



EFICIENCIA ORGANIZATIVA — PRACTICIONES RELATIVAS A LOS RECURSOS HUMANOS

Día 02

APLICACIÓN EU LAC II

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



Día 02 – Órden del día

| | | |
|---------------------|---|---------------------|
| 09: 30 H — 09: 45 H | REGISTRO | 09: 30 H — 09: 45 H |
| 09: 45 H — 11: 00 H | Procesos, personas y herramientas Contribución multifactorial para un redimensionamiento óptimo | 09: 45 H — 11: 00 H |
| 11: 00 H — 12: 30 H | Políticas y prácticas en materia de recursos humanos Desarrollo profesional, reconversión, formación y desarrollo de competencias | 11: 00 H — 12: 30 H |
| 12: 30-13: 30 H | ALMUERZO | 12: 30-13: 30 H |
| 13: 30-14: 30 H | Preguntas y problemas previsibles al redimensionar puestos de trabajo | 13: 30-14: 30 H |
| 14: 30 H — 17: 00 H | Gestión de los recursos humanos Ejercicio — Equivalente de Puesto a Tiempo Completo (cuantificación y aspectos cualitativos) | 14: 30 H — 17: 00 H |
| 17: 00 H — 17: 30 H | CIERRE DEL DÍA 2 | 17: 00 H — 17: 30 H |

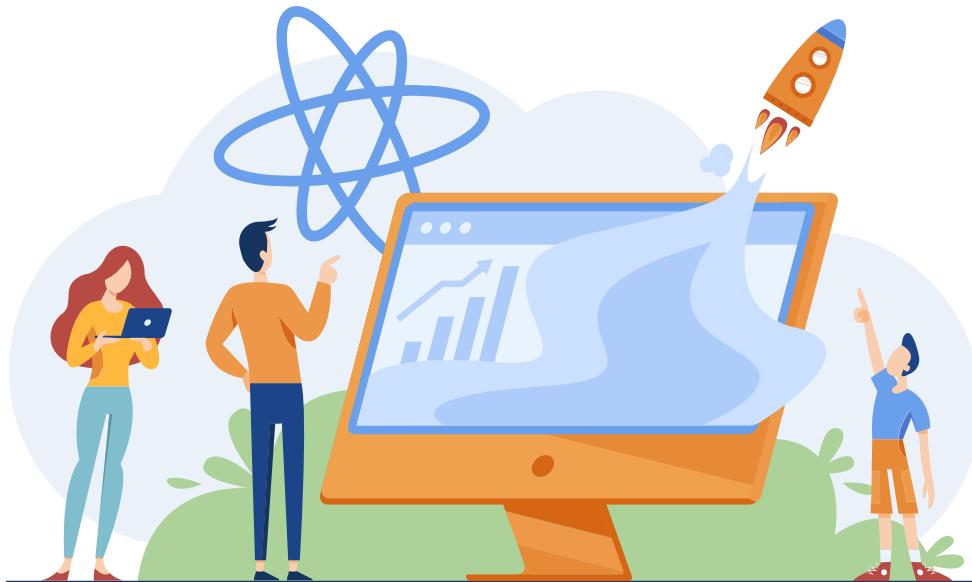
Día 02 del orden del día

09: 45 H — 11: 00 H

Procesos, personas y herramientas

Contribución multifactorial para una resistencia óptima

09: 45 H — 11: 00 H

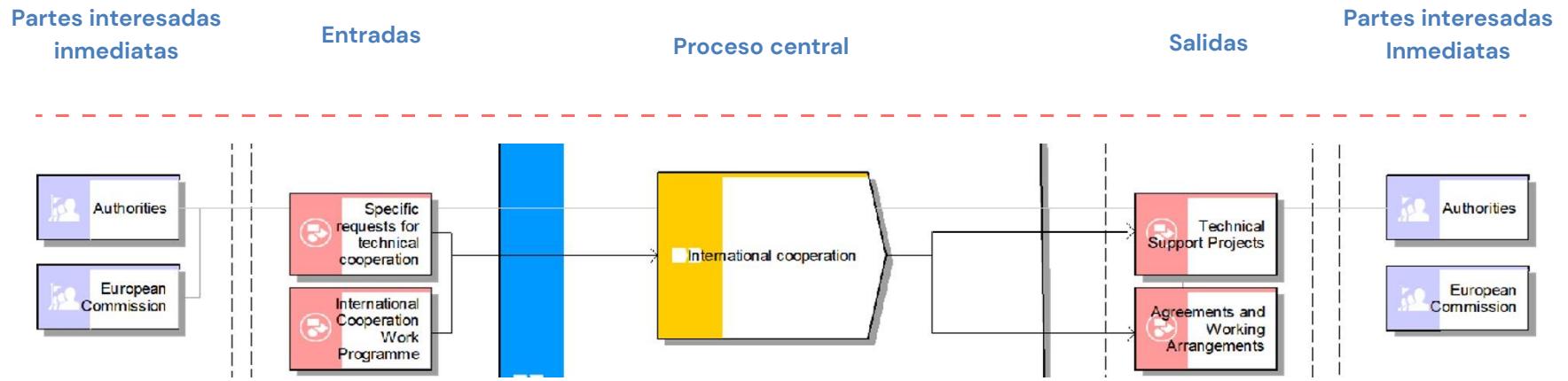


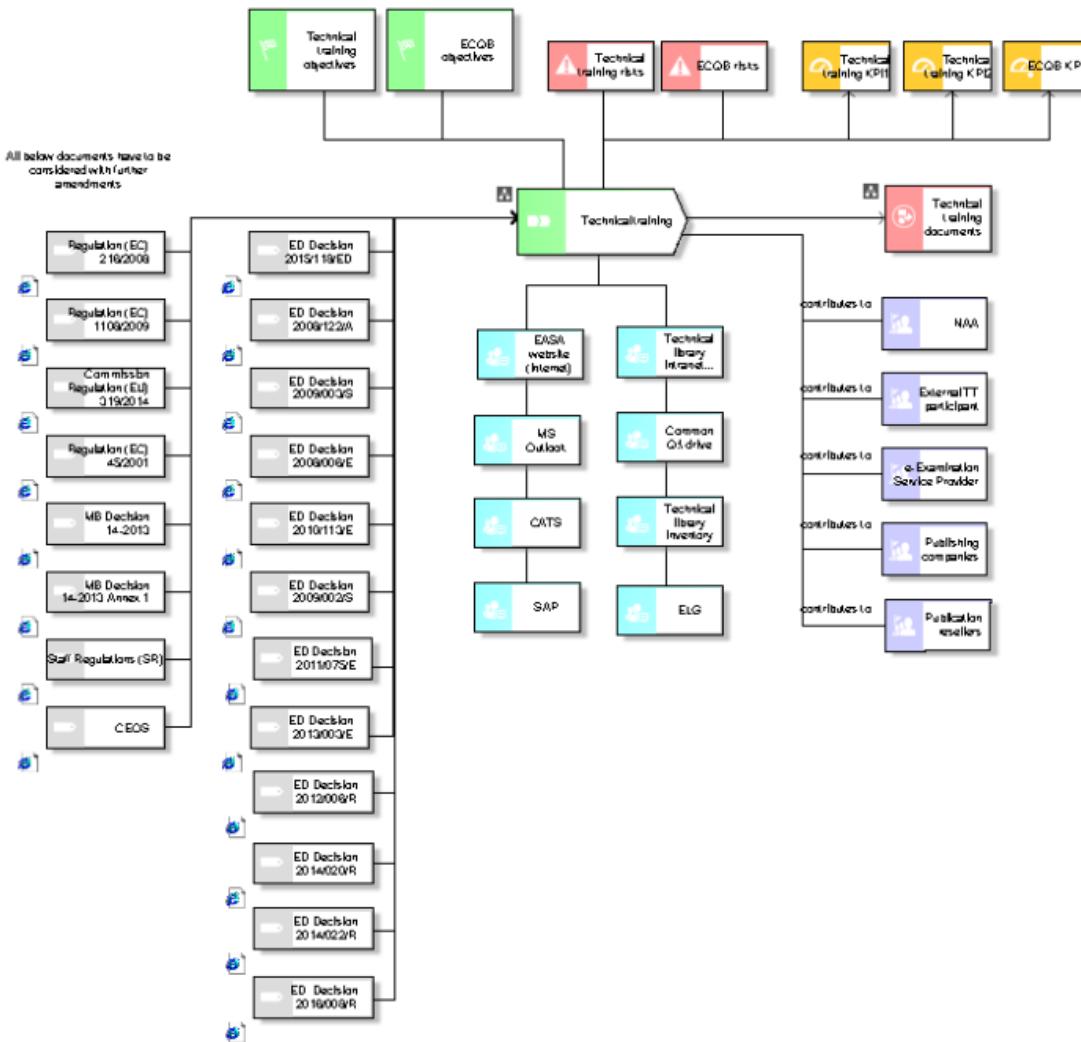
Ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos



Procesos

- Cada área de negocio representa un proceso: sistema interno de calidad
- Los procesos se organizan en niveles (nivel de 2 a 3)
- Están diseñados de principio a fin (desde las entradas hasta las salidas)
- Los procesos suelen ir acompañados de los documentos justificativos
- Cada proceso tiene un responsable, implica a una o varias unidades de negocio y finalmente a partes externas a la organización
- El proceso puede tener determinados plazos
- El proceso puede tener una referencia a herramientas







Personas

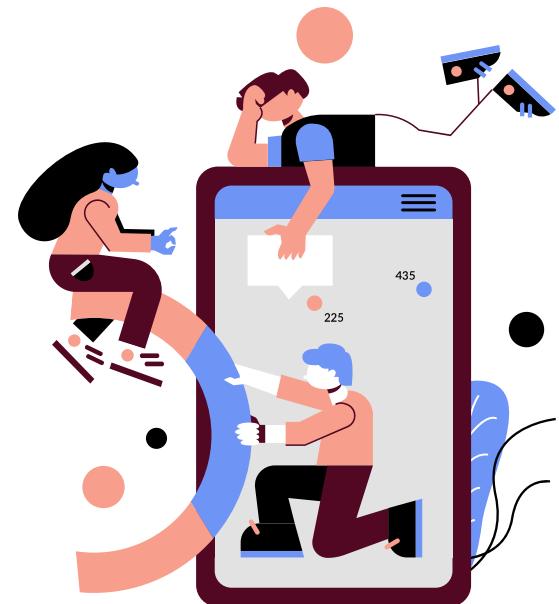
- El personal son seres humanos sensibles
- Profesional y personal
- Competencias técnicas y aptitudes interpersonales
- Gestión de una determinada carrera profesional (punto de entrada — desarrollo, mantenimiento, cese progresivo — jubilación)
- Rotación/Absentismo
- Compromiso/involucración/satisfacción laboral





Herramientas

- Herramientas técnicas
- Herramientas de información y comunicación
- Herramientas cualitativas de motivación





Herramientas



CAN I USE CHAT GPT AT WORK?

Understanding generative AI chatbots for a responsible use

Sponsored by the EASA AI Programme

Limitations and risks

Publicly available generative AI tools come with risks. Trained on massive datasets, these models are susceptible to a range of issues:

Inaccuracy and unreliability

Generated outputs may exhibit bias, ambiguities, factually inaccurate information or be oriented by an unknown set of predefined rules.

Lack of traceability

Many models generate outputs without proper sourcing which obscures the origins and reliability of the information presented as outputs.

Limited training-data quality

Since the models are trained on data up to a certain date, they may not reflect the most current information available.

Data protection vulnerabilities

Significant data privacy and confidentiality issues arise due to the need to transmit and store user inputs on the providers' servers and potentially third-party servers. This creates vulnerabilities where personal and sensitive data could be intercepted or mishandled.

Copyright issues

Generated outputs may contain copyrighted material, posing legal concerns, or may be under the AI provider's ownership.





Herramientas



When can I use public generative AI?

Three Golden Rules:

Always safeguard sensitive and personal information

The data used in your prompt, as well as any uploaded inputs, can be used by the large language model (LLM) provider for performance improvements or other uses. Never share with a generative AI tool any personal data (for example, photos) although you might have found these on the public domain on the internet.

Incorporate human expert oversight of the outputs

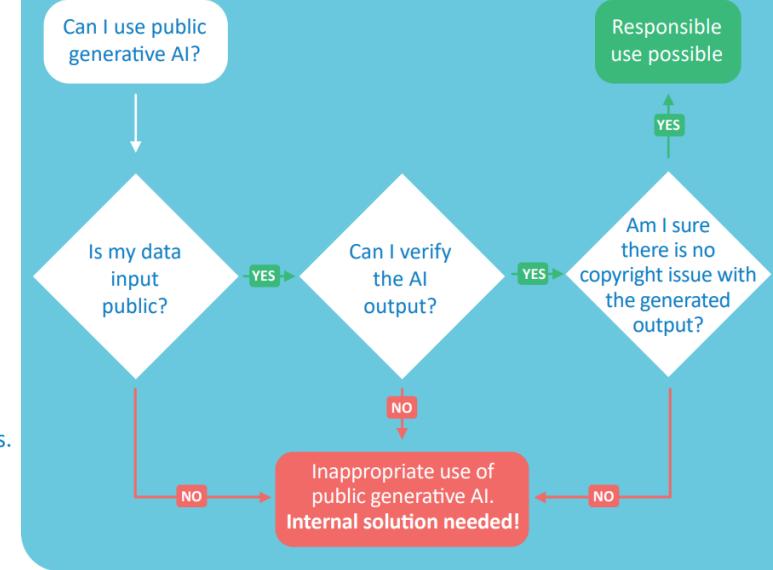
Always critically evaluate generated content and cross-reference it with other sources to ensure the quality and accuracy of the outputs. Never directly replicate the outputs from an AI tool in official EASA documents or rely on such outputs for time-sensitive or safety-critical tasks.

Do not infringe copyright

Always critically assess whether the outputs of an online available generative AI model are not violating intellectual property rights, in particular copyright of third parties.

Feasibility of internal solutions is under investigation by the AI Programme Team.

In the meantime, for public generative AI:



In case of doubt or questions, contact the AI Programme Team (ai@easa.europa.eu)



Herramientas

A bit of terminology

Artificial Intelligence (AI)

Technology that can, for a given set of human-defined objectives, generate outputs such as content, predictions, recommendations, or decisions that influence the environments they interact with. This covers various methods and algorithms.

Generative AI

AI systems capable of creating content such as text, images, audio, videos and computer codes, or a combination of all of these.

Public Generative AI

Generative AI tool available online (e.g. ChatGPT, Copilot, Gemini, Claude, etc.).

Large Language Models (LLMs)

AI models that learn skills to generate prose, engage in conversations, write computer code by analysing vast amounts of text and data.

Natural Language Processing

A field of AI, used by LLMs, that enables computers to understand and process human language.

ChatGPT, Gemini, Copilot, etc.

Chatbots using generative AI, LLMs, and natural language processing to simulate human-like conversations. More than a traditional bot, it uses its understanding of the language to interpret the question and determine the most appropriate response.





Herramientas

What can Generative AI do today?

Generative AI has a wide range of applications. These kinds of tools can already create most types of written, image, audio, video, and coded content. In the near future, applications that target specific functions should proliferate and offer a wider and more accurate experience. For now, some of the applications are (non-exhaustive list):



Text

Content writing (e.g. emails, minutes, draft reports), assistance (Q&A), brainstorming, web search, analysis and synthesis, translations, proofreading.



Image

Image generator, image editor, creation.



Audio

Text to voice, sound creation, audio editing.



Video

Video creation, editing, translation, virtual effects.



Code

Code generation, error detection, code documentation, data set generation.



References:

- This flyer derives from the work of Jade LEJEUNE HERMAN, developed in the context of her Master Thesis in EASA
- EU Guidelines for staff on the use of online available Generative Artificial Intelligence tools available at:
<https://www.easa.europa.eu/intranet/all-stream/intranet-stream/staff-use-generative-ai-tools>

Ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos



Procesos

Cada área de negocio representa un proceso — sistema interno de calidad —
Los procesos se organizan en niveles (nivel 2 a 3) — están diseñados de principio a fin
Los procesos suelen ir acompañados de los documentos justificativos
Cada proceso tiene un responsable e implica a una determinada unidad de negocio
El proceso puede tener plazos



Personas

El personal es seres humanos sensibles
Profesional y personal
Competencias técnicas y aptitudes interpersonales
Gestión de una determinada carrera profesional (punto de entrada — desarrollo, mantenimiento, cese progresivo — jubilación)
Rotación/Absentismo
Compromiso/involucración/satisfacción laboral
Hacer frente a un nuevo paradigma relativo a la gestión de los recursos humanos (!)



Herramientas

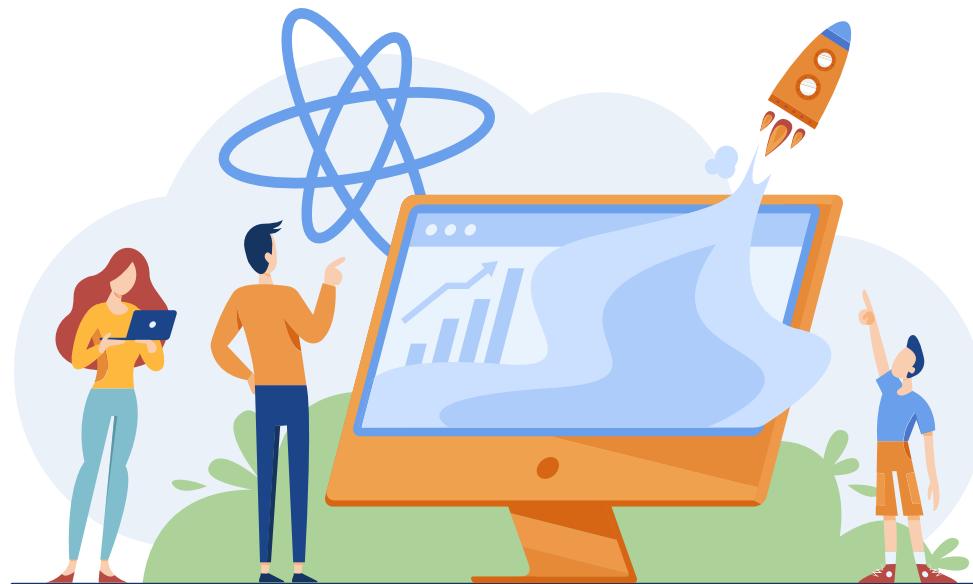
Herramientas técnicas
Herramientas de información y comunicación
Herramientas cualitativas de motivación

11: 00 H — 12: 30 H

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Desarrollo profesional, reconversión, formación y desarrollo de competencias

11: 00 H — 12: 30 H





Las personas: ¿Qué hay de nuevo?

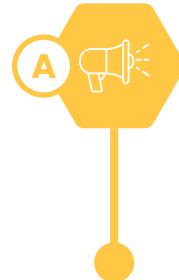
- Nuevas formas de trabajar (por ejemplo, teletrabajo)
- Nuevas herramientas para trabajar (por ejemplo, digitalización, inteligencia artificial)
- Nueva demanda de los profesionales (por ejemplo, flexibilidad en tiempo y en espacio)
- Conciliación de la vida familiar y profesional (por ejemplo, intereses sociales, familiares o personales)
- Salud mental y seguridad psicológica (por ejemplo, equilibrio, sensación de seguridad)
- Gestión de competencias (por ejemplo, qué sé, qué puedo resolver)





Las personas: ¿Qué hay de nuevo?

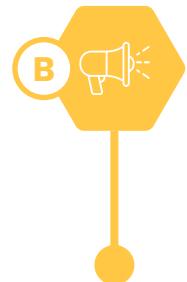
- Nuevas formas de trabajar (por ejemplo, teletrabajo)
- Nuevas herramientas para trabajar (por ejemplo, digitalización, inteligencia artificial)
- Nueva demanda de los profesionales (por ejemplo, flexibilidad en tiempo y en espacio)
- Conciliación de la vida familiar y profesional (por ejemplo, intereses sociales, familiares o personales)
- Salud mental y seguridad psicológica (por ejemplo, equilibrio, sensación de seguridad)
- Gestión de competencias (por ejemplo, qué sé, qué puedo resolver)



Desarrollo profesional

¿Qué quieren los profesionales en términos de carrera profesional?

- Impacto en el tipo y duración de los contratos
- Varias trayectorias en la misma carrera



Reconversión

¿Cómo abordar la innovación y el cambio de las necesidades organizativas?

- HHRR abierto a la rotación interna/externa
- Abierto al cambio



Formación y desarrollo

Gestión por competencias

- Centrarse en las competencias distintivas
- Falta de vinculación permanente con una determinada unidad de negocio
- La formación tiende a ser más corta, más interactiva, más digital y más basada en casos

12: 30-13: 30 H

ALMUERZO

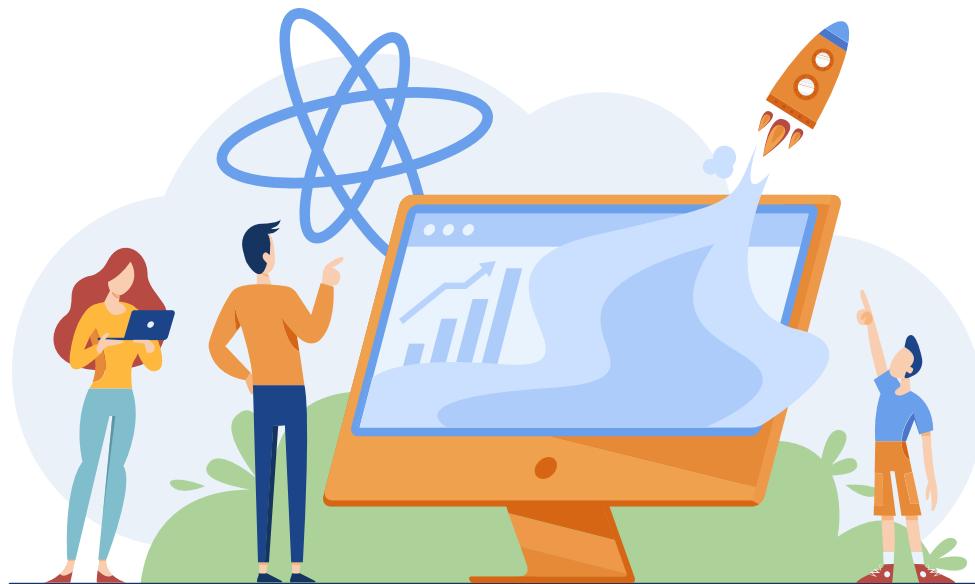
12: 30-13: 30 H



13: 30-14: 30 H

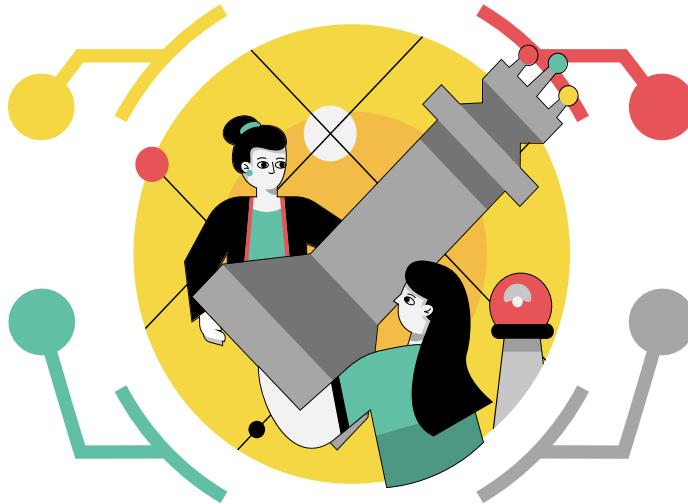
Preguntas y problemas previstos al resistir a tiempo completo

13: 30-14: 30 H





¿Qué problemas tengo que prever?

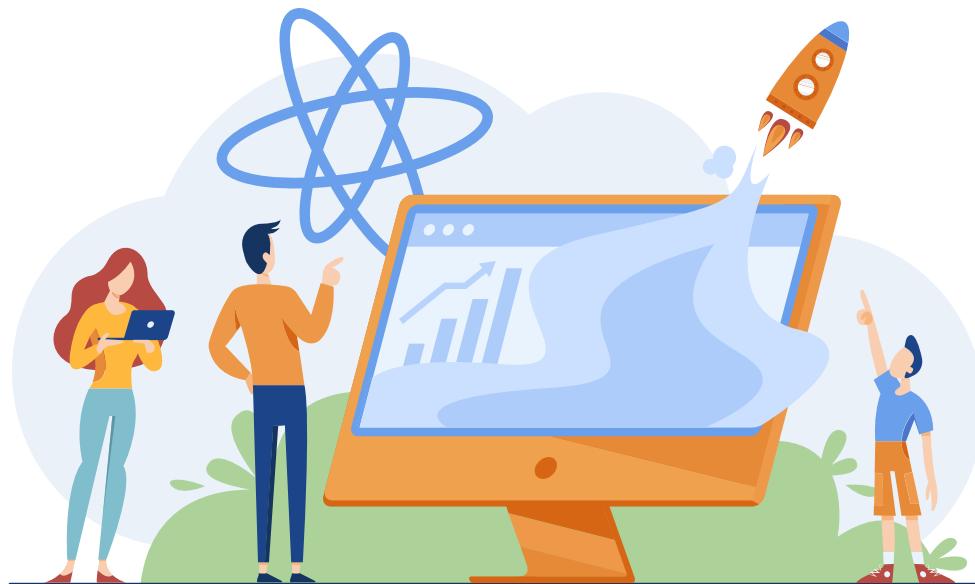


Ejercicio 01:
Enumere los temas
problemáticos que cree que
puede anticipar en el
ejercicio de
redimensionamiento?

14: 30 H — 17: 00 H

Gestión de los recursos humanos
Ejercicio — ETC (cuantificación y aspectos cualitativos)

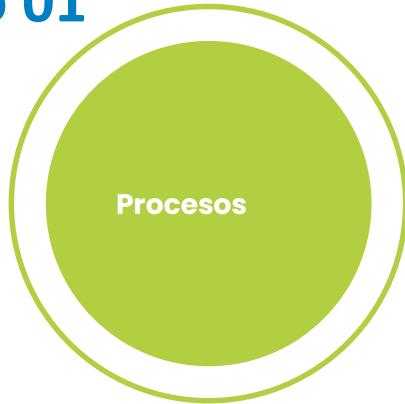
14: 30 H — 17: 00 H



Ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos



Ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos — paso 01



Al iniciar el ejercicio de redimensionamiento, ya sabría:

- las áreas de negocio de la organización que deben descontinuar, mantenerse y/o incrementarse;
- los distintos procesos que apoyan a cada ámbito de actividad
- unidad de negocio que sería responsable de cada proceso

Ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos — paso 02



Definición de la carga de trabajo:

- definir la carga de trabajo para cada proceso en los próximos 3/4 años
- la carga de trabajo representa las principales actividades que la unidad llevará a cabo cada año.
- por actividad, la persona responsable de la unidad y su personal estimarán el tiempo necesario para llevar a cabo sus funciones anuales.

❖ La carga de trabajo se definirá con las personas responsables de la unidad y su personal.



Ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos — paso 03



Unidad de personal de referencia:

- la mano de obra debe medirse en EFT (recurso equivalente a tiempo completo)
- EFT = recurso equivalente a tiempo completo
- 1 EFT = 1 600 horas
- se consideran 40 horas de trabajo semanales

Ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos — paso 04



Cálculo de personal:

- temporizadores a tiempo parcial
- abandonos de larga duración (por ejemplo, médicos, estudios, reubicación, ENCS — expertos nacionales en comisión de servicios)
- baja por enfermedad (media normal de absentados)
- formación (aplicada a algunos casos como fuera de la carga de trabajo)
- servicios cruzados a otras unidades (aplicados a algunos casos como fuera de la carga de trabajo)

Ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos – paso 05



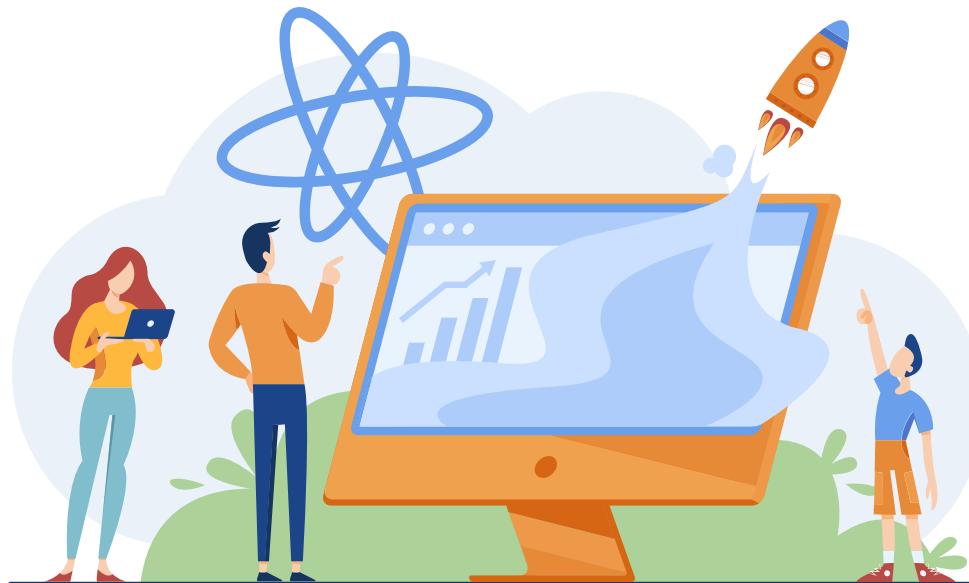
Estar listo para:

- escuchar: ser capaz de escuchar otros argumentos y mostrar comprensión
- negociar: los recursos son valiosos y en la mayoría de los casos no están disponibles
- *pensar diferente*: a veces, una buena asociación es más valiosa que un recurso exclusivo

17: 00 H — 17: 30 H

CIERRE s DÍA 2

17: 00 H — 17: 30 H



- 
- A** Un ejercicio de redimensionamiento de los recursos humanos no puede comenzar sin un buen entendimiento de la organización
 - B** Un buen diseño de los procesos e identificación de prioridades en los ámbitos de actividad son las bases del plan de evaluación de la carga de trabajo.
 - C** En consonancia con la evaluación de la carga de trabajo, tendremos que considerar todos los ámbitos de recursos humanos.
 - D** Deben tomarse en consideración las expectativas futuras de los nuevos profesionales (nuevo paradigma HR)
 - E** Todo ejercicio debe implicar al personal, en particular en la evaluación de la carga de trabajo.
 - F** La carga de trabajo debe traducirse en actividades, tiempos y medios solo entonces se obtendrá los números de recursos humanos
 - G** Vincular los números resultantes con las contingencias de gestión de recursos humanos — cálculo del tiempo
 - H** Esperar lo inesperado — el ejercicio a veces tiene que revisarse en caso de que aparezcan nuevos factores: nuevas necesidades del mercado, nuevas competencias organizativas, pandemias, etc.