

Artículo de investigación

Recibido: 10-07-2025 Aceptado: 01-09-2025

Gestión de entornos turísticos

Estudio de organización del trabajo en el departamento de mantenimiento de una entidad aeroportuaria

Study of work organization in the maintenance department of an airport entity

1. Yosmil Lázaro Peña Pérez.

Universidad de Matanzas, Km 3 ½ Matanzas, Cuba

(yomil030627@gmail.com) ID ORCID: <http://orcid.org/0009-0005-3825-6292>

2. Juan Carlos Peña Ramírez

Universidad de Matanzas, Km 3 ½ Matanzas, Cuba

(j9687178@gmail.com) ID ORCID: <http://orcid.org/0009-0003-9649-0058>

3. Lauren Serpa Cañete

Universidad de Matanzas, Km 3 ½ Matanzas, Cuba

(serpacanetelauren@gmail.com) ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7048-9540>

4. Jhoselyn Bernal Rodríguez

Universidad de Matanzas, Km 3 ½ Matanzas, Cuba

(mr1952yose@gmail.com) ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9669-2344>

5. Regla Caridad Catalá Rivero

Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez Ferrer. Matanzas, Cuba

(reglac85@gmail.com) ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3855-2527>

Resumen

La Organización del Trabajo es un elemento que distingue por sus aportes al aumento de la eficacia de los procesos, la mejora de los sistemas productivos y el incremento de la productividad del trabajo. La presente investigación tiene como objetivo: analizar la Organización del Trabajo en puestos de trabajo de operarios del Departamento de Mantenimiento en una entidad aeroportuaria. Se emplean métodos como el análisis síntesis, el inductivo deductivo, el histórico lógico, el enfoque en sistemas, la observación directa y las entrevistas personales. Además de técnicas y herramientas como: el método Kendall, los métodos de muestreo del trabajo y fotografía individual, el diagrama causa-efecto y gráficos de análisis estadístico. Como resultado de la fotografía individual aplicada al operario general de mantenimiento se determinó que el su aprovechamiento de la Jornada Laboral es de 84.79%, para lo que se proponen acciones de mejora, ponderadas en orden de ejecución.

Palabras clave: jornada laboral, organización del trabajo, servicios aeroportuarios.

Abstract

Work Organization is an element that stands out for its contributions to increasing the effectiveness of processes, improving production systems and increasing work productivity. The objective of this research is: to analyze the Work Organization in jobs of operators of the Maintenance Department in an airport entity. Methods such as synthesis analysis, inductive deductive, logical historical, systems approach; direct observation and personal interviews are used. In addition to techniques and tools such as: the Kendall method, work sampling methods and individual photography, the cause-effect diagram and statistical analysis graphs. As a result of the individual photograph applied to the general maintenance operator, it was determined that his use of the Work Day is 84.79 %, for which improvement actions are proposed, weighted in order of execution.

Keywords: working day, work organization, airport services.

Introducción

En el entorno empresarial actual, la productividad constituye un factor crucial para el éxito y la competitividad de las organizaciones. Una empresa productiva es capaz de aprovechar eficientemente sus recursos, minimizar costos, optimizar los procesos y ofrecer productos o servicios de calidad en tiempos rápidos.

La Organización del Trabajo es un tema intelectual y práctico central desde los albores de la era industrial. La misma se convierte en una necesidad de desarrollo para las organizaciones en la medida que representa una vía más efectiva para el incremento de la productividad (Miró Acosta, 2020). Además, se encarga de desarrollar las formas más eficaces de combinación del interés personal y colectivo de los trabajadores; así como de asegurar la educación del carácter colectivista y de ayuda mutua en el trabajo (Quiñones Abreu, 2019).

Según Zayas Sabatela (2020), la Organización del Trabajo en las entidades laborales vincula los recursos humanos con la tecnología, los medios, el tiempo y los materiales mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para laborar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y cumplir con los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Para lograr una buena Organización del Trabajo es necesaria la realización del análisis de los procesos y puestos de trabajo. Esto debe facilitar la identificación de los métodos ineficaces de trabajo; la mala disposición y utilización del espacio; la inadecuada manipulación de los materiales; la deficiente planificación de las necesidades de los recursos humanos, materiales y financieros; del mantenimiento; despilfarro o incorrecta utilización de materias primas, materiales, energía, combustible; la deficiente organización de los servicios que se prestan y la no aplicación o inexistencia de controles de calidad (Pérez Cepero, 2016).

Los procedimientos para llevar a cabo la Organización del Trabajo, abarcan una amplia gama de técnicas que tienen condicionada su práctica por el desarrollo económico-social alcanzado por las empresas y, a su vez, son avaladas por concepciones de clase que definen los objetivos esenciales de su proyección. Es por eso que el tratamiento de estas técnicas requiere considerar el nivel técnico-económico y social de la empresa en cuestión (Ganfo Sotolongo, 2023).

En Cuba la industria del turismo es desde la década del 90 del siglo XX, un fuerte contribuyente al estado económico, y como se analizó anteriormente sin un eficaz servicio aeroportuario no podría ser esto posible. El sector aeronáutico juega un papel fundamental en las actividades económicas a nivel mundial, pues los aeropuertos son los que potencializan actividades de turismo o de negocios, donde es de vital importancia la atención a los clientes en mostradores, los servicios de emigración y aduana, el manejo de

equipaje, entre otros elementos estratégicos a considerarse en la administración eficiente de los aeropuertos.

El Director General del Aeropuerto solicitó un nuevo estudio a la Universidad de Matanzas, en este caso sobre Organización del Trabajo (aprovechamiento de la jornada laboral) de los diferentes puestos de trabajos y procesos.

Existen para la gerencia percepciones de un bajo aprovechamiento de la jornada laboral en los puestos de trabajo de los operarios del proceso de Mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria, por lo que la presente investigación tiene como **objetivo**: aplicar las herramientas necesarias para el análisis de la Organización del Trabajo en el Departamento de Mantenimiento del Aeropuerto.

Métodos

Para el desarrollo de la investigación se sigue la metodología que propone el Método General de Solución de Problemas, el cual posee cinco etapas.

Etapas 1. Valoración de la necesidad de análisis del sistema de trabajo (Definición del problema): Se realiza un diagnóstico previo del proceso en estudio, la caracterización de su entorno, para conocer en qué aspectos del proceso están las posibles causas que provocan un comportamiento negativo de indicadores económicos, técnicos – organizativos y humanos que inciden negativamente en el desempeño de la organización (Núñez & Pérez, 2023).

En esta etapa se utiliza el Método Kendall, el cual consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los problemas. Para ello, el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos a mejorar. Según, Román Gómez (2022), el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos a mejorar. Para la validación de esta técnica se debe calcular el coeficiente de Kendall y este debe ser mayor o igual que 0.5.

Etapas 2. Análisis del sistema de trabajo del proceso de producción o servicio (Análisis del problema): Consiste en hacer una lista detallada de las características del problema, incluyendo las restricciones. Se diferencia de la etapa anterior en el grado de detalle y reconocimiento de las restricciones. Esta etapa implica una cantidad de recopilación de hechos, así como el análisis y desmenuzamiento de los hechos de manera tal que cuando se analice se establezcan los límites del trabajo. En esta etapa se emplean las siguientes técnicas y herramientas:

Muestreo del trabajo: Esta técnica centra su enfoque en la medición del trabajo mediante un muestreo estadístico fundamentado en observaciones aleatorias. Obteniéndose los instantes en que se encuentra activa o inactiva las operaciones a analizar (Marsán Castellanos et al., 2011).

Fotografía individual: Este método consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el obrero dentro de la JL y medir la duración de cada una de ellas, a fin de conocer el empleo del tiempo disponible para trabajar. Los tiempos se estimarán con un reloj u otro equipo medidor de tiempos, en función de los objetivos concretos del trabajo y las posibilidades existentes. Toda la información debe recogerse en el modelaje establecido (Marsán Castellanos et al., 2011).

Diagrama Causa-Efecto: Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Etap 3. Diseño del sistema de trabajo (Búsqueda de posibles soluciones): En esta etapa se idean y se desarrollan la mayor cantidad de soluciones posibles, para esto se tienen en cuenta las restricciones, los criterios y las repeticiones o el volumen de producción. Al tener las soluciones factibles se confeccionan una lista de factores de marcada importancia para la solución, se reduce la lista de 8 a 10 factores finales, luego cada solución es analizada y se le otorga un grado según la cantidad con que cumplan cada categoría. Pueden crearse como grados de calidad, asignándose el valor 5 al mejor y 1 al de más baja calidad.

Etap 4. Valoración de los cambios propuestos (Evaluación y selección de las soluciones): En esta etapa se debe idear y desarrollar la mayor cantidad de soluciones posibles, al tener en cuenta el costo que pueda generar cada solución, así como el volumen de producción con que cuenta la entidad objeto de estudio, entre otros factores. El objetivo de esta última etapa es analizar antes-después de los cambios y evaluar diferentes alternativas de solución a cada problema.

Para ello se utiliza la técnica del **Método Combinado**, el cual se refiere a la estrategia de considerar múltiples hipótesis al mismo tiempo para llegar a una conclusión más robusta. Por lo

general, se utiliza en contextos donde es necesario evaluar diferentes enfoques para resolver un problema o situación.

Resultados y discusión

En apartado se ofrece una descripción de los principales métodos y técnicas empleados para el desarrollo del estudio, en base a lo establecido en la literatura consultada. El principal objetivo de este acápite es brindar las formas de hacer para futuras aplicaciones en el objeto de estudio o en otras entidades del país.

Definición del problema objeto de estudio

Una vez definidos los procesos de la organización a partir del análisis documental y la observación directa, se decide aplicar el método Kendall (ver tabla 1) a los miembros del Consejo de Dirección, con el objetivo de determinar qué proceso necesita un diagnóstico, pues dadas las condiciones y el tiempo para el desarrollo de la investigación, no será posible analizarlos a todos.

Tabla 1. Resultados de la aplicación del Método Kendall.

Características a evaluar	15	T 72.4								W 0.95		
Expertos	9											
Procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Σ	Δ	Δ^2
PDC del SGC	14	15	15	13	15	14	15	15	14	130	57.6	3317.76
Gestión de la Seguridad Ocupacional	5	4	5	4	5	6	4	5	4	42	-30.4	924.16
Gestión Comercial no aeronáutica	9	5	4	5	4	5	5	4	5	46	-26.4	696.96
Gestión Económica	4	6	6	6	6	4	6	6	6	50	-22.4	501.76
Gestión del Capital Humano	13	12	13	14	12	12	12	13	13	114	41.6	1730.56
Atención en Aeropuesrto a aeronaves y pasajeros	2	2	3	4	2	1	4	3	1	22	-50.4	2540.16
Apovisionamiento de combustible	6	7	7	7	7	7	7	7	8	63	-9.4	88.36
Mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria	1	1	1	1	1	2	1	1	2	11	-61.4	3769.96
Asesoría Jurídica	15	14	14	15	14	15	14	14	15	130	57.6	3317.76
Transporte	7	8	8	8	8	8	9	8	7	71	-1.4	1.96
Dirección de Proyección Estratégica	12	13	12	12	13	13	13	12	12	112	39.6	1568.16
Informática	8	9	9	9	9	9	8	9	9	79	6.6	43.56
Desarrollo empresarial	11	10	11	11	10	11	11	10	11	96	23.6	556.96
Gestión Logística	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	-45.4	2061.16
Gestión Ambiental	10	11	10	10	11	10	10	11	10	93	20.6	424.36
										1086	-0	21543.6

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la aplicación de este método se determina que los procesos, que, a juicio del Consejo de Dirección, deben analizarse son:

- Gestión de la Seguridad Ocupacional.
- Gestión Comercial no aeronáutica.
- Gestión Económica.
- Atención en Aeropuerto a aeronaves y pasajeros.

- Mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria.
- Transporte.
- Gestión Logística.
- Aprovisionamiento de combustible.

Mediante los informes, las reuniones y la observación directa, se determina que existe percepción por la dirección de la empresa de un bajo aprovechamiento de la jornada laboral por parte de los operarios generales de mantenimiento, razón por la cual decide seleccionarse para el estudio el proceso de Mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria.

Análisis del problema identificado

El muestreo del trabajo es una técnica que se utiliza para estudiar el comportamiento y el rendimiento de los empleados en sus tareas laborales. Esta metodología puede ser útil para analizar el problema del bajo rendimiento en el trabajo. Permite recopilar datos objetivos y específicos sobre el rendimiento laboral, lo que facilita el análisis de las causas del bajo rendimiento y la implementación de soluciones adecuadas.

Aplicación de la técnica de muestreo del trabajo:

Para el diseño del estudio se tomó una muestra inicial de 5 días de observaciones (tabla 2) y se fijó un NC = 95 % y S = ± 5 %. Para el muestreo se diseñaron dos tipos de recorridos, planificados a partir de la tabla de números aleatorios, los que se planificaron para los 5 días de estudio, junto a la distribución de las áreas de observación. Además, los gráficos 1 y 2 representan los análisis del Gráfico Acumulativo de Control y el Gráfico de Control Diario y en la tabla 3 se muestra el recálculo de número de observaciones diarias (N).

Tabla 2. Resultado de las observaciones del muestreo.

Días	1	2	3	4	5
Obs. Trabajando	85	46	47	49	55
Total Obs.	100	60	60	60	60

Fuente: elaboración propia.

JL = 480 min: 8:00 am - 4:30 am (30 min. de comidas)

Tiempo de recorrido medio (tr) = 15 min

TDNP = 30 d = 5 k = 4

$N = 1600 ((1 - p_i) / p_i)$ $p_i = \text{obs trabajando} / \text{obs totales}$

$N = 1600 ((1 - 0.85) / 0.85))$ $p_i = 85 / 100$

N = 283 observaciones $p_i = 0.85$

$R_d = N_i / (k * d)$ $R_{\text{máx}} = (JL - TDNP) / tr$

$R_d = 283 / (4 * 5)$ $R_{\text{máx}} = (480\text{min} - 30\text{min}) / 15 \text{ min}$

$R_d = 15$ $R_{\text{máx}} = 30$

$$Rd * k = 60$$

$$Rd \leq R_{\text{máx}} \text{ (Válido el estudio)}$$

Tabla 3. Recálculo de N.

D	N	P	pj	Naj	Paj	paj	Nd
1	100	85	0.8500	100	85	0.8500	283
2	60	46	0.7667	160	131	0.8188	355
3	60	47	0.7833	220	178	0.8091	378
4	60	49	0.8167	280	227	0.8107	374
5	60	55	<u>0.9167</u>	340	282	<u>0.8294</u>	<u>330</u>

Fuente: elaboración propia.

$$Nd = 1600 ((1 - paj) / paj)) \quad Nd \leq Naj \text{ (Se detiene el estudio)} \quad Pf = 0.83$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{pf \times (1 - pf)}{nj}} \quad \sigma = \sqrt{\frac{0.83 \times (1 - 0.83)}{68}} \quad \sigma = 0.045$$

$$LSC = pf + 2\sigma = 0.92$$

$$LCC = pf = 0.83$$

$$LIC = pf - 2\sigma = 0.74$$

$$Sf = \sqrt{\frac{4 \times (1 - pf)}{Naj \times pf}}$$

$$Sf = 0.0490.049 \leq 0.05 \text{ (Sf} \leq S: \text{ se acepta el muestreo).}$$

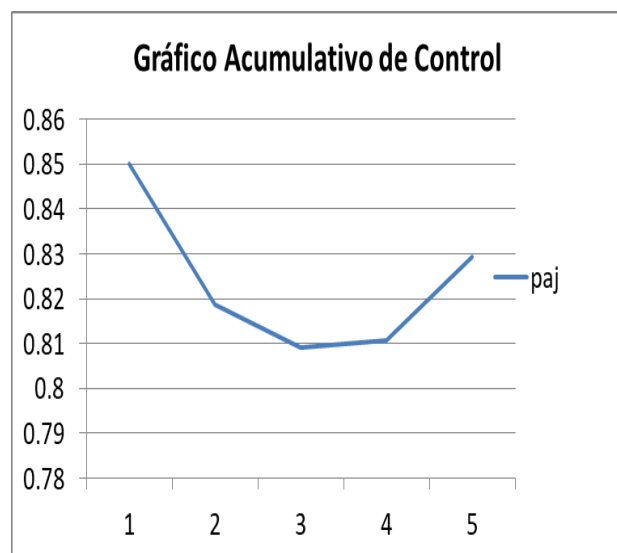


Gráfico 1. Gráfico Acumulativo de Control.

Fuente: elaboración propia.

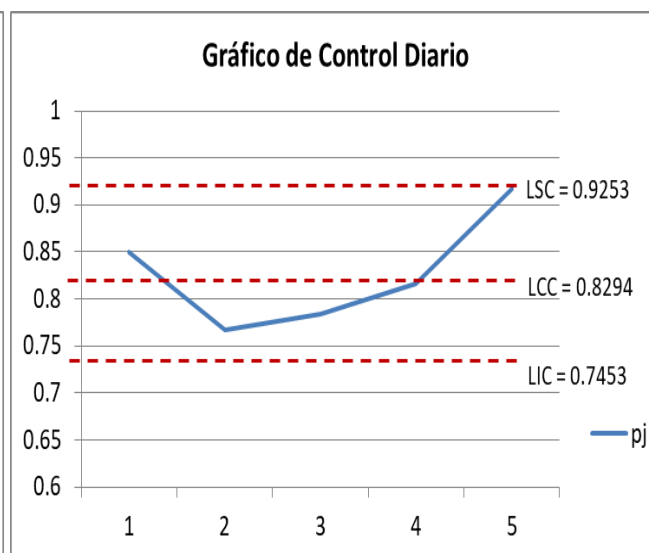


Gráfico 2. Gráfico de Control Diario.

Fuente: elaboración propia.

$$\%AJL = pf \times 100\% = 0.83 \times 100\% = 83\%.$$

Como resultado final de la técnica del muestreo del trabajo se obtiene un aprovechamiento de un 83 %, por lo que se considera insatisfactorio. Un operario general de mantenimiento aeroportuario tiene una

variedad de responsabilidades. En general, se encarga de mantener, reparar y mejorar la infraestructura del aeropuerto para garantizar que todo funcione de forma segura y eficiente

Se realiza la técnica de observaciones continuas individuales para determinar cuáles son los tiempos que invierten los operarios en su jornada de trabajo e influyen en el desaprovechamiento de la jornada laboral (ver anexo 1), donde se resumen los tiempos identificados para el operario observado. Para ello se decide realizar el procedimiento con el operario que mayores observaciones no trabajando arrojó en el muestreo realizado con anterioridad en la investigación.

Aplicación de la técnica de fotografía individual

$$N = 1600 \left(\frac{\sigma}{\bar{X}} \right)^2 \quad \bar{X} = \sum \frac{TTR}{n} \quad \sigma = \sqrt{\frac{\sum (TTR_i - \bar{TTR})^2}{n - 1}} \quad \begin{array}{l} \text{NC} = 95 \% \\ \text{S} = \pm 5 \% \end{array}$$

$$N = 1600 \left(\frac{4.3589}{325} \right)^2 = 0.2878 \leq 3$$

El aprovechamiento de la jornada laboral viene dado por la fórmula empleada a continuación, mientras que en la tabla 2.4 se muestran las pérdidas de tiempos y el incremento de la productividad que se lograría si se redujera cada uno de los tiempos de interrupciones detectados.

$$AJL = \frac{\bar{TTR} + \bar{TIR}}{JL} \times 100\% AJL = \frac{325 + 82}{480} \times 100\% AJL = 84.79 \%$$

Tabla 4. Resumen de las pérdidas de tiempos e incrementos de la productividad para la fotografía individual realizada.

Pérdidas de tiempo	Incremento de la productividad
$Pt = \frac{\bar{Tl}}{JL} \times 100 \%$	$I = \frac{\bar{Tl}}{TO} \times 100 \%$
$Ptido = \frac{34}{480} \times 100 \% = 7.08 \%$	$Itido = \frac{34}{295} \times 100 \% = 11.52 \%$
$Ptito = \frac{10}{480} \times 100 \% = 2.08 \%$	$Itito = \frac{10}{295} \times 100 \% = 3.39 \%$
$Ptioc = \frac{24}{480} \times 100 \% = 5.00 \%$	$Itioc = \frac{24}{295} \times 100 \% = 8.13 \%$
$Ptic = \frac{5}{480} \times 100 \% = 1.04 \%$	$Itic = \frac{5}{295} \times 100 \% = 1.69 \%$

Fuente: elaboración propia.

El operario general de mantenimiento pierde un 7.08 % de su tiempo en indisciplinas e interrupciones técnico organizativas, que de eliminarse se lograra un incremento de 11.52 % del aprovechamiento de la jornada laboral.

Un elemento importante a tener en cuenta, es la aparición de los TIRTO durante la jornada laboral, pues estos son difícilmente reducibles o eliminables debido a características inherentes del proceso. Luego de esto, se decide realizar un análisis causal para la identificación de las causas que provocan estas interrupciones, la figura 1 muestra el diagrama causa-efecto realizado con los resultados de la tormenta de ideas.



Figura 1. Análisis causal del bajo aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Fuente: elaboración propia.

Búsqueda de posibles soluciones. Evaluación y selección de la mejor alternativa.

Luego del análisis causal, se confecciona el plan de acciones, registrando responsable y fecha de cumplimiento para cada acción. En la tabla 5 se relacionan las mismas.

Tabla 5. Ponderación del plan de acciones.

Causa	Acciones	Responsable-Fecha
Problemas de gestión de tiempo	Realizar controles no programados y fotografías individuales al resto de los trabajadores	Jefe de Departamento de Mantenimiento. Octubre 2024

Desmotivación	Realizar reconocimientos y estimulaciones materiales y morales periódicamente	Jefe de Departamento de Mantenimiento. Octubre 2024
Control a las herramientas	Programar los controles en Plan de Trabajo	Jefe de Mantenimiento. Todos los meses
Obsolescencia tecnológica	Realizar estudios de mercados para las compras con proveedores	Inversionistas. Octubre-diciembre 2024
Ausencia de herramientas y recursos		
Problemas de infraestructura	Realizar defectaciones tempranas y priorizar aquellas áreas con mayor importancia	Departamento de Mantenimiento. Noviembre 2024
Cambios en las prioridades de trabajo	Asignar uno de los operarios como responsable de las actividades extra-plan, en la medida que sea posible resolver los mismos por una persona	Jefe de brigada. Todos los meses
Espera por instrucciones del J. de brigada	Implementar reuniones breves diarias: realizar reuniones cortas al inicio de cada turno para dar instrucciones y establecer prioridades	Jefe de brigada. Todos los meses
Tiempos de esperas por orden de recogida de insumos de almacén	Unificar el sistema de solicitud y aprobación al mismo nivel	Jefe de Almacén. Octubre 2024
Esperas prolongadas para la recogida de materiales y herramientas (stock 5 %)	Establecer niveles de aprobación: crear un sistema escalonado donde las solicitudes por debajo de cierto umbral no requieran aprobación directa del director.	Jefe de Almacén. Octubre 2024

Fuente: elaboración propia.

Es fundamental que todos los miembros del departamento participen en la implementación del plan. Fomentar una cultura organizacional abierta al cambio y la mejora continua puede hacer que estas acciones sean más efectivas.

Luego, se realiza un trabajo grupal con los miembros del Consejo de Dirección, donde se ponderan las mismas, a fin de identificar la prioridad de cumplimiento de cada una, se registran en la tabla 6 los resultados del método combinado. Los criterios a tener en cuenta, al igual que los pesos de cada uno,

fueron definidos en esta reunión: necesidad de ejecución de la acción, operatividad, medios para la ejecución y facilidad.

Tabla 6. Ponderación de las acciones de mejora.

		Necesidad	Operatividad	Medios	Facilidad	Total
		0.2	0.2	0.35	0.25	
5	Problemas de gestión de tiempo	4	6	6	7	5.85
4	Desmotivación	5	3	3	4	3.65
6	Control a las herramientas	7	7	7	5	6.5
9	Obsolescencia tecnológica	8	9	9	10	9.05
10	Ausencia de herramientas y recursos	10	10	10	9	9.75
8	Problemas de infraestructura	9	8	5	8	7.15
3	Cambios en las prioridades de trabajo	3	3	2	3	2.65
1	Espera por instrucciones del J. de Brigada	1	2	1	1	1.2
2	Tiempos de esperas por orden de recogida de insumos de almacén	2	1	4	2	2.5
7	Esperas prolongadas para la recogida de materiales y herramientas (stock 5 %)	6	5	8	6	6.5

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la aplicación del método quedaron listadas como principales acciones, teniendo en cuenta que las tres más importantes según Consejo de Dirección son las asociadas a:

1. Espera por instrucciones del J. de Brigada.
2. Tiempos de esperas por orden de recogida de insumos de almacén.
3. Cambios en las prioridades de trabajo.

El estudio presentado aborda un problema crítico en la gestión organizacional: el bajo aprovechamiento de la jornada laboral en el proceso de mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria. Este tema es de gran relevancia en el contexto actual, donde la eficiencia operativa y la optimización de recursos son claves para la competitividad de las organizaciones, especialmente en sectores estratégicos como el aeroportuario. La aplicación de técnicas como el muestreo del trabajo y la fotografía individual permite obtener datos objetivos sobre el rendimiento laboral, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de soluciones específicas.

En un entorno globalizado y altamente competitivo, la productividad laboral es un factor determinante para el éxito de las organizaciones. Estudios previos, como los de Pérez, Rodríguez, and Carbonell (2023)

y Dueñas Reyes, Bernal Rodríguez, Cepero González, Artilles Acosta, and Peña González (2024) han demostrado que la identificación y eliminación de tiempos muertos y actividades no productivas pueden incrementar significativamente la eficiencia. Sin embargo, la aplicación de estas metodologías en el sector aeroportuario, donde la seguridad y la continuidad operativa son prioritarias, presenta desafíos únicos. Este estudio aporta una perspectiva valiosa al adaptar estas técnicas a un entorno específico y de alta exigencia, lo que resalta su relevancia práctica.

El enfoque metodológico utilizado en este estudio se alinea con investigaciones previas sobre la organización del trabajo y el análisis del aprovechamiento de la jornada laboral. Por ejemplo, Bernal Rodríguez and Ramos Iglesias (2012) y López, Torres, and Macías (2023) han destacado la importancia del muestreo del trabajo como herramienta para medir la productividad y detectar ineficiencias. Sin embargo, este estudio va más allá al combinar el muestreo del trabajo con la fotografía individual, lo que permite un análisis más detallado de las interrupciones y tiempos no productivos. Además, la aplicación de un análisis causal mediante el diagrama de Ishikawa y la implementación de un plan de acciones priorizado añaden un enfoque sistemático y estructurado para la resolución de problemas.

En resumen, este estudio contribuye significativamente al campo de la gestión organizacional al abordar un problema crítico en un sector estratégico. La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, junto con un enfoque sistemático para la resolución de problemas, lo convierte en una referencia para futuras investigaciones y prácticas profesionales. La relevancia del tema, la metodología rigurosa y los resultados obtenidos resaltan la importancia de continuar explorando estrategias para mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral en diferentes contextos organizacionales.

Conclusiones

- La revisión bibliográfica permitió establecer los conceptos necesarios para el entendimiento del fenómeno estudiado a partir de la sistematización de conocimientos.
- Se determinó como principal problema del proceso objeto de estudio el bajo aprovechamiento de la Jornada Laboral (84.79 %), asociado a tiempos de interrupciones técnico organizativas y por indisciplinas del obrero, las que de corregirse incrementarían la productividad en un 11.52 %.
- Se proponen las soluciones a tener en cuenta para resolver los problemas planteados, las que se dejan a consideración de la empresa, identificando su prioridad.

Referencias bibliográficas

- Bernal Rodríguez, J., & Ramos Iglesias, L. (2012). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica*, 15(3), 1-7.
- Dueñas Reyes, E., Bernal Rodríguez, J., Cepero González, S., Artiles Acosta, R., & Peña González, Y. (2024). Mejora del servicio de una unidad cuentapropista. Caso de estudio: cafetería.
- Ganfo Sotolongo, M. (2023). *Diagnóstico de la Organización del Trabajo en la UEB Prefabricado y Premezclado de Matanzas* (Ingeniero Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- López, R. A. M., Torres, R. S. P., & Macías, Y. R. (2023). Estudio de medición del trabajo en Holguín y su influencia en el desarrollo del territorio. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(47), 93-104.
- Marsán Castellanos, J., Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Álvarez, C., García Felton, V., López Morales, R., & Domínguez López, Y. (2011). *Organización del trabajo. Estudio de tiempos* Vol. 2.
- Miró Acosta, D. A. (2020). *Procedimiento para el estudio de organización del trabajo en el proceso de operaciones de la empresa Importadora, Exportadora, Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos EMCOMED*. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Núñez, Á. V. P., & Pérez, A. F. F. (2023). Aplicación del método general de solución de problemas en la mejora de los servicios gastronómicos de un restaurante en el Cantón Buena Fe, Ecuador. *Universidad Y Sociedad*, 15(S2), 453-461.
- Pérez Cepero, A. (2016). *Estudio de organización del trabajo en el departamento de Equipos Especiales del aeropuerto internacional "Juan Gualberto Gómez"*. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Pérez, M. P., Rodríguez, Á. T. P., & Carbonell, G. A. (2023). Mejora de la organización del trabajo en la dirección de la Sucursal Emprestur Holguín. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(47), 41-51.
- Quiñones Abreu, A. (2019). *Estudio de Organización del Trabajo en el Departamento de Terminal Aeroportuaria del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez"*. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Román Gómez, J. (2022). *Análisis de la Organización del Trabajo en la Ronera Cárdenas Corporación Cuba Ron S.A.* Universidad de Matanzas, Cuba.
- Zayas Sabatela, M. J. (2020). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en un proceso productivo. *Revista Cofin Habana*, 15(2), 1-10. doi: <https://orcid.org/0000-0002-3487-0173>

Contribución autoral



Yosmil Lázaro Peña Pérez: Adquisición, análisis e interpretación de los datos.

Juan Carlos Peña Ramírez: Diseño de la investigación y adquisición de los datos.

Lauren Serpa Cañete: Redacción y corrección del manuscrito

Jhoselyn Bernal Rodríguez: Revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito

Regla Caridad Catalá Rivero: Diseño de la investigación; redacción y corrección del manuscrito

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.