación; las políticas orientan estos análisis y los procedimientos claros llevan a soluciones concretas sin espacio para las diferencias internas. La política de esta compañía es la toma de decisiones con base en

análisis costo-servicio, y en los procedimientos el supervisor encuentra que el vuelo puede ser demorado cinco minutos por cada diez pasajeros.

El gerente por otro lado, reprocha al supervisor la demora porque esta afecta la imagen de la compañía y frente a muchos más clientes, en adición, genera una demora reaccionaria en el siguiente vuelo de itinerario que debe cumplir la misma aeronave. Reiterando, los dos tienen puntos de vista válidos, pero el supervisor se está basando en los procedimientos establecidos, mientras que el gerente está haciendo un análisis más profundo de los efectos de la demora. Para que el manejo sugerido por el gerente se convierta en un procedimiento, este debe compartir su posición con la dirección, y si es encontrada acorde a las políticas corporativas, la próxima vez que el supervisor revise el procedimiento, no deberá titubear para realizar la acción correcta.

Es así, como se cierra el contenido de este título, bajo la reflexión de que las políticas y los procedimientos alineados con la misión de la compañía, deben ser transmitidos en forma clara, así como los cambios que se puedan realizar por gestión de la gerencia. La mejor manera de transmitir es por medio de manuales, circulares y boletines, y esto no solo aplica para el sector aeronáutico, los escritos representan una base sólida para todas las áreas en la ejecución de sus labores. Ejemplos claros sobre políticas y procedimientos establecidos para un CCO se presentan a continuación, apoyados en políticas nuevas pero claramente definidas como las de la empresa en ascenso LAN Colombia (2012).

Espera de pasajeros se entiende por aquellos vuelos que pudiendo salir a la hora, se atrasan debido a que faltan pasajeros por embarcar y se decide demorar el vuelo con el fin de esperar a los pasajeros para así poder embarcarlos.

Como política, los únicos motivos en que un vuelo podrá atrasarse por espera de pasajeros son:

Pasajeros VIP (Very Important Person), CIP (Commerce Important Person) o Grupos, entendiéndose por grupo a 10 o más pasajeros viajando en un mismo vuelo y a un mismo destino. Para estos casos, si se da el caso, debe esperarse un máximo de 20 minutos después de la hora de itinerario. Si la necesidad de espera es mayor, el Supervisor CCO deberá escalar la decisión con el Gerente CCO y este a su vez con el DEO.

Pasajeros en Conexión, en estos casos lo máximo que se atrasara el vuelo es 1 minuto por pasajero siempre y cuando no exista protección en vuelos LAN durante el día. Por ejemplo, en caso de esperar 15 pasajeros lo máximo que se autorizara de atraso para el vuelo serán 15 minutos.

En caso que no exista protección durante el día y el tiempo de espera esté fuera del máximo permitido (1 minuto por pasajero) la decisión será no esperar, y el personal de aeropuerto será el encargado de enviar a los pasajeros a un Hotel siendo reubicados en algún vuelo del día siguiente.

La política de espera de pasajeros de LAN Colombia se encuentra bien definida; el supervisor puede tomar decisiones respecto a demorar un vuelo por evento de pasajeros faltantes, basándose en ella y no se verá en la necesidad de recurrir a la gerencia, a menos que el caso presente alguna variante importante fuera de las políticas. En adición, al consultar a la gerencia, de acuerdo con lo que ofrece el fragmento citado del manual, lo que garantiza solución acorde a lo esperado por la organización, es que el gerente debe socializar la solución que pretende con el director de emergencia de turno (DEO). Ya en manos de la dirección, hay certeza de orientación al acompañamiento de la misión, por parte de las áreas involucradas en el evento.

3. Conocimientos que debe tener el gerente de un CCO para ejecutar sus labores en función de la Compañía.

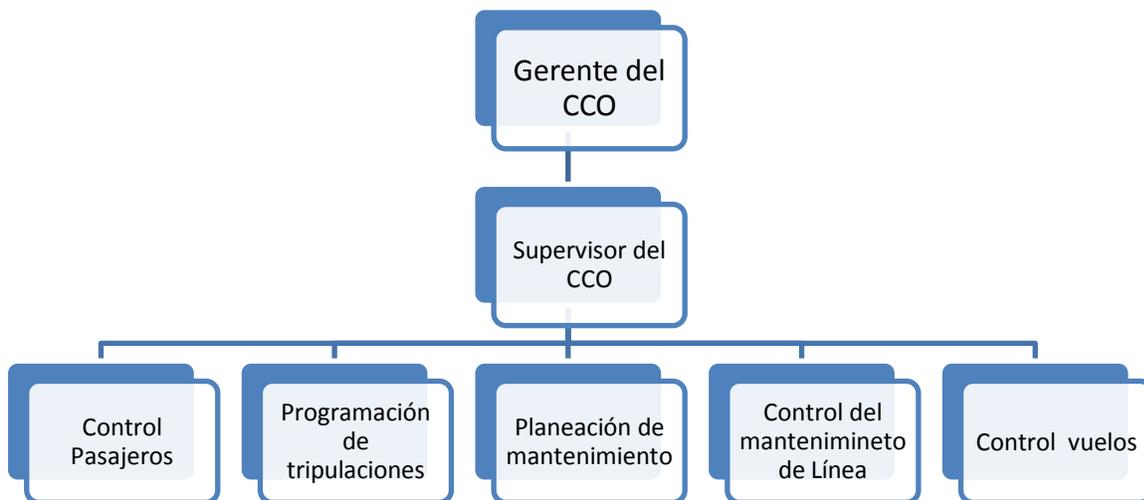
La gerencia, como figura de desarrollo y autoridad de una compañía, se fundamenta en lo enunciado en el título anterior. No obstante, para poder alcanzar resultados, el denominado gerente debe tener una serie de conocimientos que le permitirán ajustarse a las políticas, procedimientos existentes y generar mejoras a dichas políticas y procedimientos.

En muchas compañías, el proceso de selección y contratación de gerentes, se hace con base en conocimientos y capacidades administrativas y financieras. En industrias tan extensas como la

aviación, sucede lo mismo, sin embargo, es permisible para algunas áreas que requieren únicamente de estas capacidades, pero hay algunas otras que requieren conocimientos específicos, dentro de las cuales está el CCO de una aerolínea. Para entender el nivel de jerarquía del gerente en esta área, es necesario enunciar los componentes técnicos de la misma. No es objeto de este escrito explicar las funciones de cada uno de los componentes del área en mención, pero si es importante mencionarlos y enunciar brevemente su labor a groso modo.

Antes de la realización de este acercamiento superficial al CCO, se aclara que la estructura planteada obedece a un patrón lógico, desde la perspectiva del autor del presente ensayo. Cada aerolínea es libre de organizar su CCO de acuerdo con sus necesidades, por lo que de lo planteado a lo que se pueda observar en cada compañía habrá grandes diferencias, pero en sí el principio de funcionamiento es igual. Se presenta a continuación un organigrama propuesto:

Figura 1- Organigrama propuesto para un CCO.



Fuente: elaborado por el autor.

Entendiendo una estructura básica del área de estudio, es posible entender la ubicación del gerente en la jerarquía, ahora, si el gerente tiene como fin, alinear las ideas y procedimientos de todas estas ramas por medio del supervisor, este debe conocer de qué se encarga cada área, si no en su totalidad, por lo menos en aquellos factores preponderantes que marcan la diferencia en el desarrollo diario de la operación.

Siendo la gerencia el epicentro de este escrito, no hace falta, por ahora mencionar sus funciones, por otro lado, se presentan las principales tareas de cada una de las ramas, enfatizando en su participación puntual frente a la operación de la aerolínea. Se cubrirá el organigrama propuesto, entonces, de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, excluyendo a la gerencia.

3.1. Supervisor del Centro de Control de Operaciones

Como transición entre la administración y la operación, se requieren personas que entiendan las labores administrativas, pero que estén enfocadas en el desarrollo operacional; es allí donde surge la importancia de los supervisores. El rol de estos, es agrupar la información recibida de todas las ramas del área, analizarla y tomar decisiones de acuerdo con políticas y procedimientos corporativos, de los cuales se habló en el título anterior y a lo largo de este escrito van apareciendo más razones para su existencia. Estas decisiones impactan en forma directa, ya sea positiva o negativamente, a actores de otras áreas de la compañía, así como a los usuarios, que son la razón de ser de la misma.

Las decisiones tomadas por el supervisor están orientadas a su función principal; proteger el itinerario, el cual se podría considerar como el mayor activo de las aerolíneas comerciales de operación regular. Reprogramación, cancelación, modificación y otras acciones directas sobre la

operación de los vuelos, son responsabilidad del supervisor, basado en la información que recibe del personal de turno bajo su cargo. En adición, ejecuta la asignación de aeronaves para el desarrollo de los vuelos y funciona como canal de contacto entre los servicios de información aeronáutica y la compañía.

El supervisor del CCO es el transmisor/receptor de información hacia y desde los aeropuertos. Todo lo que sucede en un aeropuerto, que involucre en mayor o menor cuantía a la aerolínea debe llegar a oídos del supervisor, para que este pueda gestionar el desarrollo puntual y seguro de los vuelos posteriores. Por las funciones que cumple este personaje, no hace falta aclarar, que su relación con el gerente es directa. Está dentro de sus responsabilidades, mantener actualizada a la gerencia de cualquier evento de impacto mediático y económico, incluso, cuando las decisiones por tomar son de magnitud económica u operacional inusual, queda en manos de la gerencia dicha responsabilidad.

3.2. Control de pasajeros

Aunque el nombre de esta dependencia varía de empresa a empresa, las funciones abarcan el mismo perímetro. Control de pasajeros, se encarga de ofrecer a los aeropuertos, soluciones óptimas a afectación inminente a pasajeros por acciones, con o sin responsabilidad de la aerolínea. Estas soluciones son basadas en políticas y procedimientos de la compañía, igualmente, y son ejecutadas por los aeropuertos. Autorización de entrega de servicios como transporte, alimentación, alojamiento, indemnizaciones y reacomodación de itinerarios o cambios en tiquetes, son funciones de esta dependencia.

El conocimiento de los procedimientos para atención a pasajeros empleado por los aeropuertos es fundamental para sustentar la existencia del control de pasajeros dentro del CCO. Hay otras funciones adicionales y muy importantes de esta rama, como monitorear los vuelos demorados para identificar pasajeros con pérdidas de conexión, especialmente grupos y pasajeros importantes, información que debe ser entregada al supervisor como factor de influencia sobre las decisiones a tomar, de ser requerido.

Cuando es necesario por el bien de la operación, llevar a cabo cancelaciones o demoras considerables, control pasajeros debe entregar información detallada sobre ocupación, conexiones y pasajeros importantes al supervisor, para que este pueda tomar decisiones, afectando el menor número de pasajeros y a conveniencia de las políticas corporativas, sean basadas en costo-beneficio o costo-servicio.

3.3. Programación de tripulaciones

Aunque los vuelos no pueden llevarse a cabo sin tripulaciones de mando y de cabina, tras bambalinas hay otros actores que se encargan de programar; sería evidente el caos sin un área encargada de controlar todo lo relacionado con la programación de tripulaciones. Podría pensarse que es un tema sencillo, pero a riesgo de robar protagonismo a otras dependencias, esta es una que requiere de mucha disciplina y organización.

Es muy fácil de digerir, el hecho de que programación de tripulaciones se encargue de establecer horarios al personal de vuelo, para que estos lleven la operación de acuerdo a lo establecido por el itinerario de la compañía. En contraste, hay otra serie de factores que le ponen el toque “picante” a esta labor. El conocimiento de las regulaciones nacionales e internacionales

debe ser sólido, dado que las acciones de las tripulaciones tienen un impacto legal sobre la compañía. Un tripulante debe cumplir con un número de horas de vuelo, así como con un número de días libres por mandato.

Para volar hay que tener licencias, entrenamientos y chequeos, todos estos, puntos de interés para la dependencia en cuestión. Como con las ramas anteriormente mencionadas, no se busca que el lector se vuelva un experto en el tema, mostrar las generalidades para crear la oportunidad de análisis y entendimiento orientado al conocimiento de la gerencia, es el objetivo. Entonces, programación de tripulaciones realiza tareas misceláneas como llamar a cada tripulante para informarle su asignación, le solicita transporte para que este llegue muy puntual al aeropuerto y se encarga de solicitar la alimentación que debe ir a bordo de los vuelos, tareas de las cuales depende, sin duda, el buen desempeño del personal de vuelo, pero en sí, en relación con el CCO, mantienen al tanto al supervisor con la información de tiempos para vuelo de las tripulaciones, así como tiempo límite de las mismas para llevar a cabo vuelos que han sido afectados y se encuentran demorados por factores internos y externos a la compañía; alertan sobre la existencia de posibles tripulaciones de reserva a disposición u ofrecen información necesaria sobre tiempos de descanso para la reanudación de actividades. Nada sencillo, y menos en líneas aéreas que cuentan con diversidad de flotas, además de un gran número de aeronaves.

Es complejo y arriesgado, el solo hecho de mencionar a la dependencia de programación de tripulaciones, por el inmenso vacío que se puede dejar en el lector, pero es igualmente difícil abarcar, las funciones específicas que delega cada compañía a esta rama. Toda la información que requiera el supervisor sobre tripulaciones, o incluso sobre un tripulante en especial, está a la

mano gracias a la dependencia de programación de las mismas; nombres, documentos, dirección, teléfono, experiencia en vuelo, entre una variedad de datos.

Programación administra los recursos humanos de vuelo para que existan tripulaciones cubriendo cada uno de los vuelos del itinerario. Cómo lleva su labor a cabo no es de interés por parte del Supervisor, la dependencia tiene sus lineamientos y lo que se exige desde la operación es la cobertura total de la misma, teniendo previstos contratiempos como desvíos de aeronaves por temas de meteorología, mantenimiento o infraestructura aeroportuaria, entre otros.

3.4. Planeación de mantenimiento

Mantenimiento en sí, ocupa toda una gerencia, pero tiene componentes activos participando del CCO, uno de ellos es planeación de mantenimiento, con una tarea muy particular; verificar que los tiempos que se han gestionado desde itinerarios, para el desarrollo de mantenimientos programados, sean respetados. No todas las compañías manejan esta figura del mismo modo, varía dependiendo de la flota o flotas y la cantidad de aeronaves. Muchas aerolíneas encuentran soluciones óptimas en materia de planeación, realizando esta a cuarenta y ocho horas, pero en su gran mayoría, y especialmente aquellas aerolíneas grandes, realizan planeación a setenta y dos horas.

Es natural que a la presencia de contingencias, el supervisor haga uso de aeronaves disponibles, o que parecen estarlo. En muchos casos, los trabajos a realizar sobre las aeronaves son mandatorios, y son ordenados desde la autoridad del país de fabricación de las aeronaves, por parte de los fabricantes, así como por las autoridades locales. El cumplimiento de dichos trabajos no siempre se puede posponer e incumplir acarrea aeronaves en tierra, lo cual es

indeseable para la operación de la compañía por los elevados costos que esto implica. Planeación de mantenimiento tiene la información de primera mano de cuáles aeronaves tiene trabajos mandatorios, cuáles pueden ser pospuestos y cuál es el remanente de vuelo de aquellas que deben cumplir un número de ciclos antes de entrar al servicio.

El supervisor, siempre que vaya a hacer cambios en la asignación de vuelos a los aviones, que modifiquen horas de llegada o pernoctas de los mismos, debe asegurarse de que sus acciones no afecten las labores de mantenimiento, puesto que esto puede generar serios impactos en el futuro desarrollo de las operaciones. Este cargo es ocupado por Ingenieros con conocimientos técnicos específicos que les permiten monitorear y programan los trabajos a realizar, en razón a horas hombre y tiempo de ejecución de los trabajos de acuerdo con lo establecido en los manuales de mantenimiento.

Cuando se retrasa por cualquier motivo, la entrega de una aeronave, luego de un trabajo de mantenimiento programado, planeación estudia el estatus de todas las aeronaves de la flota para ofrecer con tiempo soluciones para cobertura de la operación, o pone en aviso al supervisor de la afectación inminente, para que este pueda reprogramar la operación y evitar fuertes efectos reaccionarios, que dañan la imagen comercial de la aerolínea frente a la competencia y frente a los pasajeros.

3.5. Control del mantenimiento de línea

En el anterior título se mencionó que la gerencia de mantenimiento tiene componentes activos participando de la operación en el CCO. Control del mantenimiento de línea es una dependencia esencial para que el cumplimiento del itinerario sea exitoso. El equipo de esta rama

está compuesto por técnicos con mucha experiencia en la realización de mantenimiento de línea, lo cual los hace conocedores de las aeronaves y expertos interpretes de manuales y otros documentos de soporte de las aeronaves. La principal responsabilidad de esta dependencia frente al CCO es mantener informado al supervisor sobre cualquier novedad o evento técnico que se presente durante la operación o que se proyecte, puede afectarla en un futuro cercano. Para poder entregar tal información, la labor real de esta rama, se centra en brindar soporte a los técnicos de línea para que estos puedan resolver los problemas que se puedan presentar.

La actividad principal de la dependencia control del mantenimiento de línea es interpretar las fallas reportadas por los técnicos de línea y las tripulaciones de mando, analizar y orientar sobre las posibles causas y consultar los modelos correctivos aplicables según los manuales. En algunas empresas, el control de mantenimiento de línea hace parte de la gerencia de servicio, bajo la consideración de que sus soluciones están enfocadas al servicio de los técnicos, y por las soluciones propuestas para entrega de las aeronaves, dirigidas también al servicio de pasajeros. Aunque en realidad influye a qué gerencia corresponde esta rama, la finalidad es la misma y, como sea, sus resultados deben ser acordes a políticas corporativas.

Cuando ocurren eventos técnicos y el área se enfoca en resolverlos sin poner en aviso al supervisor CCO, el aeropuerto no recibe la información, por consiguiente, los pasajeros no reciben la información y de este modo las aerolíneas se debilitan en servicio ante los ojos del usuario. Los pasajeros pueden tolerar la falla de una aeronave, pero no toleran la falta de información o la información desalineada de los hechos reales.

3.6. Control vuelos

Control vuelos se podría considerar como el último filtro para el desarrollo seguro de un vuelo, por las diferentes acciones que lleva a cabo. Mantenimiento puede diferir o posponer el trabajo sobre ciertas fallas de la aeronave y control vuelos siempre estará al tanto de que una aeronave no salga a vuelo en condiciones inseguras, si mantenimiento obvia factores operacionales de la condición de la aeronave, control vuelos debe detectarlo.

Desde una perspectiva más personal, el despacho de aeronaves es el estudio de todos los factores que afectan el desempeño de la aeronave luego, control vuelos se encarga de estudiar las condiciones meteorológicas en origen, ruta, destino y alterno, realizar el análisis de peso y balance de las aeronaves de acuerdo con pasajeros a bordo, equipajes, carga, combustible y cualquier otro valor influyente, realizar el plan de vuelo alimentado por la anterior información, verificar que los aeropuertos operan bajo total normalidad y, como se mencionaba anteriormente, verificar que ninguna falla reportada por mantenimiento que haya sido extendida en tiempo de solución, afecte los cálculos realizados o el desarrollo seguro del vuelo.

Toda anomalía encontrada por control vuelos durante el proceso de despacho de las aeronaves es reportada al supervisor del CCO, con el fin de que este tome decisiones relacionadas. Por ejemplo, la meteorología, que varía dependiendo de la región, la topografía, época del año y, cada vez más evidente, por el calentamiento global, es uno de los factores que más obstaculiza las operaciones aéreas.

El equipo de control vuelos, que es el más grande del área, obviamente dependiendo el tamaño de la operación de la compañía, estudia al detalle los reportes meteorológicos emitidos por la autoridad aeronáutica y de acuerdo con políticas corporativas aplicadas al despacho,

informa si es seguro o no operar un vuelo. El personal que trabaja en esta área debe estar licenciado como despachador de vuelos. Los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia (Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, 2011) en su parte primera, definen despachador como: “titular de una licencia, facultado para elaborar los documentos de vuelo y despacho de una aeronave y para efectuar seguimiento a dicho vuelo” (p.34).

Como se pudo observar en los títulos anteriores, el CCO es un área multidisciplinaria, soportada en la variedad de conocimientos técnicos y operacionales que maneja su personal. No es difícil entender, el por qué de los conocimientos que debe tener el gerente de este gran pilar de las operaciones aeronáuticas de una aerolínea. Una aerolínea que contrata a un gerente cuyo enfoque y experiencia es administrativa en áreas diferentes a las operacionales, se ve en la necesidad de agotar tiempo y esfuerzos en que dicha persona se empape del área, ¿es posible?, de hecho lo es, pero esta persona puede obstruir durante ese periodo de aprendizaje el proceso de mejora continua, al que está destinada la gerencia. Llega con deseos de aportar crecimiento a la compañía pero no sabe por dónde empezar y se ve en la constante necesidad de hacer preguntas sobre temas muy básicos a sus subalternos, lo que puede comprometer su credibilidad. Los modelos administrativos, son importantes para dirigir, gestionar y orientar a la consecución de resultados, pero estos modelos, en la gerencia del CCO, pierden su peso si no existe un conocimiento del campo para poderlos desarrollar.

Referente a los conocimientos necesarios para afrontar la gerencia del CCO, es evidente que esta persona, además de tener una capacidad administrativa adquirida, debe contar con experiencia en aviación, no necesariamente en operaciones, pero si en áreas que permitan divisar la magnitud de las mismas. Una persona que trabaja en una oficina de ventas, no tiene el alcance

de una persona que ha estado en algún punto de la operación de un vuelo en el aeropuerto, o incluso, las personas que han ocupado cargos de menor jerarquía dentro del CCO.

La gerencia desconoce muchos de los detalles de cada una de las dependencias de su área, no obstante, conoce todos los factores de cada una, que afectan en forma directa su desempeño y orientación al logro. Sabe donde obtener la información que no conoce, a la necesidad y su visión amplia de las dependencias le permite hacer aportes importantes para cambios provechosos.

En uno de los títulos desarrollados, se mencionó la importancia de la existencia de políticas corporativas. De seguro toda compañía tiene unas, es más, una “tienda de barrio” tiene políticas. La barrera imaginaria que estas imponen en temas de gestión, es que por el nivel jerárquico de la gerencia, la dirección y los altos mandos de las compañías, pretenden que esta obre siempre alineada con tales políticas corporativas. Asumir es uno de los grandes errores en la aviación, así como en muchos otros campos del conocimiento, sin embargo, los altos mandos en la aviación asumen que el salario del gerente cubre cualquier necesidad de políticas corporativas, llevándolo a tomar decisiones apoyado en la lógica, la experiencia y el conocimiento, herramientas válidas pero insuficientes para alinear el criterio de equipos de trabajo que pueden variar de cinco a cuarenta personas o más.

El gerente dentro de sus conocimientos debe almacenar las políticas corporativas, y en definitiva, esas políticas deben estar escritas, no funcionan en los sueños y los buenos deseos de los accionistas, socios y altos mandos. El gerente con claridad de las políticas realiza sus funciones perfectamente alineado y orienta a su equipo por el mismo camino. Las políticas como

conocimiento de la gerencia, en adición, representan indicadores, porque sobre estas se pueden generar cambios que conlleven al éxito de la organización.

4. *Desafíos que enfrenta la Gerencia de un CCO*

Los desafíos, como fue mencionado en la introducción a este escrito, son recursos para la gerencia, ya que enfrentando un desafío esta obtiene nuevos indicadores para desarrollar. La identificación de los desafíos se deriva de la constante gestión y estudio del entorno por parte del gerente y hace parte fundamental, de igual manera, del proceso de mejora continua.

Un empleado promedio con educación avanzada, está en la capacidad de recibir instrucciones y ejecutarlas, incluso puede llegar a identificar las necesidades del área, pero es ahí donde empiezan las limitaciones; es ahí donde se marca la diferencia entre un líder y un trabajador convencional. El trabajador, aunque identifica, no se siente capaz de sobreponerse a las necesidades para resolver su ausencia, no enfrenta los mencionados desafíos para encontrar nuevas necesidades o nuevos procesos de mejora por miedo a fallar. Un líder gerencial, además de buscar alternativas para suplir las necesidades de su área en forma eficiente y rentable, se mantiene activo, estudiando las fallas del área para retroalimentar y generar planes de acción para mejoramiento continuo. Referente a los desafíos, todo el tiempo está efectuando evaluación comparativa (*benchmarking*) para mantenerse, si no por encima, en un nivel competitivo aceptable; para esto su referencia siempre deben ser las mejores empresas.

Mackenzie & Williams (2005), “hacen referencia al documento publicado anualmente por el laboratorio de investigación del transporte de los Estados Unidos (TRL), resaltándolo como importante herramienta en el proceso de evaluación comparativa para las aerolíneas” (p.112). En

todo país, dada la necesidad de control antimonopolio, en una industria tan poderosa como la aviación, las aerolíneas están sujetas a publicar sus resultados anualmente. Entidades como el TRL se encargan de estudiar la información y generar documentos comparativos, mas con sentido académico.

La gerencia encuentra fructíferos estos estudios, puesto que le permiten identificar diferentes factores determinantes para la propia operación de la aerolínea, además de retroalimentar a otras áreas. Dentro de los desafíos para la gerencia del CCO está estudiar la afluencia de las operaciones en su base principal y el comportamiento de las demás bases en interacción con esta. La demanda de operaciones aéreas en Colombia es un ejemplo apropiado de lo que debe enfrentar el gerente, especialmente para las operaciones con base principal en la ciudad de Bogotá.

El número de operaciones que se lleva a cabo en un aeropuerto es determinado por varios factores, que en conclusión representan la capacidad del mismo. Cantidad de pistas y sus características, tráfico aéreo, ayudas a la navegación, edificios e infraestructura para atención a pasajeros y también para el buen desarrollo del negocio por parte de las aerolíneas, como de otros negocios. Bogotá como capital no solo geográfica, sino a nivel de negocios de Colombia, requiere de un aeropuerto con alta capacidad para atención de aeronaves. Como se ha expresado anteriormente, la aviación en Colombia lo demanda por su crecimiento a pasos agigantados. El nuevo Eldorado, presenta novedades a ser consideradas por la gerencia del CCO, aunque no sean directamente un tema de esta. La gerencia de aeropuertos es quien se encarga del análisis de cualquier impacto que puedan generar los cambios.

No obstante, el gerente determina qué impacto generan los cambios, más que sobre los pasajeros, sobre la operación de las aeronaves. Si el cambio de las instalaciones genera demoras en los vuelos por mayor tiempo en filas, desconocimiento del uso de nuevas tecnologías, o por el contrario, genera que los vuelos que están saliendo totalmente llenos se operen sin contratiempos y con minutos de antelación al itinerario, el gerente se nutre de ideas que le dan herramientas para planear junto con el área de itinerarios, la posibilidad de aumentar o disminuir el número de operaciones.

Lo último que se ha podido identificar, es que las aerolíneas se han visto en la necesidad de ajustar su número de operaciones en ciertas franjas horarias, por factores que no las favorecen como la meteorología variable de la zona, o la gran cantidad de tráfico aéreo excediendo la capacidad del aeropuerto internacional Eldorado. La meteorología en situaciones muy puntuales afecta el tráfico aéreo; cuando hay condiciones adversas en las zonas de aproximación de Eldorado, las operaciones se reducen y sin registrar cierre del aeropuerto, las aeronaves se ven en la necesidad de proceder a aeropuertos alternos después de largos tiempos de espera para el aterrizaje.

El señor Víctor Cruz, presidente ejecutivo del grupo Odinsa, que hace parte de Opain, concesionario que maneja el aeropuerto internacional Eldorado en la actualidad asegura que: “El aeropuerto Eldorado no será pequeño para Bogotá, por lo menos durante 30 años, con las dos pistas actuales puede funcionar perfectamente y crecer en capacidad hasta el 2035 ó 2040” (Colprensa, 2012). Sería reconfortante que la gerencia pudiera proteger sus operaciones y retroalimentar al área de itinerarios con las buenas intenciones del concesionario, sin embargo,

aunque el Señor Víctor Cruz, afiance su confianza en las entrevistas asegurando la capacidad del aeropuerto, la realidad para las aerolíneas en Bogotá sigue siendo otra.

Semanalmente se llevan a cabo cierres de pista programados para cambio o reparación de losas entre otros trabajos, restando la capacidad del aeropuerto a la mitad. Los primeros afectados son los pasajeros que a su vez, hacen responsables de sus demoras a las aerolíneas, que con certeza tienen aeronaves y tripulaciones listas para la operación pero tienen un impedimento mayor. Para Julio, mes en que se realizó la entrevista donde participó el señor Víctor Cruz, las pistas estaban en trabajos todos los fines de semana como hasta la actualidad, sin embargo el artículo refiere (Colprensa, 2012):

El plan trazado por Opain en las obras de remodelación incluye mejoramiento de las losas de las pistas (ya terminado) y ampliación de la pista norte (por realizar), con lo cual se promete ampliar el promedio de despegues y aterrizajes a 72 por hora. Hoy, esa cifra está en 38. De alcanzar ese ritmo de operaciones, Eldorado estará en capacidad de acoger la expansión de tráfico presupuestada para que ocurra durante las próximas décadas, de acuerdo con el concesionario.

Desde una perspectiva propia del autor del presente ensayo, como participante activo del volumen diario de operaciones en el aeropuerto Eldorado, las operaciones llegan a treinta y cinco con esfuerzo, y esto no depende de la forma en que las aerolíneas trabajan, en realidad, depende de dos aspectos diferentes: el primero es la persona que esté encargada de la oficina de asignación de horas para salidas y llegadas de vuelo (*flow*), el otro es la operación continua de la pista. Como habrán observado anteriormente, en el artículo se refleja que las losas de la pista uno-tres izquierda y tres-uno derecha ya están reparadas. De acuerdo con las publicaciones aeronáuticas conocidas en el medio como Notificaciones para hombres del aire (*NOTAM*), el aeropuerto sigue presentando cierre de las pistas los fines de semana y en ocasiones días adicionales.

Según la autoridad local (Unidad Administrativa de Aeronáutica Civil de Colombia, 2012), “en su resumen de NOTAM mensual, aparece que la misma pista mencionada líneas atrás estará cerrada en promedio, de diez de la mañana a dos de la tarde durante varios días del mes”. La pregunta que surge es, ¿a qué se deben los cierres? Esto está dando gran cantidad de trabajo a las gerencias CCO en su búsqueda por operaciones rentables y cumplidas.

Los gerentes asisten constantemente a reuniones con las autoridades, con organizaciones de aerolíneas e incluso con las mismas aerolíneas, buscando hacer frente al manejo deficiente en muchos factores como: asignación de posiciones en los terminales nacional e internacional, asignación de horas para la salida de vuelos, asignación de horas para la llegada de vuelos, horarios de operación de los aeródromos a nivel nacional; la gran mayoría de esas reuniones, finalizadas con un vacío. Es por esto que las gerencias pueden optar, por estrategia, a la reducción del número de operaciones, manteniendo en alto el buen nombre de las compañías frente a los usuarios.

Se evidencia entonces que los desafíos son importantes para el proceso de gerencia, y estos son los que permiten evidenciar el nivel de la persona en el rol. Un buen gerente asume el desafío y presenta soluciones basadas en su gestión ante los elementos externos a la compañía, y mientras continúa su gestión obstaculizada por tales elementos, pone en marcha soluciones para ejecución interna y mitigar el impacto de las variables no controladas.

5. Modelos de administración existentes en contraste con el desempeño de la Gerencia de un CCO

Si bien, es notable que aún están vigentes muchos o todos los principios de la administración clásica, también se evidencia que hay mucho por hacer. Todas las organizaciones no son iguales y no todas se fundamentan en los mismos principios, pero lo que sigue siendo un hecho es la gerencia como pilar de las mismas. La gerencia lleva a costas una responsabilidad enorme, puesto que si esta se engrandece en excelentes labores de gestión y control, engrandece a la organización; pero si esta fracasa, igualmente es un fracaso para la organización. En cuanto al CCO, como columna vertebral de la operación de las aerolíneas, se mantiene en la línea de riesgo, donde se está tan cerca del éxito como del fracaso. De la labor impecable del gerente en materia de alineación de los factores externos, y de su capacidad para delegar y controlar el desempeño de su área, depende mantenerse al lado correcto de la línea.

La evolución de los enfoques administrativos, no es necesariamente el camino trazado para la evolución de los gerentes. Aunque es natural que cada gerente se adapte a los modelos más modernos de la administración, siempre, dependiendo de cada quién, sentirán favoritismo por alguno de los enfoques. En operaciones por ejemplo, así como en otras áreas donde se requiere reducción de tiempos en función del número de vuelos o de pasajeros, el enfoque cuantitativo ha sido de gran ayuda para la planeación. (Robbins & Coulter, 2010) “*American West Airlines* innovó con un proceso único de abordaje llamado pirámide invertida que ha ahorrado al menos dos minutos en tiempo de abordaje” (p. 33). Así como el proceso de abordaje de pasajeros se puede optimizar haciendo uso del enfoque cuantitativo, el desarrollo de itinerarios, y otros factores de planeación se pueden mejorar desde este enfoque, así lo mencionan Robbins & Coulter,(2010) en su texto titulado Administración:

El enfoque cuantitativo contribuye directamente al manejo de la toma de decisiones en las áreas de planeación y control. Por ejemplo cuando los gerentes toman decisiones respecto al presupuesto, prioridades, planeación, control de calidad y otras similares, generalmente se basan en técnicas cuantitativas.

Básicamente y para hacer claridad de lo que representa el enfoque cuantitativo en la gerencia, es el desarrollo de cualquier proceso enunciado en la anterior cita, por medio de la recolección y análisis de datos, patrones numéricos orientados a generación y prueba de indicadores, que permiten el desarrollo de hipótesis y variables para verificación; la herramienta principal para este enfoque, sin duda, es la estadística.

Otro enfoque que salta a la vista en la actualidad es el enfoque conductual, que como su nombre lo dice, se centra en el estudio de la conducta de las personas. Cuando se habla sobre conducta se hace referencia a un compendio de características propias de cada persona, en relación a cómo hace su trabajo y qué factores pueden influenciar su desempeño. No hace falta hablar de cómo cada gerente lleva a cabo esta labor, pero si es importante mencionar una de las falencias que van en contra del enfoque y que llevan muchísimos años haciendo estragos en el progreso de profesionales y organizaciones como tal.

(Mccall, Lombardo, & Morrison, 1988) “El corazón del desarrollo es proveer las oportunidades correctas a las personas correctas en el contexto de una estrategia de negocios coherente” (p. 156). Para el año de publicación del texto del cual se ha extraído la anterior cita, el conductismo ya era una herramienta para identificar al personal apto para cargos superiores; sin embargo, para ese entonces, ya existía también, la idea de mantener al personal eficiente ocupando un mismo cargo para evitar cambios “contraproducentes” en el área. Desde entonces y

hasta la actualidad, muchos gerentes temen promover o postular para promoción a sus subordinados más competentes por temor a debilitar el desempeño de su área.

Un enfoque que definitivamente, hace parte de los modelos de administración aplicados hoy por hoy en las gerencias de CCO, es el enfoque de contingencias o situacional, que según Velásquez, (2000) se basa en lo siguiente:

Los conceptos de sistema nos proveen un modelo amplio para entender a todas las organizaciones. La contingencia reconoce que el entorno y los subsistemas internos de cada organización son únicos y proveen las bases para diseñar y administrar organizaciones específicas. Contingencia representa el punto de vista medio entre:

- a. El concepto de que los principios de organización y de administración son universales.
- b. El concepto de que cada organización es única y que cada situación debe ser analizada separadamente.

Para un CCO dadas las condiciones de la industria aeronáutica, el termino contingencia es muy cotidiano, las decisiones que se toman durante una jornada de operaciones varían de acuerdo con los factores expresados en párrafos anteriores. El clima no funciona igual durante todo el año, cambia la dirección y la intensidad de los vientos, hay lluvias y tormentas eléctricas que en muchas ocasiones se tornan impredecibles, la niebla y la formación de precipitaciones sobre los aeropuertos, entre otros fenómenos, no permiten que el cien por ciento de las decisiones tomadas por el área operativa sean basadas en procedimientos y estándares preestablecidos, es en estas situaciones donde la gerencia debe participar directamente en la toma de decisiones para dar forma a soluciones eficientes, analizando, como se mencionó en el texto citado, cada situación por separado.

Con base en lo expresado como los modelos o enfoques de uso actual por parte de las gerencias, Robbins & Coulter (2010) proponen que: “En realidad, los gerentes no son todo

poderosos, pero tampoco están indefensos; sin embargo sus opciones para actuar y decidir están restringidas. Las restricciones internas provienen de la cultura de la organización y las externas del entorno de la organización” (p.45). Hay gerentes simbólicos y omnipotentes; simbólicos aquellos que participan de la empresa bajo el concepto de que parte del éxito o fracaso de la misma, se debe a factores externos y omnipotentes, cuya figura para la compañía es que el gerente es el directo responsable sobre lo que suceda, bueno o malo. Esta es una opinión de la cual no se participa en esgte escrito. La forma en que la gerencia idealice a su gerencia parte de sus raíces corporativas.

Se puede afirmar entonces, que las gerencias de CCO deben basar su desempeño en modelos cuantitativos, para aprovechar un histórico de datos no solo obtenidos de la propia operación, sino de otras compañías y autoridades de aviación civil; conductivos, para obtener lo mejor del personal que se desempeña en el área y ofrecer desarrollo al mismo así como a la organización; Tomar decisiones de impacto bajo la consideración del enfoque de contingencias, que sugiere aislar los eventos para encontrar soluciones simples adecuadas a situaciones específicas.

Hacer un paralelo entre cada una de las propuestas y estudios realizados en materia de administración y la implementación de los mismos en la gerencia de un CCO, fácilmente podría generar el título de un nuevo y extenso texto, pero dentro de los objetivos de este ensayo está socializar una perspectiva personal, fundada en la experiencia y la observación, para contrastarla con algunas teorías o ideas existentes.

6. Actualidad y proyección de los CCO de aerolíneas comerciales de pasajeros.

Como se estableció al principio de este escrito, los CCO son una figura nueva en algunos países y desde su inicio han sufrido enormes cambios. Por lógica, es fácil asociar el inicio de esta propuesta de control para las operaciones en los países cuya industria aeronáutica está consolidada, y no se hace referencia a la industria en materia de regulaciones, sino de las aerolíneas comerciales de bandera o posicionadas con base operacional en un territorio nacional específico. *American Airlines*, por su trayectoria posee uno de los Centros de Control más avanzados del mundo; ellos le dan una connotación diferente llamándolo centro de despacho de vuelos pero las funciones que se llevan a cabo son las mismas, el personal que participa de las operaciones posee los conocimientos acordes con las áreas mencionadas, en relación con el gerente de un CCO.

El centro de entrenamiento de despachadores de vuelo describe al CCO de *American Airlines* así: “Estas instalaciones alojan los centros de comando para una de las aerolíneas más grandes del mundo. Esta cede con alta tecnología multimillonaria, tiene muchas similitudes con el complejo de control de misiones de la NASA ubicado en Houston, Texas” (Airline Flight Dispatcher Training Center Inc, 2001). En esta aerolínea, prevalece la experiencia sobre la academia, de modo que, hay despachadores que después de años de ejercicio, acceden a la gerencia.

En Europa la estructura de los CCO se muestra sólida y es mucho más compleja por el nivel de conocimiento especializado que se exige a los miembros participantes de cada área. En la aerolínea Iberia, la estructura organizacional es diferente, por lo cual los nombres en el

organigrama se presentan de otro modo. “La aerolínea española establece como coordinador de su Centro de Control a un jefe de día, con formación en temas comerciales, legales y de gestión, que realiza turnos de 24 horas” (SAVIA, 2007). Este nivel de conocimientos, si bien puede poseerlos el supervisor en los CCO latinoamericanos, es de la gerencia, que aunque está disponible las veinticuatro horas, solo está presente en horarios administrativos en la organización, cuando no está en reuniones de gestión externa.

En Latinoamérica, la aerolínea más antigua en el mercado es Avianca, y su CCO ha pasado por varias reestructuraciones debido a los cambios de propietarios, accionistas y altos mandos, en la actualidad su estructura no es muy diferente del organigrama que se presentó como propuesta y la gerencia depende de la dirección de operaciones. Por otro lado, la aerolínea LAN Colombia, reencarnación de la aerolínea colombiana Aires, tiene uno de los CCO más estructurados de sur América, basado en la distribución del CCO de LAN Chile que se encuentra en Santiago de Chile. El CCO de LAN Colombia en su estado actual es una novedad, en su modelo de operación acorde a los lineamientos del grupo *LATAM Airlines*, lleva apenas un año. Como Aires la empresa tenía en funcionamiento un CCO, sin embargo la estructura y distribución de las funciones al personal era diferente.

La proyección de los CCO, siempre apunta a la sincronización con la tecnología de las aeronaves. Lo que se busca con esto es reducir la carga de personal y automatizar los procesos de seguimiento de las aeronaves en vuelo y en tierra. Actualmente Avianca es la única aerolínea en Colombia que posee la tecnología de sistemas de reporte y direccionamiento de comunicaciones de aeronaves (ACARS) en toda su flota, lo que permite al personal del CCO control en tiempo real del movimiento de sus aviones para una mejor planeación. LAN Colombia posee ACARS

solo en su flota de Airbus – trescientos veinte, las aeronaves Boeing setecientos treinta y siete y Dash doscientos no cuentan con esta tecnología por lo que se requiere de personal adicional manipulando radiofrecuencias para comunicación con los pilotos.

Temas como estos son los que la gerencia adopta para mejorar la eficiencia del área y reducir los costos de operación. La gerencia, dentro de sus objetivos de mantener las instalaciones del CCO a la vanguardia, debe demostrar que la inversión, especialmente en tecnología, mejora los procesos y se refleja en la reducción de costos. Si las tecnologías siguen evolucionando, lo cual es un hecho, las gerencias también tienen que hacerlo simultáneamente, para lo cual la persona en el rol debe mantenerse actualizada en el medio y estudiando constantemente el desarrollo de las actividades de su área para identificar falencias por ausencia de tecnologías. La proyección más cercana sobre los CCO, es la extinción total de las comunicaciones vía voz con las aeronaves, lo cual minimiza la posibilidad de errores por fraseología e interpretación de la misma por parte de tripulaciones y en tierra. Lo que viene para la gerencia es el desarrollo de políticas y procedimientos claros que eviten que los medios de transmisión digital puedan ser igualmente malinterpretados.

Como conclusión y cierre de este ensayo, para el inicio habían muchas ideas que parecían estar claras y daban forma al problema del escrito, pero a medida que se avanzaba con el desarrollo del mismo, se fue poniendo en manifiesto que respecto a las gerencias de CCO, son más los factores externos los que afectan el proceso administrativo, que cualquier problema interno ya sea deficiencia en las políticas o incluso ausencia de las tecnologías, temas con los que los gerentes reales lidian sin problema. Enfrentarse a problemáticas como la saturación del tráfico aéreo, deficiencia en la infraestructura aeronáutica de una región, la meteorología y otros

eventos que afectan la operación, no manipulables por la gerencia, es lo que define su camino de piedra.

En Colombia, el análisis de estos factores llevaría a las aerolíneas a renunciar a muchas frecuencias de operación, con tal de cumplir a sus pasajeros con lo pactado en el contrato de transporte o tiquete, no obstante, dada la organización utópica del control del espacio aéreo en Bogotá, si un gerente del CCO acuerda con la gerencia comercial renunciar a una frecuencia o a una ruta, otra aerolínea va a tomar esa franja de operación, manteniendo el número de operaciones al límite. Si en este momento la capacidad del aeropuerto principal de Colombia, Eldorado en la ciudad de Bogotá, son treinta y ocho según se mencionaba anteriormente, la autoridad busca cubrir ese número de operaciones, sin contar con factores meteorológicos. Las operaciones representan dinero y a mayor cantidad de operaciones en un aeropuerto por ende, su rentabilidad será mayor.

Una gerencia que fracasa en el desarrollo de planes para mitigar el impacto de los factores externos no necesariamente es una mala gerencia, pero podría observarse como una gerencia simbólica, lo cual no es deseado por muchas compañías, pues estas prefieren la figura de gerencia omnipotente, donde el gerente se hace responsable del éxito o fracaso de su área. Un buen gerente, independiente de la figura de aceptación de la empresa, siente todos los asuntos de su área como propios y con esto, consigue transmitir pertenencia al personal y, si hace buen uso del enfoque conductista, fortalece el clima organizacional. Condensando todos los elementos que se tuvieron en cuenta para este escrito y considerando que el desarrollo del mismo se basa en el planteamiento de hipótesis, problemáticas y soluciones, se deja una nueva hipótesis con el objetivo de generar un punto crítico en el lector y ¿por qué no?, el origen de un nuevo escrito: Si

la integración del personal para la toma de decisiones de impacto se fundamenta en políticas corporativas, la asertividad de la gerencia en el control y administración de los recursos identificados para establecerlas será fundamental para el éxito del acompañamiento de las operaciones de una aerolínea.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Airline Flight Dispatcher Training Center Inc. (2001). "This facility houses the command centers for one of the world's largest airline. This multi-million dollar high tech facility has many similarities to NASA's Mission Control complex in Houston, Texas. Traducción propia". *American Airlines Flight Dispatch Center*. Obtenido de <http://www.airlinedispatcher.com/archive/americanairlinescommandcenter.htm>
- Anónimo. (2012, Noviembre, 18). 89,6 % de operaciones aéreas en Colombia están en manos extranjeras. *Portafolio.CO*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-8301140>
- Colprensa. (2012, julio, 02). Aeropuerto Eldorado tiene capacidad hasta el 2035 ó 2040. *eluniversal.com.co*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/aeropuerto-eldorado-tiene-capacidad-hasta-el-2035-o-2040-82433>
- Groysberg, B., L Kevin, K., & MacDonald, B. (MARZO de 2011). The New Path To the C-Suite: *HARVARD BUSSINESS REVIEW* "So when it comes to managing your own career, how do you prepare yourself to move up? What abilities should young would-be executives focus on developing as they choose companies, functions, and jobs? And what skills should working executives hone as they strive to reach the next level? Those aren't easy questions. The trends vary by function, geography, and industry—and, of course, by company. And though we can definitively identify the skills that companies seek now, pinpointing those that will be useful in the future is unavoidably speculative. Nevertheless, in examining hundreds of executive profiles developed over the past decade or so by the executive search firm Heidrick & Struggles and interviewing numerous top managers about the requirements for senior leaders past, present, and future. Traducción de *derevistas.com*." rescatado de <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=8916>
- LAN Colombia. (2012). *Manual Centro de Control de Operaciones LAN Colombia*. Bogotá.

Mackenzie, p., & Williams. (2005). Aviation Benchmarking. *Benchmarking an international journal*. recuperado de <http://ezproxy.umng.edu.co:2122/lib/umng/docDetail.action?docID=10085633&p00=benchmarking>

Mccall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). "The heart of development is providing the right opportunities to the right people in a context of a coherent business strategy. Traducción propia". *The lessons of experience*. Lexington Books.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Prentice Hall.

SAVIA. (2007, Enero). *La respuesta de las aerolíneas a las situaciones de emergencia*. Recuperado de http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/44Informe43.pdf

Unidad Administrativa de Aeronáutica Civil de Colombia. (2012, noviembre). *Resumen NOTAM*. Obtenido de <http://www.aerocivil.gov.co/AIS/Paginas/ResumenNotam.aspx>

Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil. (2011). *Reglamentos Aeronáuticos de Colombia parte primera*. Recuperado de http://portal.aerocivil.gov.co/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=29213744.PDF

Velásquez, F. (Diciembre de 2000). *El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo*. Recuperado de [://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000400002&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000400002&script=sci_arttext)