



**Cuestión 2 del  
Orden del Día:**

**Revisión de los asuntos sobre Navegación Aérea  
2.4 Recursos Humanos y Capacitación**

**LINEAMIENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN**

(Presentada por la Secretaría)

<b>RESUMEN</b>	
Esta Nota de Estudio presenta guías para considerar una estrategia regional de planificación de recursos humanos e instrucción.	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<i>Esta nota de estudio se relaciona con los Objetivos estratégicos D: Eficiencia .</i>

**1. Introducción**

1.1 El objetivo de la planificación de recursos humanos es asegurar que los Estados garanticen la disponibilidad de personal calificado mediante el proceso de planificación de los recursos humanos de acuerdo a los requerimientos para proporcionar un eficiente servicio de navegación aérea.

**2. Análisis**

2.1 En conformidad con los resultados del USOAP, muchos hallazgos se relacionan con el insuficiente personal calificado y con experiencia, instrucción adecuada, certificación y sistemas de licencias, y con que las autoridades supervisen la competencia del desempeño y regulen a los proveedores de servicio.

2.2 Cada organización debería elaborar un análisis de la estructura organizacional actual a fin de determinar los faltantes y mantener un programa de instrucción que asegure que el personal está capacitado y es competente para realizar sus tareas. Para diseñar una instrucción efectiva, los programas deberán depender del nivel de especialización, de las nuevas tecnologías, nuevos procedimientos y prácticas, la efectividad de la manera de interactuar entre humanos y máquinas y un segmento o comunicación intercultural. El **Apéndice** a esta nota de estudio contiene guías estratégicas para elaborar un programa de instrucción regional.

2.3 El desarrollo de la instrucción debería incluir un proceso documentado para identificar nuevos requisitos de instrucción; y un proceso de validación que mida la efectividad de la instrucción. La instrucción debería impartirse por parte de personas con conocimiento apropiado, habilidades y experiencia en los servicios de navegación aérea.

3. **Acción Sugerida**

3.1 Se invita a la Reunión a:

- a) tomar nota de la información presentada;
- b) aportar comentarios a las guías que se incluyen en el Apéndice a esta nota de estudio para elaborar una estrategia de instrucción regional;
- c) proporcionar información para elaborar un catálogo regional de cursos ANS; y
- c) acordar otras acciones que considere adecuadas.

- - - - -

## APÉNDICE

### GUÍAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

1. Los modernos sistemas de navegación aérea requieren estrategias de planificación de capacitación y de planificación de recursos humanos para garantizar el suficiente personal y enfatizar mejoras en las actividades de capacitación como parte de su cultura organizacional para lograr un desempeño homogéneo de todos sus miembros.

#### *Estrategia de planificación de recursos humanos*

2. El primer paso de una estrategia de planificación de recursos humanos consiste en desarrollar un estudio de los factores para calcular el número de personal requerido acorde a las funciones particulares a cada puesto y a cada unidad de trabajo y a la demanda del tránsito aéreo pronosticada. Para ello, es necesario tomar en consideración las tareas y cargas de trabajo.

3. También, debería considerarse que el personal debe cumplir con los requisitos mínimos de habilidad, conocimientos y familiarización en la unidad que corresponda a la posición de trabajo. Elementos adicionales a tomar en consideración son los descansos semanales, vacaciones y ausencias previstas. Algunos métodos requieren establecer del día más ocupado del año y/o las horas pico.

4. Para lograr estas metas, se debería establecer una estrategia de actividades concretas según el promedio de crecimiento del tráfico, con periodos de 3 ó 5 años; un enfoque completo debería considerar las metas y evolución de la organización a largo plazo. La revisión periódica anual de necesidades de recursos humanos y capacitación permitirá a la organización mantener el nivel de personal requerido para satisfacer la demanda de servicio operacional. La estrategia debería tener una clara visión y metas para que todos los miembros de la organización se comprometan a lograrla.

#### *Estrategia de capacitación*

5. La capacitación se distingue como un elemento crítico para que la organización se mantenga en los estándares de competitividad internacional y a la vez mantener un crecimiento interno acorde a los mismos objetivos de la organización. Este enfoque requiere planificar un entrenamiento muy completo desde los niveles básicos hasta los más avanzados.

6. La capacitación estratégica normalmente se inicia con un desarrollo de planes y programas de amplia visión para lograr el más alto desempeño profesional de todos los miembros, lo que dará como resultado claros beneficios de productividad para la organización; un beneficio va a la par con el otro. Algunas organizaciones en las Regiones CAR y NAM ya trabajan con esta visión, teniendo en cuenta las necesidades actuales y las necesidades que se presentaran en el futuro.

7. En primera instancia, se requiere un plan de capacitación que cubra las necesidades del servicio y que al mismo tiempo le permita al personal desarrollar las suficientes habilidades y conocimientos técnico, operativas y de gestión.

8. Una buena estrategia de capacitación se podría dividir como sigue:

### ***Capacitación formal básica***

9. El objetivo de esta capacitación es asegurar que el personal obtenga los conocimientos y habilidades básicas para desempeñar sus funciones eficientemente acorde a los objetivos de la organización.

### ***Familiarización o introducción en las unidades de trabajo***

10. Su objetivo proporciona a todo el personal ATC capacitación de introducción en las tareas de las unidades de trabajo a las que han sido asignados, capacitación en el puesto de trabajo (OJT), nuevos procedimientos o que tendrán vigencia en un futuro cercano tales como cambios a los manuales de operación, etc.

11. Este tipo de capacitación proporciona al personal un mejor entendimiento de la interacción de funciones internas de la organización, los procesos y técnicas, relaciones, etc., lo cual tendrá como resultado un servicio seguro y eficiente.

### ***Capacitación recurrente***

12. El personal ATS debería recibir capacitación periódica incluyendo los objetivos y procedimientos actuales aplicables a la unidad y/u organización, a fin de mantener los más altos niveles de servicio (v. g., ejercicios periódicos, procedimientos operacionales, etc.).

13. En este rubro también se debería considerar que el personal sea capacitado de manera recurrente según las funciones desempeñadas.

### ***Capacitación de Competencia***

14. Es importante monitorear periódicamente el desempeño de las dependencias para detectar las necesidades de capacitación. El monitoreo y evaluación ocasionales del desempeño organizacional detectarán deficiencias en el servicio suministrado.

15. Se debería considerar un programa de competencia de capacitación que permita solventar las deficiencias encontradas mediante cursos capacitación adicional. El objetivo de esta capacitación es ayudar a que el personal mantenga la competencia en el desempeño para mantener y mejorar la calidad del servicio requerido.

16. Adicionalmente se debería considerar programas de capacitación de especialización, la cual permitirá al personal lograr categorías de mayor responsabilidad. Estos cursos normalmente deberían estructurarse en función de las necesidades de la organización y deberían apuntar hacia altos niveles de desempeño en colaboración con la comunidad internacional.