

<https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.470>

Plan de acción para la formación de equipos de alto rendimiento en servicios de seguridad aeroportuaria

Action plan for the training of high-performance teams in airport security services

Nakú Guadalupe Hernández Morales

228n0701@itstb.edu.mx

Tecnológico Nacional de México: ITS de Tierra Blanca
Estudiante de Ingeniería en Administración
Tierra Blanca, Veracruz – México

Leticia Vázquez Tzitzihua

leticia.vazquez@itstb.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-3848-240X>

Tecnológico Nacional de México: ITS de Tierra Blanca
Docente de la División de Ingeniería Industrial
Tierra Blanca, Veracruz – México

Magdalena Hernández Cortez

magdalena.hernandez@itstb.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-5997-573X>

Tecnológico Nacional de México: ITS de Tierra Blanca
Docente de la División de Ingeniería Industrial
Tierra Blanca, Veracruz – México

María de Lourdes López Cruz

maria.lopez@itstb.edu.mx

Tecnológico Nacional de México: ITS de Tierra Blanca
Docente de la División de Ingeniería Industrial
Tierra Blanca, Veracruz - México

Artículo recibido: 20 octubre 2024 - Aceptado para publicación: 26 noviembre 2024
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

El presente proyecto consiste en crear un escenario propicio para el personal de una empresa de servicios de seguridad privada, donde la autogestión sea su principal característica para construir un camino hacia la formación de los equipos de alto rendimiento. Uno de los motivos por el cual se realizó esta investigación fue debido a la problemática que actualmente se presenta dentro de las instalaciones del Aeropuerto de Veracruz “General Heriberto Jara Corona” donde los empleados de seguridad presentan áreas de oportunidad en las auditorías que se han implementado en la misma organización. Se pretende desarrollar una nueva cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas y comunicación afectiva. Se realizó la investigación con el propósito de mejorar la calidad del servicio mediante la capacitación del personal de seguridad. Por lo que se tomó como método el modelo las 5 disfunciones de un equipo de trabajo de Patrick Lencioni para descubrir las causas fundamentales dentro de la organización y las claves para superarlas, así como uso de histogramas para comparación de resultados. Al

finalizar el estudio, se diseñó un plan de acción con estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio, en total se plantearon 26 actividades, repartidas entre 6 objetivos a evaluar; mismos que se enfocan en programas de Liderazgo, Comunicación y Capacitación.

Palabras clave: calidad del servicio, formación de recurso humano, modelo de disfunciones, plan de acciones de mejora

ABSTRACT

The present project consists of creating a favorable scenario for the staff of a private security services company, where self-management is its main characteristic to build a path towards the formation of high-performance teams. One of the reasons why this investigation was carried out was due to the problems that currently arise within the facilities of the Veracruz Airport “General Heriberto Jara Corona” where security employees present areas of opportunity in the audits that have been implemented. in the same organization. The aim is to develop a new organizational culture based on teamwork, leadership, problem solving and emotional communication. The research was carried out with the purpose of improving the quality of service through the training of security personnel. Therefore, Patrick Lencioni's 5 dysfunctions of a work team model was taken as a method to discover the fundamental causes within the organization and the keys to overcome them, as well as the use of histograms to compare results. At the end of the study, an action plan was designed with strategies to improve the quality of the service, in total 26 activities were proposed, divided between 6 objectives to be evaluated; which focus on Leadership, Communication and Training programs.

Keywords: service quality, human resource training, dysfunction model, improvement action plan

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado actual, la exigencia de la calidad del servicio se ha vuelto cotidiano y las organizaciones que no cumplen con los requisitos dejan de ser competitivas y atractivas para los clientes.

Debido a la alta competencia que se presenta hoy en día en las diferentes organizaciones, las empresas se han preocupado por la creación de los equipos de alto rendimiento los cuales tienen como finalidad lograr cumplir con las metas y objetivos internos y externos fijados por la organización en determinado plazo.

Con la formación de equipos de alto rendimiento se busca generar una mejora continua para la organización a través del recurso humano; tomando en cuenta que todos los que conforman la organización deben ser personas responsables y capacitadas para el desarrollo de las metas de trabajo.

Cabe mencionar que el aeropuerto de Veracruz “General Heriberto Jara” cuenta con un equipo de seguridad de la aviación civil, que llevan a cabo las tareas en materia de seguridad aeroportuaria; desde revisión de pasajeros, equipaje de mano y controles de acceso a las instalaciones.

Por lo anterior en el ámbito internacional, México, forma parte de la Organización de la Aviación Civil Internacional, en adelante OACI, el cual emite normas y métodos recomendados en muchos ámbitos de la aviación civil. En este proyecto nos limitaremos al Anexo 17: Protección de la aviación civil internacional contra los actos de interferencia ilícita en su décima edición. México realiza sus planes de seguridad siguiendo las normas y métodos recomendados que emite la OACI, llevando a cabo la implementación de normas y métodos de seguridad en los diferentes aeropuertos de la república mexicana.

En el aeropuerto de Veracruz se han implementado estas auditorias de seguridad que en los últimos años han detectado deficiencias por parte de los elementos de seguridad. Se han puesto pruebas de la vulnerabilidad al personal de seguridad con la finalidad de ver el grado de eficiencia y eficacia; por tanto, se busca establecer un modelo de equipo de alto rendimiento para consolidar una nueva cultura de desempeño mediante un enfoque de mejora continua a través de la capacitación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diagnóstico de la situación actual

Con la previa autorización del coordinador de la empresa se aplicaron una serie de entrevistas en las diferentes áreas que conforman a la empresa dentro de las instalaciones del Aeropuerto de Veracruz. El proceso consistió en conocer cuáles son las necesidades e inquietudes que actualmente presentan los guardias de seguridad de esta empresa. se eligió una muestra de 15 elementos de seguridad los cuales respondieron las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce usted la importancia de la planificación estratégica de recursos humanos para la empresa?
2. ¿Cómo consideras el ambiente laboral de la empresa?
3. ¿Qué hace la empresa para que su personal se mantenga motivado?
4. ¿Tiene la empresa programas de capacitación para su personal?
5. ¿Qué visión tiene la empresa acerca de la capacitación del personal?
6. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal?
7. ¿Qué hace la empresa con los resultados que se obtienen de las evaluaciones que se aplican al personal?
8. ¿Observa usted en el personal, motivación e interés de seguir el plan de carrera de la empresa?
9. ¿Qué programas de capacitación ha aplicado la empresa a sus trabajadores?
10. ¿Cuál considera usted que es el principal motivo de renuncia del personal?

Con el apoyo de los elementos de seguridad y tomando en cuenta los datos recabados como muestra se realizó la matriz FODA de la Figura 1 para visualizar de mejor manera la situación de la empresa actual y de esta manera identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pudieran afectar y desarrollar nuevas estrategias de mejora continua.

Figura 1

Análisis FODA del personal de seguridad aeroportuaria



Con el apoyo de la metodología JICA se realizó un análisis más a fondo del área de capital humano con el objetivo de detectar las subáreas dentro la empresa susceptible a mejoras. Se abarcaron aspectos relacionados con el funcionamiento y desarrollo del área de recursos humanos, Las variables comprendidas dentro de la evaluación diagnóstica fueron las siguientes:

- Evaluación de las políticas de recursos humanos

- Sistema de evaluación
- Comunicación
- Capacitación
- Bienestar y Seguridad

Cabe recabar que la información proporcionada por el coordinador y por los recursos humanos fue satisfactoria, por lo que al evaluar la variable de cada área se obtuvo un promedio general el cual se puede observar a través de la tabla 1.

Tabla 1
Resultados del diagnóstico

Número	Área a evaluar	Promedio general
1	Políticas de recursos humanos	6.2
2	Sistema de evaluación	6.0
3	Comunicación	4.2
4	Capacitación	3.8
5	Bienestar y seguridad	6.2

A través del se identifica que los focos principales se encuentran entre la capacitación con un promedio general de 3.8 y la comunicación con 4.2, por lo que es importante implementar las estrategias y un plan de acción de mejora continua para beneficio y desarrollo de la organización. (Véase Figura 2)

Figura 2
Análisis FODA del personal de seguridad aeroportuaria



Con el diagrama de Ishikawa se pueden identificar las causas principales de la falta de capacitación y la falta de comunicación dentro de la empresa, por lo que se presentan los diagramas de la Figura 3 y Figura 4

Figura 3

Diagrama de Ishikawa de la falta de capacitación

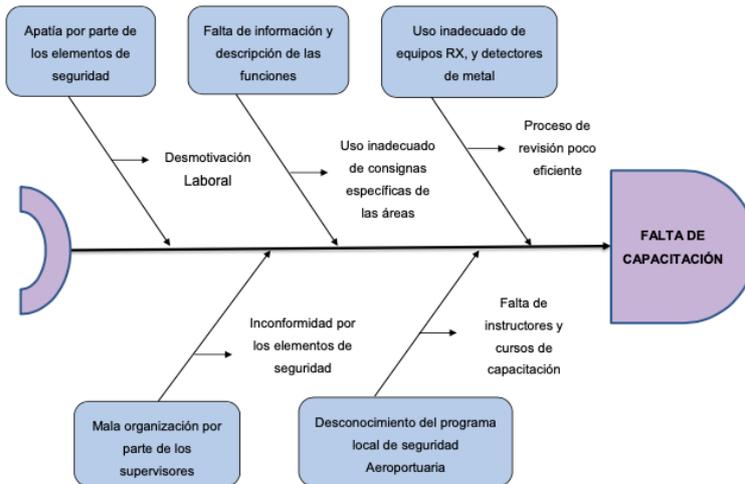
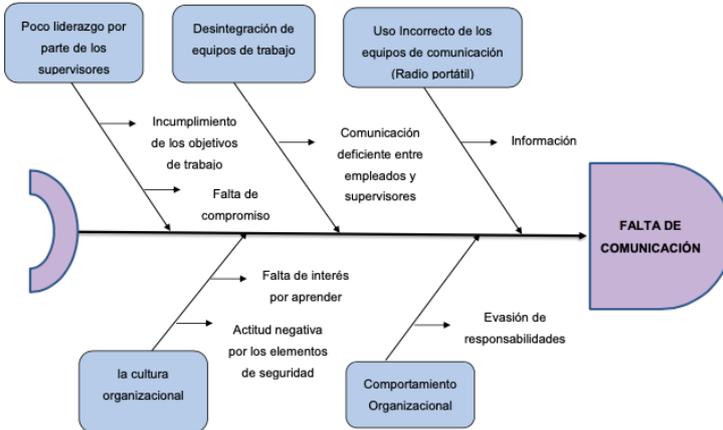


Figura 4

Diagrama de Ishikawa de la falta de comunicación.



Implementación del modelo de Patrick Lencioni

Con la finalidad de formar al recurso humano, se implementó entre los 42 guardias que conforman la plantilla de trabajo el modelo de Patrick Lencioni; que consiste en determinar cuáles son las causas que obstaculizan el desempeño óptimo de la organización. El modelo se basa en 5 comportamientos negativos que se pueden dar en múltiples situaciones y que impiden a un equipo funcionar de forma eficiente. Lencioni nombra, desarrolla y jerarquiza estas disfunciones de la siguiente manera:

- I. **Ausencia de confianza:** es el miedo a mostrarse vulnerable ante los miembros del equipo y aceptar errores y debilidades.
- II. **Temor al conflicto y armonía artificial:** temor provocado por la falta de confianza que impide a los miembros del equipo decir lo que piensan realmente, evitando toda discusión y manteniendo una armonía artificial.

- III. **Falta de compromiso:** al no expresarse con total libertad ni ser capaces de debatir, todos fingen estar de acuerdo con las decisiones que se adoptan. La realidad es que, al no sentirse partícipes de la decisión, ni las aceptan ni se comprometen.
- IV. **Evitación de responsabilidad:** como nadie está realmente comprometido, la indiferencia es la regla. Nadie asume la responsabilidad de cumplir con los objetivos de equipo fijados.
- V. **No centrarse en los objetivos:** el sentimiento de equipo se rompe. Al evadir responsabilidades, los miembros del grupo priorizan sus objetivos individuales por encima de las metas colectivas.

El instrumento aplicado, fue el propuesto y validado por el mismo autor del método, y es el que se presenta en la Figura 5.

Figura 5

Instrumento de evaluación del recurso humano mediante el modelo de Patrick Lencioni

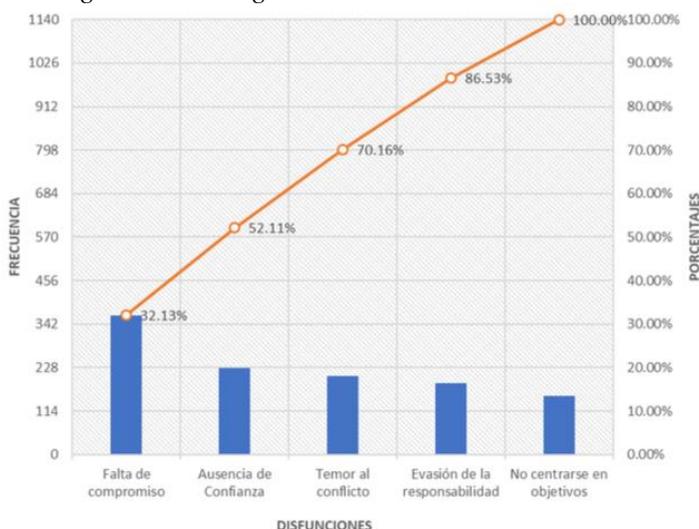
LAS 5 DISFUNCIONES DE UN EQUIPO DE TRABAJO		Habitualmente	A veces	Casi nunca
1.-	Los miembros del equipo expresan sus ideas sin miedo o reserva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.-	Los miembros del equipo señalan las deficiencias o problemas de los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.-	Los miembros del equipo entienden las responsabilidades de cada persona y saben como aporta valor al trabajo del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.-	Los miembros del equipo sinceramente dicen "lo siento" si han ofendido a otro miembro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.-	Los miembros del equipo abandonan sus intereses personales para perseguir los objetivos del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.-	Los miembros del equipo admiten libremente cuando han cometido error o tienen una habilidad débil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.-	Las reuniones de equipo son interesantes, no aburridas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.-	Después de cada reunión los miembros del equipo están seguros de que han llegado a un acuerdo incluso después del debate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.-	Si el equipo no logra sus objetivos la moral sufre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.-	Las reuniones del equipo abordan problemas críticos, incluso si son difíciles de discutir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.-	Los miembros del equipo se preocupan por decepcionar a sus compañeros de equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.-	Los miembros del equipo son conscientes de las vidas de los demás y hablan de ellos fácilmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.-	Los miembros del equipo finalizan las discusiones con decisiones firmes y tareas procesables para realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.-	Los miembros del equipo cuestionan y discuten entre ellos para determinar las diferentes tácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.-	Los miembros del equipo se elogian libremente entre si, pero objetan el reclamo de crédito individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ausencia de confianza	Temor al conflicto	Falta de compromiso	Evasión de responsabilidad	No centrarse en los objetivos
No 4	No 1	No 3	No 2	No 5
No 6	No 7	No 8	No 11	No 9
No 12	No 10	No 13	No 14	No 15

A partir de las respuestas de las 42 personas se elaboró el diagrama de Pareto de la Figura 6, que se enfocó en las 5 disfunciones antes mencionadas se encontró que en el 80% de los guardias de seguridad se concentran las 3 primeras disfunciones que se presentan en la formación de los equipos de Alto rendimiento, las cuales son: 32.13% se encuentra la falta de compromiso, con 19.98% la ausencia de confianza y con 18.05% el temor al conflicto.

Figura 6

Diagrama de Pareto de las áreas de oportunidad en las disfunciones del modelo de Lencioni en los 42 guardias de seguridad



Estrategias de mejora a partir del análisis FODA

Derivado del Análisis FODA que se realizó dentro de las instalaciones del aeropuerto de Veracruz. Se diseñaron las siguientes estrategias con la finalidad de mejorar las áreas de oportunidad de crecimiento y mejora continua de recurso humano de la organización. Se recomienda al lector revisar con detalle los siguientes puntos:

Estrategias FO (Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades)

- F1, O3. Buscar nuevos clientes potenciales y aumentar los servicios de seguridad en diferentes áreas de oportunidad.
- F4, O4. Aprovechar al máximo la capacidad de adaptación y habilidades del recurso humano para el desarrollo de nuevas certificaciones de calidad.
- F5, O1 Aprovechar los recursos tecnológicos y materiales para el desarrollo de nuevas competencias y oportunidades de crecimiento.

Estrategias DO (Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades)

- D1, O4. Implementar cursos de capacitación enfocados al desarrollo de habilidades y destrezas para la creación de nuevas certificaciones ISO.
- D4, O1. Generar una planeación estratégica definida con metas y objetivos para el beneficio y mejora continua de la organización.
- D3, O5. Fortalecer los canales de comunicación entre líderes y empleados para propiciar una imagen positiva de la empresa.

Estrategias FA (Optimizar fortalezas para minimizar amenazas)

- F2, A1. Buscar el cumplimiento de la Agencia Federal de Aviación civil para el desarrollo de nuevos servicios en los aeropuertos de México.

- F4, A3. Realizar un plan de mercadeo que ofrezca a los antiguos clientes continuar retomando el servicio con la organización.
- F3, A4. Buscar alianzas con nuevas empresas de seguridad para ofrecer nuevos servicios y mantenerse en el mercado.

Estrategias DA (Contrarrestar debilidades y amenazas)

- D2, A1. Capacitar e incentivar a los guardias de seguridad para crear una nueva cultura de desempeño organizacional.
- D4, A2. Crear un equilibrio organizacional dispuesto a responder las necesidades de la organización, así como la satisfacción de los empleados.
- D5, A5. Incrementar la productividad y mejorar el ambiente laboral de la organización para mejorar las actitudes del personal.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Derivado del resultado de las causas que se presentaron en la evaluación diagnóstica de capital humano y el modelo de Patrick Lencioni se elaboró la matriz 5W-1H, que permitió la creación de un plan de seguimiento que se deberá tomar en cuenta para mejorar las causas que actualmente se encuentran afectando el desempeño de los trabajadores.

Cabe recabar que la mejora Continua puede aplicarse a cambios radicales o pequeños cambios que serán identificados por la organización, este plan se encuentra establecido con metas que se deberán llevar a cabo en un plazo determinado donde los responsables de llevar a cabo el seguimiento serán los líderes de esta empresa.

Con este plan de acción del recurso humano se tendrá un enfoque sistémico y de mejora; por lo que este tipo de planificaciones agrega valor a la empresa, contribuyendo al logro de sus objetivos y metas, y mejorando la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión. Todo el plan de acción se presenta en la Figura 7 y Figura 8.

Figura 7
Plan de acciones de mejora, parte 1

MATRIZ SW-1H PLAN DE ACCIÓN-A2-N41										
PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN SERVISeg S.A. DE C.V.										
Programa	QUÉ / WHAT	PORQUÉ / WHY	CÓMO / HOW		DONDE / WHERE	CUANDO / WHEN	QUIÉN / WHO	INDICADOR DE GESTIÓN		
N°	Dimensión a evaluar	Objetivos a alcanzar	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Ubicación Geográfica	Fecha de Implementación	Responsable	I	S	S/E
								< 90%	90%	> 90%
L I D E R A Z G O	Evaluar el poco liderazgo por parte de los supervisores de la empresa Servisseg S.A de C.V.	Crear un empoderamiento con los supervisores con un estilo de liderazgo predominante dispuesto a responder las necesidades que surgan con los guardias de seguridad de la empresa	1.- Realizar una reunión con los supervisores y el coordinador de seguridad.	Plan de desarrollo de estilos de liderazgo	Instalaciones del Aeropuerto Internacional de Veracruz "General Heriberto Jara"	01/ Febrero/2022 al 15/Febrero/2022	Recursos humanos de la empresa Servisseg S.A. de C.V. ,Coordinador de la empresa y supervisores de turno			
			2.- Crear una sesión de roll playing para los supervisores para que internalicen los estilos de liderazgo y desarrollen nuevas competencias.							
			3.- Crear y validar una escala de estilos de liderazgo, en donde se pueda evaluar a cada supervisor.							
			4.- Crear un plan de desarrollo entre el coordinador y los supervisores en donde se ejecute un sólido estilo de liderazgo							
			5.- Calendarizar los planes y monitorear su ejecución haciendo reflexión y conciencia de la integración de los equipos de trabajo							
C O M U N I C A C I O N	Desintegración de los equipos de trabajo y deficiencias de atención dentro de las instalaciones de la empresa	Mejorar los canales de comunicación entre los empleados y los líderes de la empresa, Tomando en cuenta las necesidades e inquietudes del recurso humano	1.- Establecer una planificación con un cronograma de reuniones trimestrales entre el coordinador y los supervisores.	Cronograma de planificación del recurso humano y evaluaciones de satisfacción laboral	Instalaciones del Aeropuerto Internacional de Veracruz "General Heriberto Jara"	01/ Febrero /2022 al 01/Mayo/2022	Recursos humanos de la empresa Servisseg S.A. de C.V.			
			2.- Implementar actividades y políticas entre los guardias de seguridad de la empresa para conocer sus inquietudes.							
			3.- Delimitar y dar a conocer las funciones de cada puesto de trabajo a si como enfatizar el cumplimiento de objetivos para generar un ambiente laboral más íntegro.							
			4.- Realizar evaluaciones periódicas al personal de seguridad para evaluar la satisfacción laboral en la empresa							
C O M U N I C A C I O N	Implementar una nueva cultura de desempeño organizacional	Identificar y mejorar la percepción de los guardias de seguridad en los valores organizacionales	1.- Diagnosticar la cultura organizacional actual con el apoyo de supervisores de turno	Programa de conocimiento de los valores organizacionales	Instalaciones del Aeropuerto Internacional de Veracruz "General Heriberto Jara"	15/02/2022 Tiempo indefinido	Coordinador de Seguridad en compañía de los supervisores de turno			
			2.- Desarrollar un programa para aumentar el compromiso y los valores del recurso humano							
			3.- Modelar los roles de los guardias de seguridad							
			4.- Evaluar y monitorear el comportamiento de los guardias de seguridad							

Figura 8
Plan de acciones de mejora, parte 2

MATRIZ SW-1H PLAN DE ACCIÓN										
PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN SERVISeg S.A. DE C.V.										
Programa	QUÉ / WHAT	PORQUÉ / WHY	CÓMO / HOW		DONDE / WHERE	CUANDO / WHEN	QUIÉN / WHO	INDICADOR DE GESTIÓN		
N°	Dimensión a evaluar	Objetivos a alcanzar	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Ubicación Geográfica	Fecha de Implementación	Responsable	I	S	S/E
								< 90%	90%	> 90%
C O M U N I C A C I O N	Mejorar el comportamiento organizacional de la empresa Servisseg S.A de C.V.	Fomentar acciones de transformación y mejora en la gestión de la empresa, A través del reconocimiento y motivación del recurso humano	1.- Fomentar la productividad a través de políticas que determinen las formas adecuadas de como desempeñar las funciones laborales	Actividades de recreación e integración de los equipos de trabajo	Instalaciones del Aeropuerto Internacional de Veracruz "General Heriberto Jara"	29/Febrero/ 2022 Cada fin de mes	Supervisores de turno			
			2.- Incentivar a los guardias de seguridad en las auditorias y evaluaciones implementadas por la empresa para un mejor desempeño							
			3.- Fomentar actividades de recreación e integración por parte de los supervisores con la finalidad de crear grupos de trabajo de alto rendimiento							
			4.- Monitorear los resultados							
C A P A C I T A C I O N	Efectuar el funcionamiento correcto y uso adecuado de los equipos Rx, Arcos pórticos y detectores de metal manual	Inducir y capacitar al personal de seguridad de la empresa Servisseg a través de cursos de capacitación denominados AVSEC (Seguridad de la aviación civil)	1.- Preparar la información y analizar la circular obligatoria COSA 17.8/16, La cual establece el contenido de los programas de Instrucción en materia de seguridad de la aviación.	Curso Avsec (Seguridad de la aviación)	Sala de usos múltiples de servisseg	Anualmente	Instructor del corporativo Servisseg S.A de C.V.			
			2.- Programar al personal de seguridad conforme a sus turnos laborales							
			3.- Impartir el curso Avsec (Seguridad de la aviación)							
			4.- Evaluar el desempeño del personal de seguridad							
C O M U N I C A C I O N	Comprender las funciones y consignas generales y específicas de los elementos de seguridad de la empresa Servisseg	Brindar opciones a cordes a las necesidades y Establecer las políticas específicas delimitando las funciones a desarrollar en cada área de inspección del aeropuerto	1.- Elaborar un organigrama de los puestos laborales de la empresa	Documento descriptivo de las consignas generales y específicas de los guardias de seguridad	Instalaciones del Aeropuerto Internacional de Veracruz "General Heriberto Jara"	01/02/2022	Coordinador de seguridad de la empresa servisseg en colaboración de los supervisores de turno			
			2.- Concretar las competencias y habilidades técnicas, cognitivas y emocionales que llevan al desarrollo de cada puesto de trabajo.							
			3.- Hacer llegar de manera física un documento que estipule las funciones descriptivas de cada puesto de trabajo conforme las necesidades del área.							
			4.- Realizar pruebas de vulnerabilidad para efectuar el nivel de eficiencia y eficacia de los guardias de seguridad.							
			5.- Monitorear los resultados registrados							

CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico previo para evaluar la situación general de la empresa se realizó un análisis FODA, el cual permitió analizar las áreas y deficiencias internas y externas de la organización. Con la evaluación del capital humano se determinó la necesidad de prestar mayor atención en la capacitación y la comunicación por lo que con la herramienta de la metodología JICA se determinaron las causas principales que afectaban a esas áreas de oportunidad.

Al aplicar el modelo de Patrick Lencioni se determinó que la disfunción principal de la conformación de los equipos de alto rendimiento era la falta de compromiso entre los guardias y

supervisores por lo que se plantearon estrategias de mejora continua. A través de las estrategias FO, DO, FA y DA se crearon nuevas acciones que permitieron maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas. Finalmente, con el apoyo de la matriz 5W-1H se implementó un plan de mejoramiento continuo que se deberá seguir para generar estabilidad e incrementar la calidad del servicio brindado al aeropuerto internacional de la ciudad de Veracruz, México.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención. En: psicoperspectivas.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. En Psicoperspectivas.
- Argudín, A. (01 de mayo 2014). Dirección General de Aeronáutica Civil, CO SA 17.2/10 - R3 Regulación de artículos prohibidos a introducir a las aeronaves de servicio al público. México.
- Gómez, J. (2017). Un EAD se caracteriza por lograr obtener excelentes resultados aprovechando el tiempo. México
- Manual de la Organización De Aviación Civil Internacional. Anexo 17, Seguridad: Protección de la aviación civil internacional contra los actos de interferencia ilícita (2017).
- Novara, M. A. (2008). Procedimiento para la práctica empresarial. Consultores PYME con metodología Jica. Unico International Corporation, 75-77.