

# EFICIENCIA ORGANIZATIVA — PRÁCTICAS DE REDIMENSIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

16— 18 de Septiembre de 2025

Oficina SAM de la OACI, Lima, Perú

## APLICACIÓN EU LAC II

### Proyecto de Asociación de Aviación entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe

*Mejorando la colaboración en materia de aviación entre la UE y América Latina y el Caribe*

Ines Berlenga

([ines.berlenga@easa.europa.eu](mailto:ines.berlenga@easa.europa.eu))

AESA, Departamento de Cooperación Internacional — Una Agencia de la Unión Europea



# EFICIENCIA ORGANIZATIVA — PRÁCTICAS DE REDIMENSIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

## Día 01

### APLICACIÓN EU LAC II

### Proyecto de Asociación de Aviación entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe



# Día 01 - Orden del día

09: 00 H — 09: 15 H	<b>REGISTRO</b>	09: 00 H — 09: 15 H
09: 15 H — 10: 00 H	<b>Puesta en marcha: Quienes somos y qué expectativas tenemos</b>	09: 15 H — 10: 00 H
10: 00 H — 10: 30 H	<b>Metodología</b> Cómo preparar el redimensionamiento de los recursos humanos	10: 00 H — 10: 30 H
10: 30 H — 12: 15 H	<b>Identificación de problemas: principales areas de mejora en la organización</b> Intercambio de ideas	10: 30 H — 12: 15 H
12: 15 H — 12: 30 H	<b>Conclusiones del diagnóstico</b>	12: 15 H — 12: 30 H
12: 30-13: 30 H	<b>ALMUERZO</b>	12: 30-13: 30 H
13: 30 H — 14: 30 H	<b>Variables organizativas</b> Estrategia, desarrollo empresarial y prioridades	13: 30 H — 14: 30 H
14: 30 H — 17: 00 H	<b>Ejercicio sobre estrategia</b> Ámbitos en los que invertir, estabilizarse y discontinuar	14: 30 H — 17: 00 H
17: 00 H — 17: 15 H	<b>Conclusiones del mapa organizativo</b>	17: 00 H — 17: 15 H
17: 00 H — 17: 30 H	<b>CIERRE DEL DÍA 1</b>	17: 00 H — 17: 30 H

# Día 01 del orden del día

09: 15 H — 10: 00 H

Poner en marcha: conocer a las personas y las expectativas  
Quiénes somos, qué queremos conseguir en esta sesión de formación

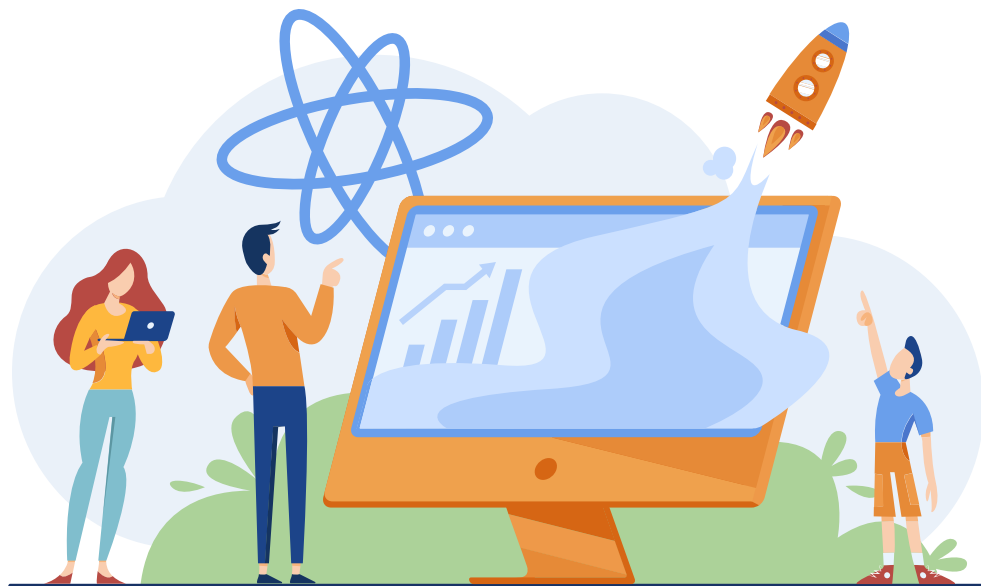
09: 15 H — 10: 00 H



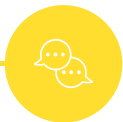
# Día 01 del orden del día

S	Metodología Cómo preparar un ejercicio de resistencia de los recursos humanos
---	--

10: 00 H — 10: 30 H

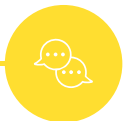


# Metodología de redimensionamiento de los recursos humanos



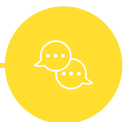
## Estrategia de la organización

¿Cómo contribuirá el redimensionamiento de los recursos humanos a la misión y estrategia de la organización a medio y largo plazo?



## Políticas de recursos humanos

¿Cómo garantizar que el redimensionamiento de los recursos humanos esté en consonancia con las directrices técnicas y las buenas prácticas en materia de recursos humanos?

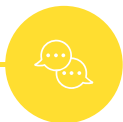


## Desarrollo del personal

¿Cómo garantizará el redimensionamiento de los recursos humanos el bienestar y el desarrollo del personal?

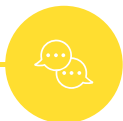
- ❖ Crear un método que tenga sentido para usted como gestor de recursos humanos (desde el punto de vista técnico) para el director ejecutivo (estratégicamente) y para el personal (desde el punto de vista operativo)





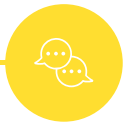
## Participación de los puntos focales adecuados

Alta dirección + puntos focales por unidad + representantes del personal



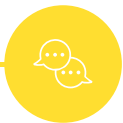
## La comunicación es clave

Abrir un canal de comunicación disponible para todo el personal que pueda actualizarse fácilmente (comunidad virtual/correo al mes/talleres a la hora del almuerzo, etc.)



## Gestión del tiempo

La metodología debe respetar un calendario previamente acordado con pasos claros/hitos/fechas/personas responsables

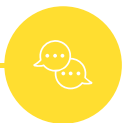


## Gestión de medios

Tendrá que anticipar y negociar con la alta dirección los medios que necesitará para poner en práctica el método.

- ❖ Crear un método que implique a las personas, que se comunique claramente y que sea realizable.





## Gestión de las personas

El redimensionamiento de los recursos humanos es muy sensible al personal

Considere todos los ámbitos de la gestión de los recursos humanos (reposicionamiento, redefinición, cierre, creación, reconversión de puestos con todas las consiguientes repercusiones en todos los ámbitos)

Esté listo para hacer frente a situaciones problemáticas (mantenga el espíritu positivo, encuentre las ventajas en el cambio, pongase en la piel de sus interlocutores)

El método debe proteger al personal y no ser una amenaza para el personal.

❖ La confianza es la clave

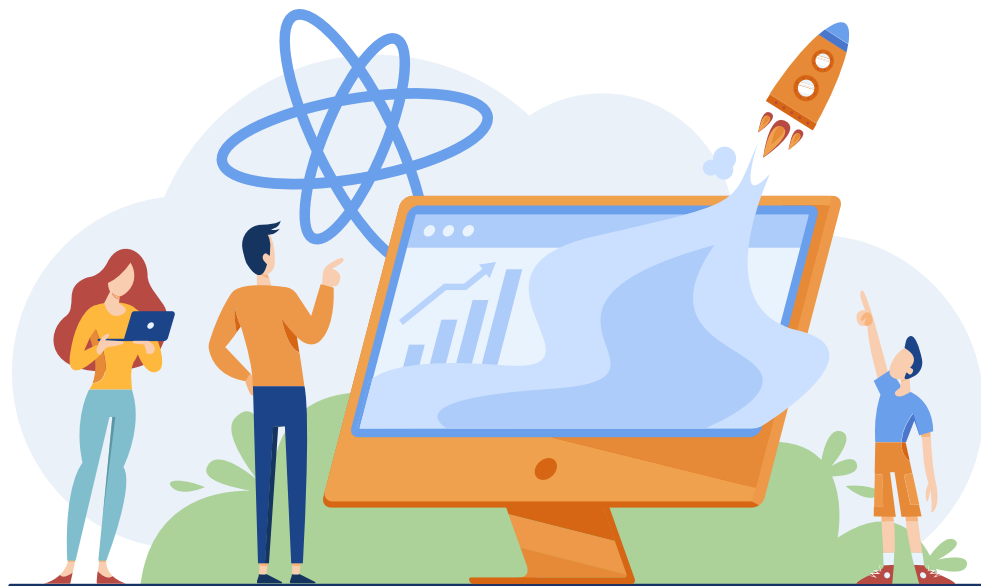




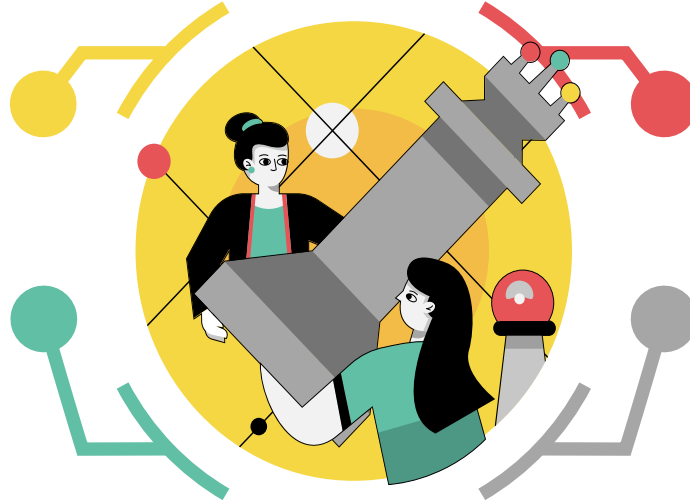
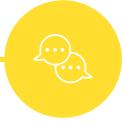
10: 30 H — 12: 15 H

Identificación de problemas: principales puntos de dolor organizativo  
Intercambio de ideas

10: 30 H — 12: 15 H



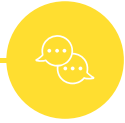
## ¿Por qué estamos haciendo un redimensionamiento de los recursos humanos?



### Ejercicio 01:

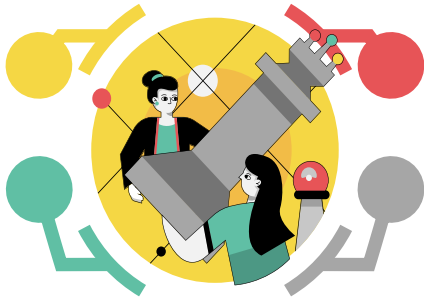
Piense en su organización, ¿qué problemas puede identificar que justifique el redimensionamiento de los recursos humanos y por qué?

## ¿Por qué estamos haciendo un redimensionamiento de los recursos humanos?



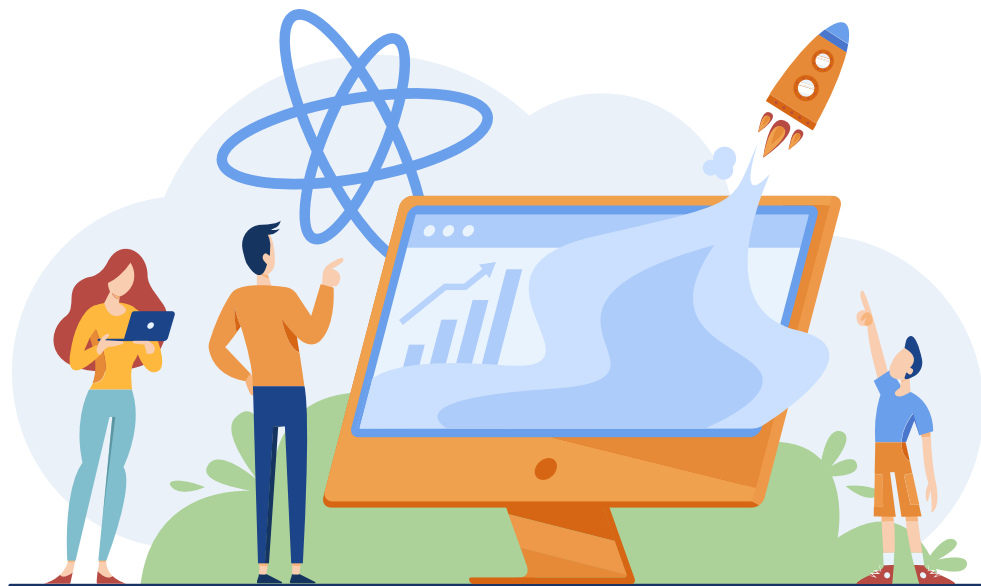
- Porque la dirección lo decidió
- Porque no podemos gestionar el trabajo que tenemos
- Debido a la existencia de varios errores críticos
- Porque tenemos limitaciones presupuestarias
- Porque el personal está dejando la empresa y la rotación del personal es un problema
- Porque tenemos nuevas competencias organizativas
- Porque nos unimos a otra organización
- Porque tenemos que innovar

❖ Al redactar los puntos de mejora, entendemos a qué tipo de cambios se enfrentarán los recursos humanos.

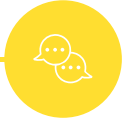


Ejercicio 01:  
¿Piense en su organización qué problemas puede detectar y por qué?





## ¿Por qué estamos haciendo un redimensionamiento de los recursos humanos?



- Porque:  
(conclusiones del Grupo)

❖ No siempre el redimensionamiento es la solución a nuestros problemas



# Día 01 – Orden del día

12: 30-13: 30 H

ALMUERZO

12: 30-13: 30 H

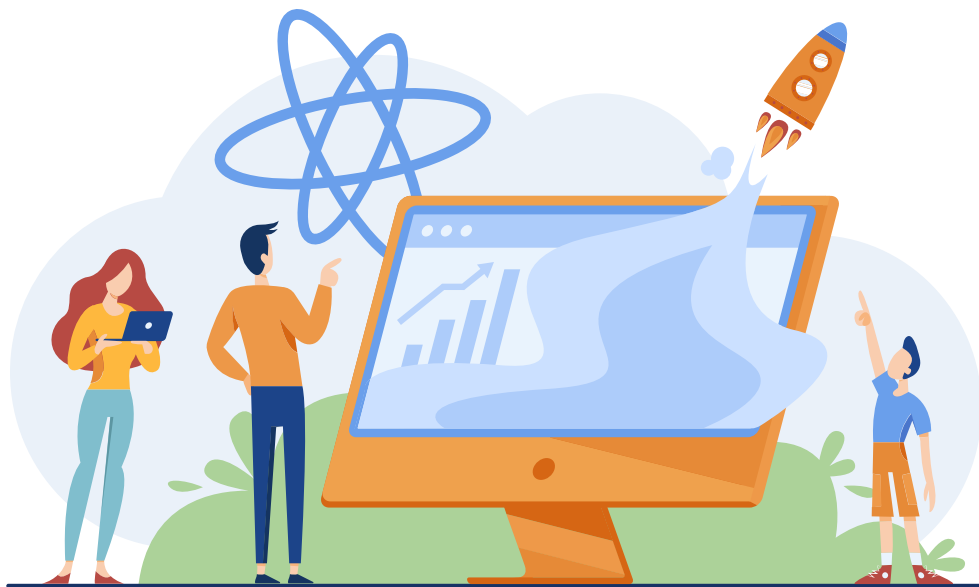


# Día 01 del orden del día

13: 30 H — 14: 30 H

Variables organizativas  
Estrategia, desarrollo empresarial y prioridades

13: 30 H — 14: 30 H



# Variables organizativas



## Misión organizativa

¿Cuál es la misión de su organización?



## Valores organizativos

¿Cuáles son los valores de su organización?



## Estrategia organizativa

¿Cómo se facilita la misión? ¿Cuáles son los motores de la organización? ¿Cuáles son los objetivos estratégicos a medio plazo?



## Prioridades organizativas

¿En qué ámbitos invierte?

❖ Si no hace estos pasos, no realizará un de redimensionamiento de los recursos humanos de manera sólida





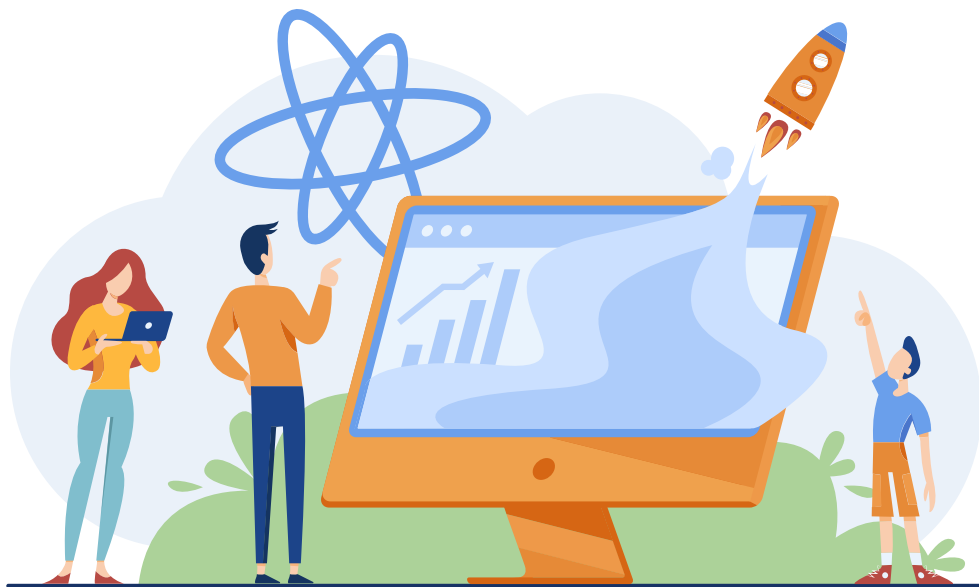
# Día 01 del orden del día

14: 30 H — 17: 00 H

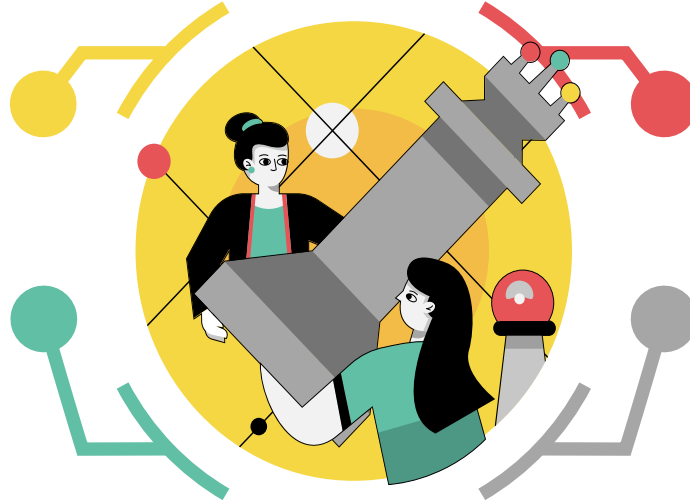
Ejercicio estratégico

Ámbitos en los que invertir, estabilizarse y cesar

14: 30 H — 17: 00 H



# Dónde poner nuestro esfuerzo/dónde eliminar nuestro esfuerzo



## Ejercicio 02:

Piense en su organización, ¿cuáles son los aspectos en los que se debe invertir, estabilizar y/o desaparecer y por qué?

## Ejercicio 03:

Evalúe los resultados dando prioridades (1-3).

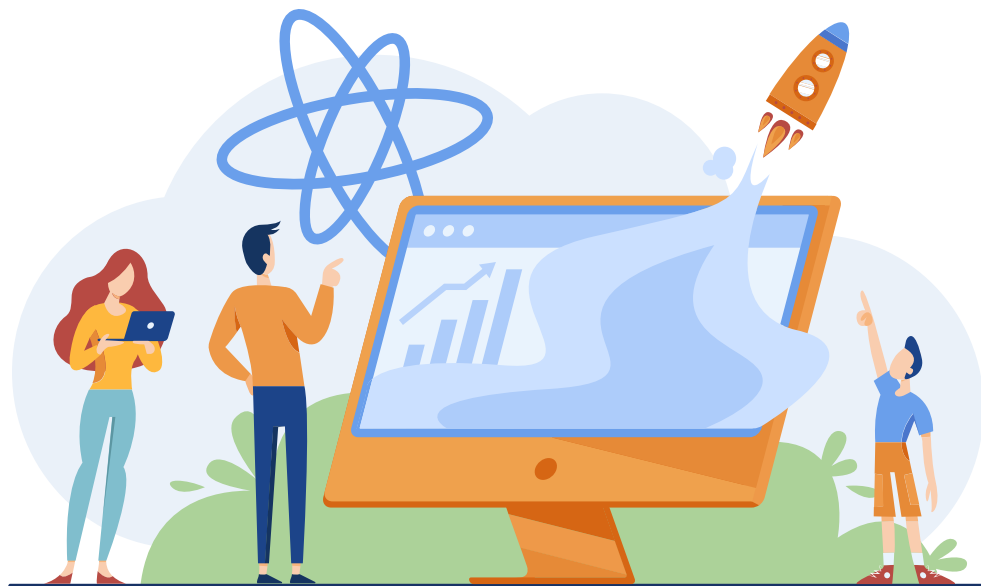
(tenga en cuenta lo que escribió en el ejercicio 01)

# Día 01 del orden del día

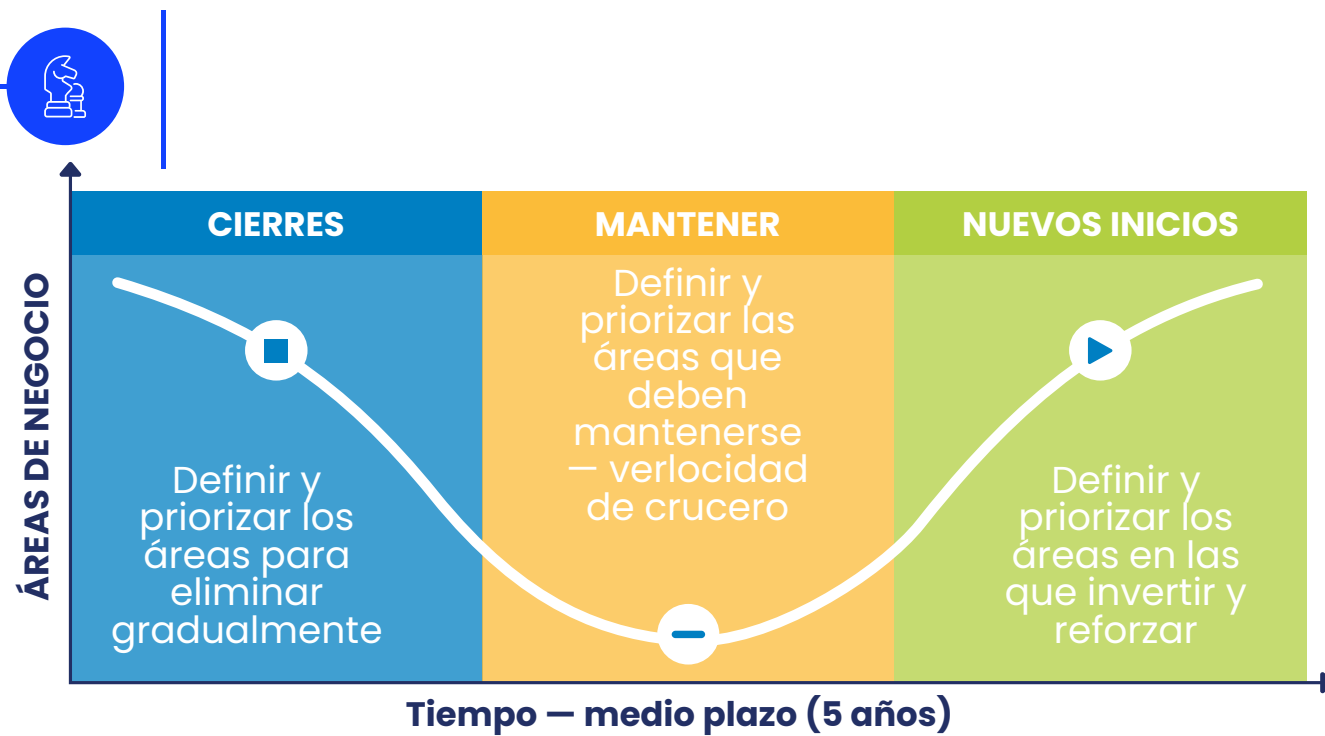
17: 00 H — 17: 15 H

Conclusiones del mapa organizativo

17: 00 H — 17: 15 H

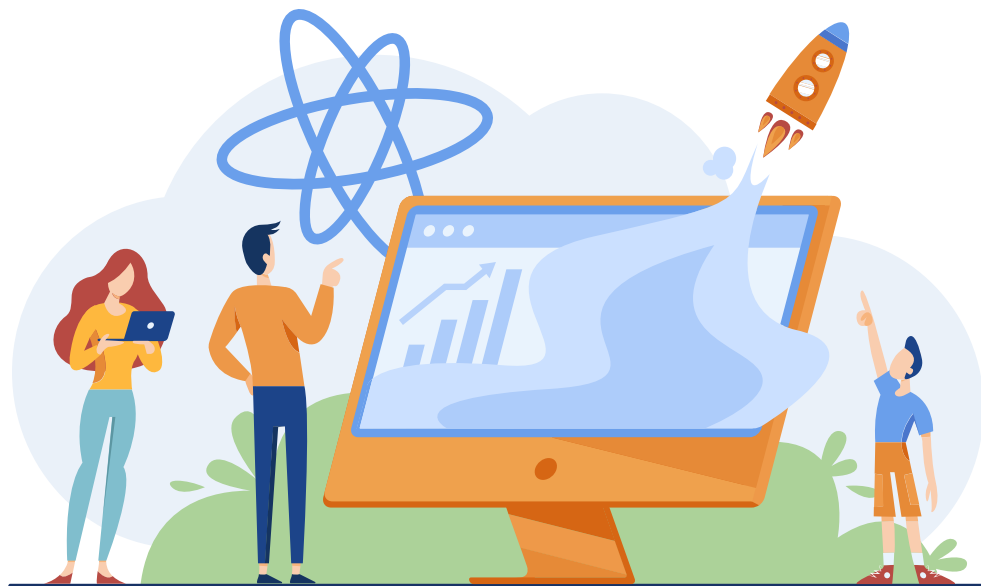


# Conclusiones del mapa organizativo



- ❖ Mostrarlo claramente y obtener el respaldo de la alta dirección







**A**

El método debe estar orientado desde el punto de vista estratégico, técnico y operativo

**B**

El método debe implicar al personal, debe ser claro y realizable.

**C**

La confianza es la clave

**D**

Al redactar los puntos de mejora, entendemos el tipo de cambios a los que se enfrentará la organización

**E**

No siempre el redimensionamiento es la solución a nuestros problemas

**F**

Sin analizar las variables organizativas (misión, valores, estrategia y prioridades) no iniciaremos un ejercicio sólido de redimensionamiento de los RRHH.

**G**

Definir y priorizar las áreas de negocio en las que invertir, mantener y/o discontinuar es fundamental

**H**

Mostrar claramente las conclusiones y obtener el respaldo de la alta dirección es esencial