



## TEMAS DE REVISIÓN

### La calidad total como modelo de gestión aeroportuaria en la gerencia de operaciones del Aeropuerto Internacional de Tocumen, Panamá

Total quality as an airport management model in operations management for Tocumen International Airport, Panama

Julius Melchor Grant Johnson <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Colón, Facultad de Administración Pública. Panamá. [julius.grant@up.ac.pa](mailto:julius.grant@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0001-8907-373X>

Recibido: 5 de febrero de 2025

Aceptado: 29 de julio de 2025

DOI <https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v12n2.a8006>

### Resumen

El Aeropuerto Internacional de Tocumen, S. A. es una empresa pública constituida como sociedad anónima regida actualmente bajo la figura de corporación. El alto nivel de conectividad de Panamá ha atraído a inversionistas y empresas multinacionales al país. El Aeropuerto de Tocumen es una de las terminales áreas más importantes de Latinoamérica por número de destinos y tráfico movilizado. La implementación de un modelo de calidad total en la gestión aeroportuaria es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, Panamá. Este artículo examina cómo los principios de calidad total pueden ser aplicados en la gerencia de operaciones del aeropuerto, identificando tanto los retos como las oportunidades que esta estrategia presenta. La investigación busca identificar los requerimientos para la mejora definitiva de la gestión de las iniciativas y los procedimientos para lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Considerando aspectos tales como la Alta Gerencia buscando actuar como

el principal impulsor de la Calidad Total y crear un ambiente que garantiza su éxito. Se concluye que la adopción de un enfoque sistemático hacia la calidad puede transformar significativamente la experiencia del pasajero y optimizar los procesos internos.

**Palabras clave:** gerencia aeroportuaria; aeropuerto; mejoramiento continuo; pasajeros; transporte aéreo.

## Abstract

Tocumen International Airport, S.A. is a public company incorporated as a public limited society currently governed by a corporation. Panama's high level of connectivity has attracted investors and multinational companies to the country. Tocumen Airport is one of the most important airport terminals in Latin America in terms of the number of destinations and traffic being handled. The implementation of a total quality model in airport management is crucial to improving operational efficiency and customer satisfaction at Tocumen International Airport, Panama. This article examines how total quality principles can be applied to airport operations management, identifying both the challenges and opportunities this strategy presents. The research seeks to identify the requirements for definitively improving the management of initiatives and procedures to achieve the delivery of quality products and services. Considering aspects such as Senior Management seeking to act as the main driver of Total Quality and creating an environment that guarantees its success, it is concluded that adopting a systematic approach to quality can significantly transform the passenger experience and optimize internal processes.

**Keywords:** airport management; airport; continuous improvement; passengers; air transport.

## Introducción

La gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) ha emergido como un enfoque crucial en diversas industrias, incluyendo la aviación, donde la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa son primordiales. En este contexto, el Aeropuerto Internacional de Tocumen en Panamá, como uno de los principales hubs de la región, enfrenta el desafío de garantizar altos estándares de calidad en sus operaciones. Este ensayo explora cómo la implementación de modelos de calidad total puede mejorar la gerencia de operaciones en este aeropuerto, analizando el impacto en la satisfacción del pasajero y la eficiencia operativa.

La calidad total aplicada a nivel gerencial del Aeropuerto Internacional de Tocumen busca examinar las medidas tanto operativas, tácticas como estratégicas utilizadas por esta empresa, incluyendo las labores técnicas y administrativas, el control de calidad, mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de dicha calidad. Este modelo gerencial toma en cuenta los retos, y desafíos de calidad en torno a las medidas adoptadas en todos los niveles con la participación de los colaboradores de la empresa, en este caso en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A. (AITSA).

Los profesionales, técnicos y trabajadores aeroportuarios de AITSA capacitados según las regulaciones de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Administración Federal de la Aviación (FAA) y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) se encuentran en su diario que hacer frente a la complejidad de una empresa en franco crecimiento en los últimos años.

Para justificar los requerimientos individuales de sus clientes, los operadores aeroportuarios tienen que proporcionar recursos y servicios que sean efectivos y oportunos, de tal forma que satisfagan las expectativas tanto de los aspectos aeronáuticos como los administrativos del tráfico aéreo.

En la actualidad los países viven un proceso de convergencia mundial que engloba factores económicos, tecnológicos, medioambientales, sociales, culturales y políticos, esto sumado al deseo

de las personas de conocer el mundo genera necesidades de conexión vía aérea, tarea vinculada con la gestión de aeropuertos. Para el funcionamiento eficiente del transporte aéreo en cualquier país o región la gestión de los aeropuertos en el siglo XXI entra en pleno proceso de cambio desde una actividad que se desarrollaba exclusivamente en un entorno de propiedad pública, caracterizado por la regulación, hacia una actividad cada vez más de corte empresarial, orientada al mercado, aunque supervisada por los poderes públicos (Grant, 2018, p.26).

Los aeropuertos son motores de desarrollo económico y puertas de acceso a la economía global. En los países de nuestro entorno la gestión de los aeropuertos se realiza de forma individual, pero se dan situaciones muy distintas en cuanto a la propiedad del suelo e instalaciones, desde la pública a la privada, pasando por distintas fórmulas mixtas.

Ante un escenario de cambios frecuentes se hace necesario un modelo de gestión aeroportuaria que esté acorde con las exigencias de la globalización debido a los factores como: capacidad de adaptabilidad de la gestión aeroportuaria al mercado y distorsiones derivadas de las subvenciones cruzadas desde los aeropuertos con excedentes de explotación hacia aquellos que son deficitarios, pero que deben mantenerse operativos por consideraciones de servicio público. La insuficiencia de los recursos financieros generados por el conjunto del sistema, la utilización de tasas, en lugar de precios, como contraprestación de los servicios aeroportuarios, y la multifuncionalidad de gestión aeroportuaria, provisión de servicios y regulación en un mismo ente, son otros de los factores (Ibíd, pp.28-29).

## **Aeropuerto Internacional de Tocumen y su gestión aeroportuaria**

AITSA fundamenta su manejo administrativo en base a la ley nacional de comercio y de sociedades anónimas y ampara su manejo técnico en razón a los dieciocho anexos de la OACI y en normas, directrices o leyes nacionales que reglamentan el manejo de la aviación civil en el país. Actualmente existen Vicepresidencias a las que están asignadas Gerencias con fuertes dificultades de manejo operativo e inclusive administrativo, como lo son la Gerencia de Operaciones, la

Gerencia de Seguridad de la Aviación Civil, la Gerencia de Mantenimiento, la Gerencia Administrativa, la Gerencia de Proyectos y la Gerencia de Recursos Humanos. En estas áreas las mayores dificultades radican en las limitaciones de personal y equipos.

Las Gerencias de Operaciones y de Seguridad a la Aviación Civil están comprometidas con la salvaguarda de la vida de pasajeros, tripulantes y aeronaves durante su permanencia en el aeropuerto. Actualmente estas Gerencias tienen dificultades de repuestas inmediatas ante problemas diarios y situaciones que se registran en la terminal aeroportuaria.

Las Gerencias Administrativa, de Proyectos y de Recursos Humanos se orientan a hacerle frente a los requerimientos del proceso administrativo aplicado al sistema aeroportuario confrontando situaciones cambiantes en el entorno aeroportuario en actividades relacionadas con el personal técnicos y administrativo del aeropuerto.

La Gerencia de Mantenimiento depende en demasía de otras Gerencias para obtener respuestas inmediatas, lo que le limita afrontar retos muy sensitivos en materia de mantenimiento aeroportuario.

La Gerencia General del aeropuerto es la responsable legalmente por el manejo administrativo y operativo del aeropuerto de Tocumen, fundamenta sus decisiones en los aportes brindados en gran parte por la Gerencia de Operaciones. Esta responsabilidad se extiende a toda el área perimetral del aeropuerto y los compromisos que adquiere esta Gerencia, son determinantes en la marcha segura del aeropuerto. El término operación aeroportuaria se utiliza para describir el funcionamiento de las actividades del aeropuerto es el de operación aeroportuaria. La operación en tierra de un aeropuerto es el centro neurálgico de su funcionamiento y como paso previo a operación aeroportuaria se requiere tener presente el Plan Director de cada aeropuerto.

La planificación de un aeropuerto es un proceso muy complejo por el elevado número de actividades implicadas. Además, estas actividades son interdependientes y, por lo tanto, tan sólo una de ellas puede limitar la capacidad del conjunto. Hay que tener en cuenta que la capacidad del aeropuerto viene determinada por la capacidad de todos sus componentes (pista de vuelo, sistema

de calles de rodaje, plataforma de estacionamiento de aeronaves, edificio terminal de pasajeros, aparcamiento de vehículos, accesos, etc.). Esto significa que, si la capacidad global de un aeropuerto está condicionada por el edificio terminal, no se incrementará por el hecho de construir otra pista de vuelo.

Para planificar un aeropuerto es esencial conocer las aeronaves que en él van a operar. Por ello, se debe realizar un amplio estudio de dichas aeronaves que abarque tanto las características físicas (dimensiones, capacidades, pesos, etc.), como las actuaciones en tierra y aire (radios de giro, distancias de despegue y aterrizaje, radios de acción o alcance, velocidades, niveles de ruido, etc.).

Otro dato necesario es la demanda de tráfico de aeronaves, pasajeros y carga, para poder así ofrecer una oferta adecuada, es decir, disponer de un aeropuerto con una capacidad que pueda absorber dicho tráfico sin grandes aglomeraciones ni demoras. Aquí se debe introducir el concepto de tráfico de aeronaves, pasajeros y carga en horas pico. Es decir, la máxima cantidad de aeronaves, pasajeros y carga que trata el aeropuerto durante la hora de mayor tráfico (de aeronaves, pasajeros y carga respectivamente) del año, ya que esto puede suponer, por ejemplo, que un aeropuerto tenga una demanda de pasajeros muy concentrada en un período de tiempo determinado, lo cual requerirá un edificio terminal mucho más grande que si el tráfico de pasajeros se repartiera de una manera uniforme.

Lo mismo ocurriría con las otras variables de tráfico. Incluso se puede dar el caso de tener un elevado número de movimientos aéreos sin apenas pasajeros, como sucede en aeropuertos de aviación general o en los utilizados para el adiestramiento de tripulaciones o especializados en revisiones de mantenimiento de aeronaves.

El análisis de la demanda del transporte aéreo representa una parte fundamental en la planificación y diseño del aeropuerto. Realizar una predicción cuyos resultados se aproximen a la realidad en el futuro es imprescindible para alcanzar el éxito del aeropuerto.

Este análisis de capacidad-demanda es también necesario en el caso de aeropuertos en proceso de ampliación, como es el caso del Aeropuerto Internacional de Tocumen, con el fin de

determinar cuándo se tendrán que introducir mejoras o ampliaciones en los subsistemas que lo conforman. En este caso es esencial disponer de los datos históricos de tráfico. En cualquier caso, la predicción del tráfico aéreo se basa en la aplicación de modelos matemáticos que manejan gran cantidad de variables (sociales, económicas, etc.).

Las condiciones atmosféricas y la altitud del emplazamiento elegido afectan a las actuaciones y operaciones de las aeronaves y, por tanto, a las dimensiones y configuración del aeropuerto, como se verá posteriormente.

Todos los estudios anteriores deben quedar reflejados en el plan director que es el documento que establece la planificación para alcanzar un desarrollo ordenado y racional del aeropuerto, adecuado a las necesidades presentes y futuras del transporte aéreo e integrado en su entorno y en los planes urbanísticos.

Los aeropuertos son considerados como sistemas complejos que precisan de retroalimentación constante de la información proveniente de sus dos subsistemas fundamentales (lado tierra y lado aire) y que se muestran en la Figura 1.

## Figura 1.

*Subsistemas que conforman los aeropuertos*



El lado tierra es la zona del aeropuerto donde se efectúa la operación aeroportuaria de pasajeros, equipajes y carga previa al embarque o posterior al desembarque en las aeronaves. La terminal de pasajeros es un edificio que sirve de enlace entre el transporte aéreo y el transporte terrestre. Incluye un sistema de tratamiento de pasajeros y manejo de equipajes, instalaciones para las compañías aéreas, zonas de prestación de servicios, áreas comerciales y salas de espera. Posee tres zonas diferenciadas: pública, de pasajeros y privada.

La zona pública es de acceso libre para todo el mundo. En la zona de pasajeros no se permite el paso a acompañantes y público en general. Ambas zonas se dividen en salidas, llegadas y tránsito y, a su vez, en internacional y nacional. La zona privada es de acceso restringido al personal de la entidad gestora del aeropuerto, compañías aéreas y organismos oficiales.

Para evitar la innecesaria e insatisfactoria interferencia entre los tráficos de carga aérea y de pasajeros, lo ideal es evitar las operaciones de manejo de mercancías en el área de pasajeros. Cuando el volumen de carga es pequeño, suele ser suficiente con almacenes situados en el terminal de pasajeros separados del flujo de personas. Sin embargo, cuando el volumen es elevado, es conveniente disponer de un terminal de carga independiente del terminal de pasajeros, o incluso un centro de carga, que es un área definida en un aeropuerto con instalaciones para el manejo de las mercancías donde se integran todos los operadores que intervienen en la cadena de transporte.

El lado aire es la zona del aeropuerto donde tiene lugar la operación aeroportuaria de las aeronaves. Su componente principal es el área de movimiento o campo de vuelos, que se divide a su vez en área de maniobras, con las áreas de aterrizaje y rodaje, y en plataforma de estacionamiento de aeronaves.

El área de aterrizaje consta de las pistas de vuelo y de unas zonas preparadas adyacentes que garantizan la seguridad de las operaciones, permitiendo el paso eventual de un avión que se salga de la pista. El área de rodaje une la pista de vuelo con la plataforma donde se estacionan las aeronaves. Las aeronaves aterrizan y despegan siempre en contra del viento. En consecuencia, la pista debe orientarse en la dirección de los vientos dominantes.

Inmediatamente después de aterrizar, la aeronave se dirige a la plataforma, donde se estaciona. Una vez allí, se le colocan los calzos, momento en el cual empieza el manejo (*handling*). Las aeronaves se sitúan, respecto a los edificios, en posiciones de contacto (estacionamiento frente a la fachada del terminal) o remotas (estacionamiento distante del terminal). Las posiciones de contacto son las más aconsejables por dar una mejor calidad de servicio al pasajero, reducir el tránsito de vehículos en plataforma y minimizar los tiempos de carga y descarga.

## La gestión aeroportuaria en el Siglo XXI

A nivel mundial, la gestión de los aeropuertos entra en el presente siglo en pleno proceso de cambio desde una actividad que se desarrollaba en un entorno de propiedad pública, caracterizado por la regulación, hacia una actividad cada vez más de corte empresarial, orientada al mercado, aunque supervisada por los poderes públicos.

Por otra parte, el gran crecimiento a largo plazo de la actividad del transporte aéreo, y su desregulación en los grandes mercados de los Estados Unidos, en el continente americano y en la Unión Europea ha dado como resultado el surgimiento de aeropuertos especializados en atender distintos segmentos del mercado (servicios de larga distancia, servicios de bajo costo (*low cost*), carga aérea, aviación corporativa, etc.) y también de sistemas multi-aeropuerto para dar servicio a aglomeraciones urbanas de gran densidad.

El conjunto de estos cambios hace que cada vez más los criterios de eficiencia económica rijan la gestión de los aeropuertos y que las necesidades de servicios públicos se atiendan, pero identificándolas con claridad y deslindándolas debidamente del conjunto de factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Además, la contabilidad de gestión permite valorar el rendimiento de cada segmento del mercado y, en el caso de los mencionados servicios públicos, permite conocer su coste y saber cómo y quiénes lo financian. Además, a nivel territorial los aeropuertos se han convertido en piezas fundamentales del desarrollo económico y en puertas de acceso a la economía global.

Impulsada por estas tendencias, la gestión aeroportuaria en los países de nuestro entorno se basa en la gestión individualizada de las instalaciones. Así sucede en Francia, Italia, Alemania, Gran Bretaña, Estados Unidos, Canadá y otros países. Es cierto que en algunos casos los aeropuertos que sirven a una misma aglomeración urbana están integrados bajo la responsabilidad de un único gestor, como sucede en París, Londres, Roma o Milán, por citar algunos ejemplos, aunque incluso en este campo hay una tendencia hacia la desconcentración, en beneficio de una mayor competencia en el mercado.

Las tendencias internacionales encaminan la gestión aeroportuaria a una actividad de tipo empresarial, orientada al mercado, aunque supervisada por los poderes públicos. Se observan también tendencias hacia la especialización de los aeropuertos y el surgimiento de sistemas multi-aeropuerto para dar servicio a aglomeraciones urbanas de gran densidad.

Los aeropuertos son motores de desarrollo económico y puertas de acceso a la economía global. En los países de nuestro entorno la gestión de los aeropuertos se realiza de forma individual, pero se dan situaciones muy distintas en cuanto a la propiedad del suelo e instalaciones, desde la pública a la privada, pasando por distintas fórmulas mixtas.

Se hace necesario un modelo de gestión aeroportuaria que esté acorde con las exigencias de la globalización debido a múltiples factores:

- Capacidad de adaptabilidad de la gestión aeroportuaria al mercado.
- Distorsiones derivadas de las subvenciones cruzadas desde los aeropuertos con excedentes de explotación hacia aquellos que son deficitarios pero que deben mantenerse operativos por consideraciones de servicio público.
- Insuficiencia de los recursos financieros generados por el conjunto del sistema.
- Utilización de tasas, en lugar de precios, como contraprestación de los servicios aeroportuarios.
- Confusión de funciones de gestión aeroportuaria, provisión de servicios y regulación en un mismo ente.

La gestión aeroportuaria enfrenta desafíos crecientes debido al aumento del tráfico aéreo, las expectativas de los pasajeros y las demandas de sostenibilidad. En este contexto, el modelo TQM se presenta como una solución integral para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Este escrito se centra en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, el principal hub de conexión en América Latina, y analiza cómo la implementación de TQM puede transformar su gerencia de operaciones.

## Metodología

La presente investigación busca diagnosticar la realidad actual, evaluando la gestión y los procedimientos administrativos para detectar las fallas y proponer mejorar los procesos a través de nuevas y efectivas tendencias gerenciales.

La hipótesis sugiere que, al aplicar el mejoramiento de los procesos con un estilo gerencial enfocado en la calidad total en la Gerencia de Operaciones, sus Direcciones, Departamentos y Jefaturas se puede mejorar el Sistema de Gestión Aeroportuaria.

Para la obtención de los datos, se utilizaron varios instrumentos de recolección de información, con aplicación única a cada sujeto. Se estableció un estudio de tipo exploratorio, porque se trata de un tema poco estudiado con limitado análisis previo.

En atención a la unidad de análisis, se pretende examinar el desempeño de las unidades administrativas y operativas de las jefaturas, departamentos y direcciones de la Gerencia de Operaciones del Aeropuerto Internacional de Tocumen evaluando el estilo gerencial, el trabajo y los procedimientos administrativos para detectar las fallas y proponer mejoras.

Se realizaron entrevistas directas al Gerente, directores, efes de Departamentos y personal técnico del Aeropuerto Internacional de Tocumen. Se han contemplado también, entrevistas a pasajeros y usuarios del aeropuerto. También se revisaron los reportes, libros, manuales, revistas, folletos y formatos vinculados directamente con el objeto de estudio.

## Resultados

La implementación de un modelo de calidad total en la Gerencia de Operaciones del Aeropuerto Internacional de Tocumen puede abordar múltiples dimensiones:

- Satisfacción del Pasajero: La calidad total se centra en las necesidades y expectativas del cliente. La adopción de prácticas de TQM permite al aeropuerto identificar áreas de mejora en servicios como el *check-in*, la seguridad y el manejo de equipajes, lo que contribuye a una experiencia más satisfactoria para los pasajeros.
- Eficiencia Operativa: La TQM enfatiza la mejora continua, lo que permite identificar y eliminar ineficiencias internas. En el aeropuerto, esto incluye la optimización de procesos y el uso efectivo de recursos, lo que puede llevar a una reducción de costos y tiempos de espera.
- Capacitación y Desarrollo del Personal: Un enfoque de calidad total implica involucrar a todo el personal en el proceso de mejora. La capacitación continua en el uso de nuevas tecnologías y procedimientos puede fomentar un ambiente de trabajo más proactivo y orientado al servicio.
- Colaboración y Comunicación: La calidad total promueve una cultura de colaboración y comunicación abierta. Fomentar la comunicación entre los diferentes departamentos del aeropuerto puede mejorar la coordinación y el flujo de información, lo cual es crucial para mantener operaciones eficientes y seguros.

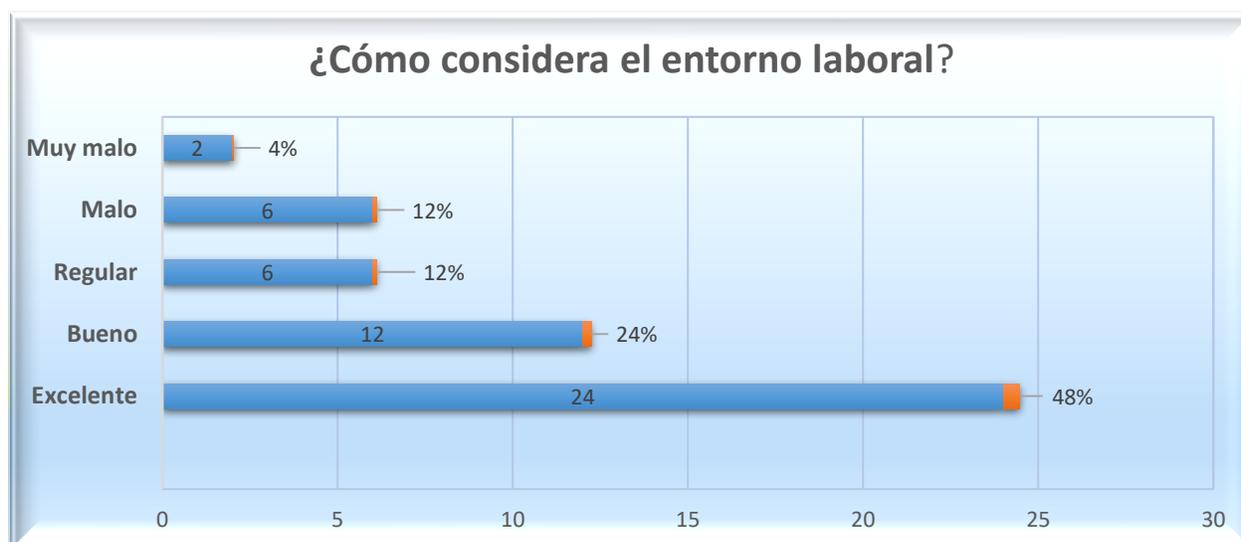
Se presentan todos los datos tabulados junto con los resultados de cada una de las preguntas y de la información lograda en concepto los usuarios y trabajadores de la terminal aérea. Los parámetros utilizados para desdoblar los resultados en esta investigación son:

- Los resultados de la encuesta
- El estudio de la información presentada
- La forma en que el resultado refuerza el marco teórico

De los 50 sujetos entrevistados y que son trabajadores de la Gerencia de Operaciones consideran que los procedimientos administrativos y técnicos no son adecuados marcando un 52% (26) del total de la muestra, mientras que un 48% (24), señala que sí. La Figura 2 muestra que un 84% de los consultados se siente conforme, a gusto o muy bien en el entorno laboral, cosa que no es de extrañar puesto que las condiciones de trabajo son establecidas de conformidad con las normas internacionales para una terminal aérea de primer nivel en Centro América.

**Figura 2.**

*Entorno laboral en AITSA*



Con respecto al nivel armonía entre los trabajadores, en una gran mayoría al sumar Excelente 24%, Buena 28% y Regular 22%. Sin embargo, ese 26% restante refleja una situación que hay que valorar, tal como muestra la Figura 3.

**Figura 3.**

*Relación laboral entre colaboradores en AITSA*



Un elevado porcentaje de colaboradores (44%) manifiesta que las relaciones de trabajo con sus superiores no son adecuadas para un buen clima laboral, condición que es preocupante el grado de sinceridad ante esta condición (Figura 4).

**Figura 4.**

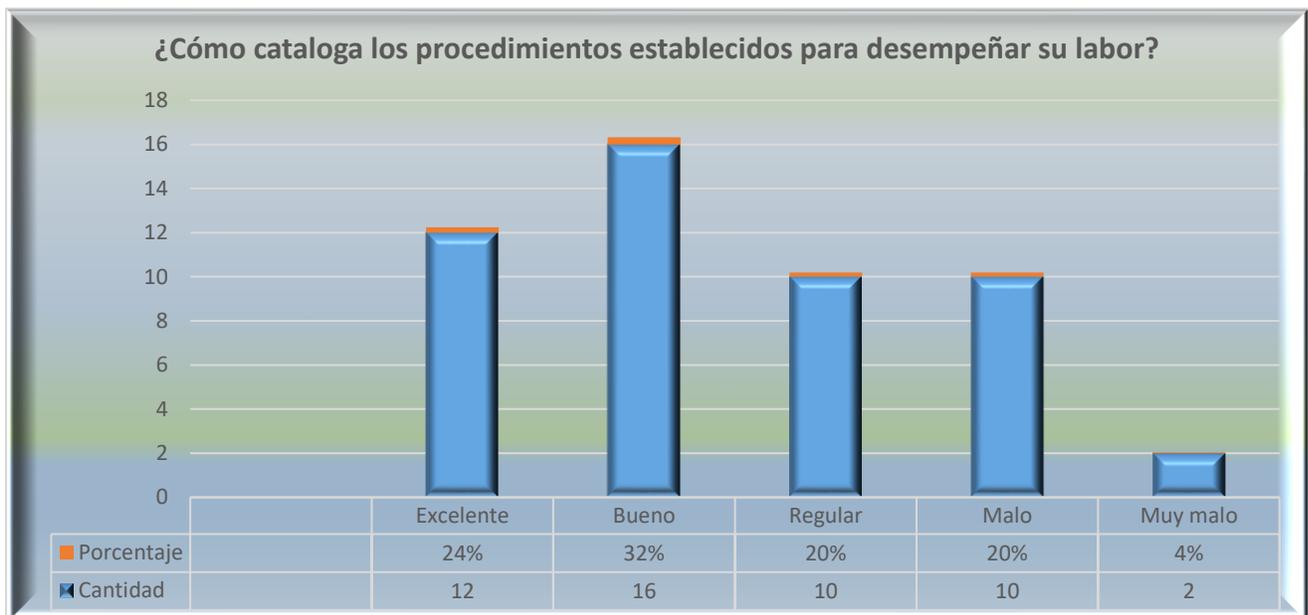
*Relación laboral entre colaboradores y sus superiores en AITSA*



Por el otro lado, la Figura 5 destaca que, desde la opinión de los encuestados, los procedimientos establecidos por la OACI son apropiados, mientras que un grupo considera no son adecuados, donde el 24% señalan que son malos o muy malos.

**Figura 5.**

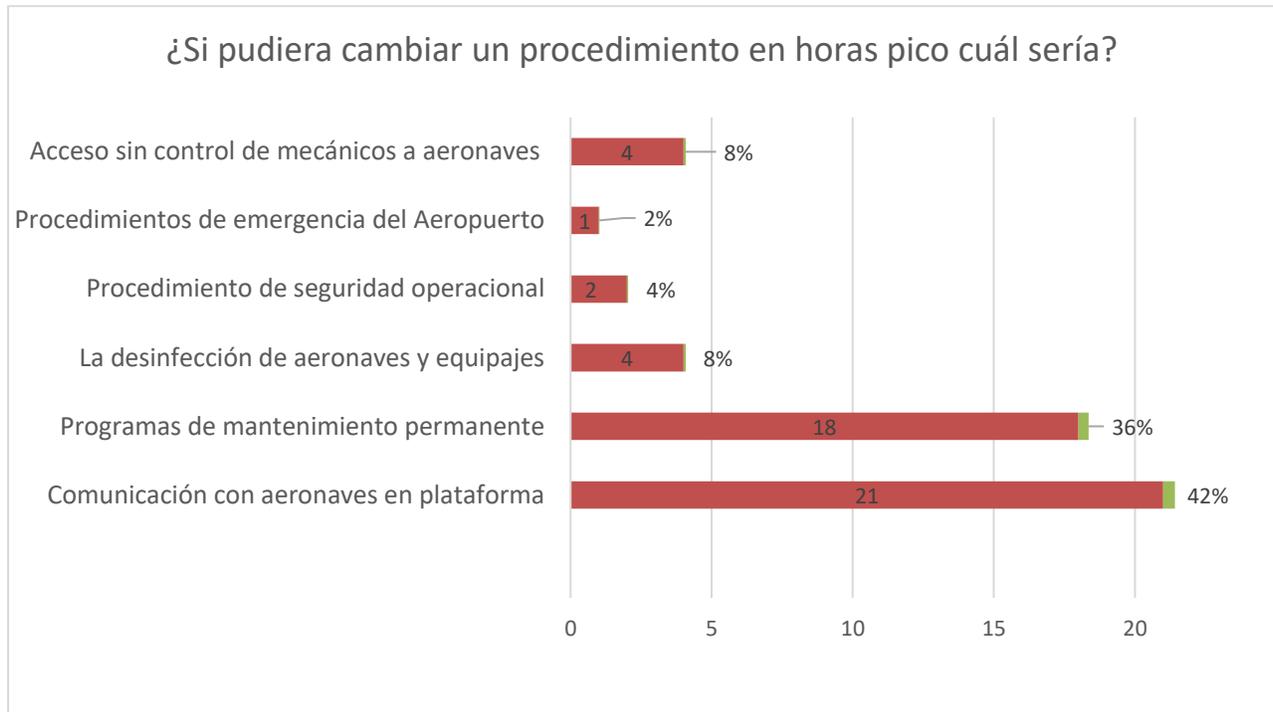
*Procedimientos para el desempeño de labores en AITSA*



La Figura 6 refleja la percepción de la mayoría de los entrevistados al señalar que la comunicación con aeronaves en plataforma requiere de un cambio procedimental, seguido de los programas de mantenimiento, los procedimientos de desinfección de aeronaves y equipajes que usualmente deben tomar 15 minutos, en horas pico se hacen en menos de cinco, el acceso a mecánicos a aeronaves sin motivo y los procedimientos de emergencia. Esta fue una pregunta abierta que resulto en seis respuestas.

**Figura 6**

*Procedimientos anacrónicos en AITSA*

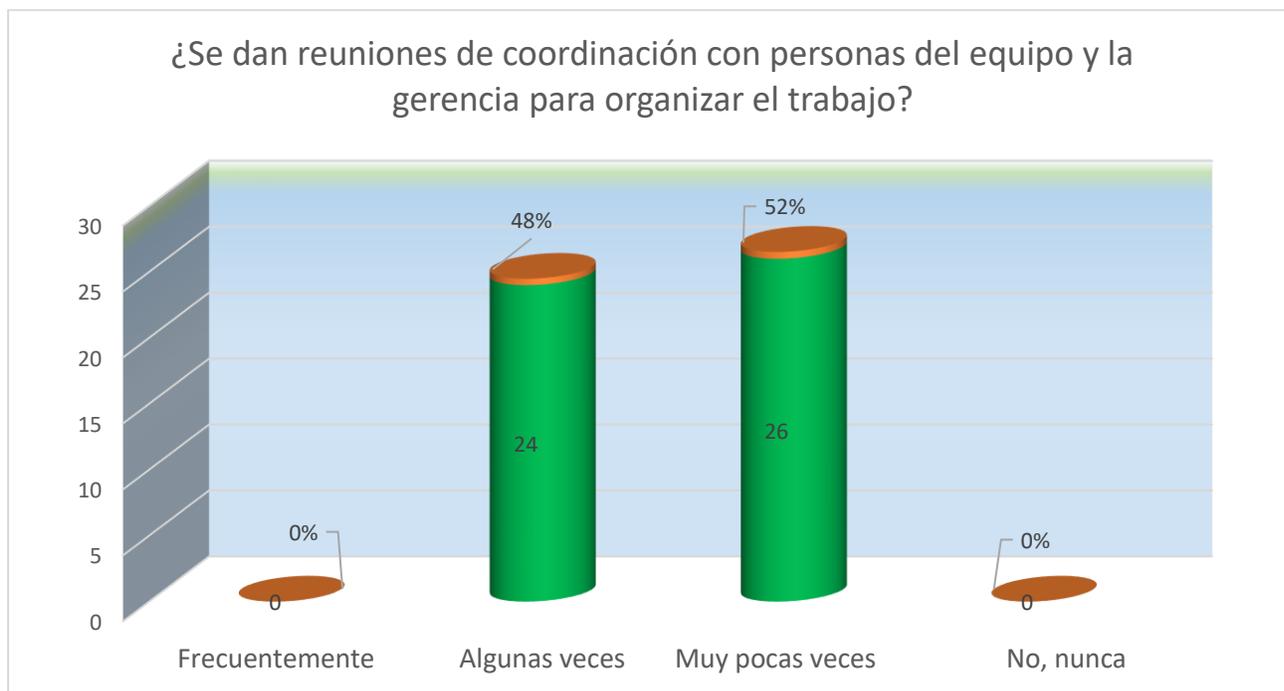


En otra pregunta se cuestionó a los encuestados sobre cómo catalogaban las decisiones de la Gerencia ante las necesidades de su departamento o Unidad. Los resultados indican que un 20% (8%+12%) considera oportunas (excelentes y buenas) las decisiones de los superiores con respecto a las necesidades de los estamentos que la conforman; mientras que, un 28% (20%+8%) no se muestra conforme. En términos promedio, el 32% considera ser regular, lo que sugiere oportunidades de mejora. Esta opinión generalizada otorga la impresión de problemas en la comunicación administrativa o distanciamiento con el personal operativo.

Con respecto a las reuniones de coordinación entre la Gerencia y su personal, los resultados descartan las opciones “frecuentemente” y “nunca”, destacando en la Figura 6 que, las reuniones son muy pocas veces (52%) y algunas veces nulas (48%).

**Figura 7**

*Reuniones de coordinación entre la Gerencia y su personal en AITSA*



Con respecto a la capacidad de respuesta de la Gerencia para ser puntuales y cumplidos frente a las demandas de pasajeros, clientes y trabajadores, los resultados indican que un 64% no cumplen y no brindan respuesta inmediata. Mientras, el 36% otorga respuesta positiva su calificación.

Los conflictos en el área de trabajo son comunes en un mundo globalizado, principalmente por condiciones de estrés laboral. La Figura 8 destaca un 36% de los entrevistados que algunas veces se hace un adecuado manejo de los conflictos. Si sumamos las respuestas casi nunca 29% y nunca 24% el resultado es un 88% versus un 12% de frecuentemente, esto es inaceptable para un buen clima laboral.

**Figura 8.**

*Manejo adecuado de conflictos presentados por clientes y trabajadores*



## Discusión y Conclusión

Pese a los beneficios evidentes, la implementación de TQM en el Aeropuerto Internacional de Tocumen también enfrenta retos significativos. Uno de los principales es la resistencia al cambio por parte del personal, especialmente en un ambiente tradicional donde las prácticas de trabajo se han mantenido durante años. Para contrarrestar esto, es esencial la comunicación clara y el compromiso firme por parte de la alta gerencia para motivar al personal a abrazar el cambio.

Además, es fundamental medir y evaluar el progreso de la implementación de TQM. Se recomienda adoptar indicadores de desempeño que reflejen no solo la eficiencia operativa, sino también la satisfacción y lealtad del pasajero. Esto podría incluir encuestas de satisfacción periódicas y análisis de datos sobre tiempos de espera y tasas de quejas.

La adopción del modelo de calidad total en el Aeropuerto Internacional de Tocumen requiere un cambio cultural dentro de la organización. Es fundamental que todos los niveles jerárquicos comprendan su papel en el proceso y trabajen hacia objetivos comunes. Además, es necesario establecer indicadores claros para medir el éxito del modelo implementado (Checa, 2012). La colaboración entre departamentos también es crucial para asegurar que las iniciativas se alineen con las necesidades generales del aeropuerto.

La calidad total, como modelo de gestión aeroportuaria, ofrece un marco robusto para mejorar la gerencia de operaciones en el Aeropuerto Internacional de Tocumen. Si bien existen desafíos en su implementación, los beneficios potenciales en términos de satisfacción del pasajero y eficiencia operativa son significativos. A medida que el aeropuerto continúa creciendo como un hub internacional, la adopción de prácticas de calidad total será esencial para mantener su competitividad y asegurar la excelencia en el servicio.

Los procedimientos administrativos actuales que se llevan a cabo en la Gerencia de Operaciones de la empresa Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A. por lo general responden a las normas establecidas por la OACI (Organización de la Aviación Civil Internacional) y la IATA (*International Air Transport Association*, nombre en inglés de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo). No obstante, el estilo gerencial influye en la efectividad, aplicación y seguimiento de los procedimientos.

La Gerencia General del aeropuerto ha sido asignada en reiteradas ocasiones a personas que no tienen conocimiento, formación o experiencia en Administración Pública y mucho menos en Administración Aeronáutica, por lo que descansa prácticamente en los Gerentes y personal técnico que allí laboran. En este sentido las relaciones entre la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones son de vital importancia.

En la actualidad, el estilo gerencial aplicado en la Gerencia General y en la Gerencia de Operaciones es determinante para el manejo tanto administrativo como técnico del Aeropuerto y precisa de una adecuación administrativa en materia de tareas de gerencias relacionadas con las

particularidades propias de la empresa dedicada a la aviación civil, a fin de prepararla para afrontar los retos de la alta gerencia del aeropuerto en tiempos posteriores a la pandemia del COVID-19.

El estilo gerencial que aplica la Gerencia de Operaciones del Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A. es en esencia autocrático. Los resultados de esta investigación se ajustan a este estilo en atención a lo planteado por Gary Dessler quien expresa que “el gerente autocrático ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones” (2002, p.159). De lo anterior se infiere que este estilo gerencial es negativo, pues el gerente actúa de manera dominante, lo cual ocasiona inconformidad y sentimientos agresivos en los empleados.

La estructura, sobre la cual descansan los procedimientos administrativos y técnicos realizados en las Direcciones, Departamentos y Jefaturas de la Gerencia de Operaciones del Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A., son las normas de la FAA, la OACI y la IATA.

Las causas que motivan la necesidad de innovar los procedimientos administrativos en los estamentos que componen la Gerencia de Operaciones son los inconvenientes que atraviesan usuarios y colaboradores en horas de mucho tráfico. Por tanto, se requiere mejorar algunos procedimientos administrativos existentes de manera que respondan a las necesidades y realidades del Aeropuerto Internacional de Tocumen para afrontar la demanda actual y futura del terminal.

Para la Gestión Aeroportuaria, la cual consiste en un conjunto de procedimientos, trámites y decisiones que se llevan a cabo para operar un aeropuerto en lados tierra y aire, coordinando labores técnicas y administrativas con la eficiencia y eficacia necesaria en el momento preciso para que las actividades no se detengan, un proceso de mejora continua resulta de invaluable utilidad.

En atención a que se comprueba la validez del presente estudio exploratorio, esta investigación novedosa en nuestro medio abre el campo de opciones para ahondar en el tema de la Administración Aeroportuaria que en Panamá a pesar de contar con el Aeropuerto más importante de la región se carece de investigaciones y estudios especializados, más aún de instituciones académicas que impartan cualquiera de las modalidades de administración aeroportuaria como



oferta académica. En virtud de lo anterior y considerando las conclusiones a que hemos llegado procedemos a presentar las siguientes recomendaciones.

Los procedimientos administrativos en la Gerencia General, si bien es cierto responden a las normas de la OACI y la IATA deben retroalimentarse con reuniones periódicas de Gerencias que también actualicen su efectividad con reuniones del equipo operativo. En este sentido un estilo gerencial participativo se hace necesario a este nivel. Por ello, es recomendado un cambio en el estilo gerencial que aplica la Gerencia de Operaciones del Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A. En este aspecto el estilo democrático o participativo destaca el interés por los empleados aceptando sus diferencias individuales. En este estilo, las directrices son debatidas y decididas por el grupo, el cual es estimulado por el gerente para trazar tanto objetivos como acciones el cual decide sobre la división de las tareas en donde cada miembro tiene libertad para hacer sugerencias.

## **Conflicto de interés**

El autor declara que no existe conflicto de interés en la redacción de este documento.

## **Anotación**

Este documento corresponde a un extracto de la Tesis de Maestría del autor y del cual asume toda responsabilidad sobre su contenido.



## Referencias bibliográficas

- Dessler, G. (2000). *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.
- Checa, A.M. (2012). *Estudio descriptivo del modelo de gestión aeroportuaria español en el contexto competitivo del sector aéreo europeo*. [Trabajo de Fin de Grado – Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio Institucional UPV. <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/67db80fc-a6cb-4918-bc21-ab6cbcacbfdf/content>
- Grant, J. (2018). *La Calidad Total aplicada a la Gerencia de Operaciones del Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A.* [Tesis de Maestría – Universidad de Panamá]. Repositorio Institucional UP. [http://up-rid.up.ac.pa/1657/3/julius\\_grant.pdf](http://up-rid.up.ac.pa/1657/3/julius_grant.pdf)