



NOTA DE ESTUDIO

SÉPTIMA CONFERENCIA MUNDIAL DE TRANSPORTE AÉREO (ATCONF/7)

Montreal (sede), 16 - 20 de noviembre de 2026

Cuestión 2: Fomentar el crecimiento de la aviación y la conectividad aérea invirtiendo en infraestructura, capital humano y alianzas

2.2: Invertir en el desarrollo y la modernización de la infraestructura de aviación

APOYO A LA RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE PERSONAL EN LA AVIACIÓN: ELABORACIÓN DE ORIENTACIONES PARA LOS ESTADOS Y LA INDUSTRIA MEDIANTE LA PLANIFICACIÓN NACIONAL Y EL DIÁLOGO SOCIAL

(Nota presentada por la República Dominicana, la Asociación de Servicios Aeroportuarios [ASA World], la Federación Internacional de Asociaciones de Pilotos de Línea Aérea [IFALPA], la Federación Internacional de Asociaciones de Controladores de Tránsito Aéreo [IFATCA] y la Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte [ITF], y copatrocinada por Omán)

RESUMEN

Esta nota examina el papel de la resiliencia y el apoyo al personal de la aviación como componente fundamental del desarrollo nacional de la aviación civil. Destaca que las dificultades relativas a la oferta de personal, la falta de competencias, la retención y demás limitaciones relacionadas con el capital humano son cada vez más el resultado de problemas de coordinación a nivel sistémico. Estos problemas constituyen un riesgo estructural para el crecimiento sostenible de la aviación, la conectividad y los resultados previstos de las inversiones. La nota pone de relieve la importancia de adoptar una perspectiva coordinada y sistémica para el desarrollo del personal, basada en la participación de todas las partes interesadas y en marcos de gobernanza reforzados. Asimismo, propone que los Estados consideren integrar la planificación de la fuerza laboral, el desarrollo de competencias y la promoción de trayectorias profesionales inclusivas en sus estrategias nacionales de aviación y desarrollo económico, mediante la articulación entre los gobiernos, la industria, organizaciones representativas del personal (PRO) y organismos internacionales tales como la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Al reforzar la coordinación con otros actores interesados en el desarrollo de la fuerza laboral, los Estados pueden aumentar la eficacia de las inversiones en el sector de la aviación y contribuir a la sostenibilidad del sector a largo plazo. En última instancia, los Estados deben alentar y ayudar al sector a adaptarse a una fuerza laboral cambiante cuyas prioridades no coinciden con las del modelo actual.

Medidas propuestas a la conferencia: Se invita a la conferencia a:

- a) reconocer la importancia del desarrollo y el apoyo al personal de la aviación para integrar la aviación en los planes nacionales de desarrollo;
- b) alentar a los Estados miembros a incorporar mecanismos estructurados de diálogo social e interacción con organizaciones representativas del personal en sus estrategias nacionales de aviación e inversión, en consonancia con los objetivos de la iniciativa de la OACI relativa a la Nueva Generación de Profesionales de la Aviación (NGAP); y
- c) comprometerse a propiciar una interacción específica y directa entre la OACI, la OIT y las partes interesadas en el marco del Acuerdo OACI-OIT para coordinar y mejorar las vías de acceso al empleo y las condiciones laborales del personal.

<i>Objetivo estratégico:</i>	<i>El desarrollo económico del transporte aéreo posibilita la prosperidad económica y bienestar social para todo el mundo.</i>
<i>Repercusiones financieras:</i>	Interacción propuesta entre la OIT y la OACI para armonizar las políticas y promover la cooperación entre la iniciativa NGAP de la OACI y los programas de trabajo de la OIT.
<i>Referencias:</i>	Resolución A42-24 de la Asamblea: <i>Nueva Generación de Profesionales de la Aviación (NGAP) y desarrollo del talento de la aviación</i> Estrategia NGAP de la OACI 2024 A42-WP/21, A42-WP/151, A42-WP/152, A42-WP/153 y documento TMGCAS/2023/9 de la OIT

1. INTRODUCCIÓN

1.1 El sector de la aviación enfrenta dificultades relacionadas con la falta de personal, obstáculos para la contratación, problemas de retención y atracción de talento, y otras limitaciones persistentes que afectan a múltiples profesiones del sector. Estas circunstancias perjudican no solo la resiliencia operacional, sino también la eficacia de las estrategias e intereses nacionales vinculados al desarrollo de la aviación. A menudo, estas presiones no obedecen únicamente a una incorporación insuficiente de personal al sector, sino que reflejan desajustes dentro del sistema laboral en un sentido más amplio, tales como desfases entre la formación, la instrucción, la obtención de licencias, la preparación para el empleo y las oportunidades de progresión profesional.

1.2 La aviación desempeña una función esencial en el desarrollo económico nacional, ya que sustenta el empleo, el comercio, el turismo y la conectividad. Contar con una fuerza laboral cualificada y sostenible es una condición fundamental para que las inversiones en aviación produzcan los resultados previstos a nivel nacional. Para alcanzar estos objetivos, es menester aprovechar el talento de toda la población. Tradicionalmente se ha excluido a las mujeres y las minorías étnicas de la mayoría de las profesiones vinculadas con la aviación que requieren licencia, limitando así el número de personas que acceden a estas profesiones.

1.3 El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 de las Naciones Unidas ha instado a las organizaciones a promover la inclusión en sus estrategias de empleo. La industria de la aviación ha tenido dificultades para incorporar estas políticas en sus estrategias de contratación, progresión profesional y retención. Además, se podría argumentar que el sector no ha abordado correctamente los problemas subyacentes específicos relacionados con la contratación y la retención. Estos problemas reflejan las expectativas de una nueva generación que concede mayor importancia al equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, lo que podría traducirse en soluciones laborales más complejas. El conjunto de estas dificultades pone de relieve la necesidad de elaborar una estrategia integral y coordinada para el personal del sector, en consonancia con la iniciativa NGAP de la OACI, y de reconocerla como una prioridad de política pública en los marcos nacionales de planificación de la aviación.

2. ARTICULACIÓN ENTRE LAS PARTES INTERESADAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

2.1 El desarrollo de una fuerza laboral sostenible para el sector requiere una coordinación eficaz entre autoridades de reglamentación, organismos gubernamentales, representantes de la industria, instituciones de formación, profesionales de la aviación y demás partes interesadas. La cooperación y las alianzas pueden ser fundamentales para propiciar el desarrollo y la creación de capacidades. En este sentido, se alienta a los Estados a reforzar mecanismos inclusivos de gobernanza que reúnan a las partes interesadas de los sectores de la aviación, la formación y el trabajo con el fin de articular mejor la formación, la instrucción y las necesidades de la industria.

2.2 Las organizaciones representativas del personal (PRO) (asociaciones profesionales, organizaciones de trabajadores y trabajadoras, sindicatos, etc.) pueden propiciar esta coordinación del siguiente modo:

- a) determinando las carencias actuales y las futuras necesidades de competencias;
- b) propiciando la elaboración de normas de instrucción y marcos de desarrollo profesional;
- c) promoviendo condiciones más equitativas y eliminando las barreras que impiden el acceso al sector, la progresión profesional y la retención;
- d) fomentando vías de acceso claras al empleo en el sector; y
- e) contribuyendo a elaborar políticas que refuercen la sostenibilidad de la fuerza laboral y reconozcan la importancia de la familia para lograr un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida personal.

2.3 En este tipo de marcos, una interacción estructurada entre el personal, los empleadores y quienes diseñan las políticas puede favorecer la elaboración de políticas laborales equilibradas que respondan a las necesidades del sector, mejoren la atracción y retención de personal y refuercen la resiliencia del sistema. El marco NGAP de la OACI reconoce que el desarrollo de la fuerza laboral del sector debe abarcar el ciclo profesional completo: atracción de talento, instrucción, transición al empleo y retención.

2.4 En 2022, la OACI firmó un memorando de entendimiento con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), organismo de las Naciones Unidas especializado en cuestiones laborales. En el marco de este memorando, la OIT se comprometió en 2023 a reforzar la coordinación y la cooperación con la OACI en ámbitos como la iniciativa NGAP a fin de armonizar mejor las políticas y trabajar con interlocutores sociales. Las conclusiones de la reunión técnica de la OIT sobre la recuperación económica verde, sostenible e inclusiva del sector de la aviación civil también reconocieron la necesidad de recurrir al diálogo social y otros mecanismos para intensificar la cooperación en aras de la diversidad y la inclusión, y solicitaron a los Estados que promovieran activamente políticas de empleo equitativas e inclusivas en el sector. Estas políticas deberían fomentar el pleno empleo, el trabajo decente y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

2.5 Existe el riesgo de que las carreras profesionales en el sector de la aviación se perciban como una opción volátil, incierta y compleja. Para superar esta dificultad, deberán cooperar la industria, las organizaciones representativas del personal y la OIT, junto con la OACI y los Estados, para elaborar un plan conjunto destinado a atraer, instruir y retener personal cualificado.

2.6 La retención del talento debería constituir una prioridad de primer orden para los explotadores y la industria. Se debería alentar a los departamentos de recursos humanos a diseñar políticas que mitiguen los riesgos de abandono prematuro de la profesión por parte de las mujeres, en particular debido a la falta de oportunidades de progresión profesional, a problemas relacionados con los horarios de trabajo y a la insuficiencia de iniciativas de retención.

2.7 También se destaca la importancia de armonizar los sistemas de formación e instrucción con las necesidades cambiantes de la industria y del personal, sobre todo de las nuevas generaciones. Se debe poner a las personas como eje principal de esta labor, a fin de promover el trabajo decente e invertir en instrucción, perfeccionamiento de competencias y desarrollo continuo, al tiempo que se integran nuevas tecnologías.

2.8 En su 42º período de sesiones, la Asamblea de la OACI destacó la necesidad de mejorar la coordinación entre los gobiernos, la industria y los actores del ámbito de la formación, así como de integrar mejor las estrategias relativas al personal en los planes nacionales de aviación. Estas prioridades favorecen el paso de intervenciones fragmentadas a una planificación integrada de la fuerza laboral a nivel sistémico.

2.9 Es importante que se tenga en cuenta una serie de dificultades específicas:

- a) *Fragmentación de los mecanismos de incorporación a la fuerza laboral*: La falta de articulación entre los sistemas de instrucción, los requisitos reglamentarios y las vías de acceso al empleo pueden reducir la eficiencia, generar retrasos en la incorporación a la fuerza laboral e impedir que se aproveche plenamente el personal instruido.
- b) *Barreras que impiden el acceso*: Uno de los principales problemas es la transición entre la finalización de la instrucción y el acceso al empleo. Cuando no hay suficientes vías claramente definidas de acceso al empleo, las personas graduadas pueden ver retrasado su ingreso, caer en el subempleo o abandonar la profesión. Es esencial que se comuniquen con transparencia las calificaciones requeridas, los procesos de contratación y las oportunidades de empleo en todos los niveles.
- c) *Retención y sostenibilidad de la fuerza laboral*: Los problemas de retención no se relacionan únicamente con las condiciones laborales, sino también con la existencia de trayectorias claras de progresión profesional, la posibilidad de mantener un equilibrio satisfactorio entre la vida familiar y la laboral, y el apoyo en las primeras etapas de la carrera profesional. Las deficiencias en estos ámbitos pueden traducirse en la pérdida de personal cualificado para el sector.
- d) *Carencias de competencias y nuevas aptitudes*: Los cambios tecnológicos exigen que los sistemas de instrucción se adapten constantemente para propiciar el desarrollo de nuevas competencias que respondan a las necesidades operacionales futuras.
- e) *Coordinación sistémica y datos insuficientes*: En muchos casos, las políticas relativas al personal se formulan de manera aislada, sin datos suficientes a nivel sistémico ni mecanismos adecuados de coordinación que orienten la toma de decisiones.

2.10 Se pueden adoptar las siguientes medidas para dar una respuesta eficaz a las dificultades señaladas:

- a) *Considerar la fuerza laboral desde una perspectiva sistémica*: Se alienta a los Estados a dar respuesta a los problemas relacionados con la fuerza laboral desde una perspectiva integrada que se base en datos fiables y permita articular mejor la formación, los programas de apoyo entre pares, los requisitos reglamentarios y el acceso efectivo al empleo.
- b) *Reforzar la transición hacia el empleo*: Los Estados deberían analizar la creación de mecanismos de transición más claros y estructurados entre la formación y el empleo, así como el diseño de cursos que permitan lograr una mayor correspondencia entre las competencias adquiridas con la instrucción y los requisitos de acceso a la industria.
- c) *Mejorar la coordinación entre las partes interesadas*: Los Estados deberían reforzar la coordinación entre los sectores de la aviación, la formación y el trabajo para que las estrategias relativas a la fuerza laboral permitan retener al personal experimentado y, al mismo tiempo, atraer nuevo talento.

- d) *Fortalecer la planificación de la fuerza laboral y los sistemas de datos:* Los Estados deberían considerar la posibilidad de elaborar marcos de indicadores sobre la fuerza laboral que midan aspectos como la oferta, la demanda, los resultados de la instrucción y la retención.
- e) *Reforzar las alianzas y los mecanismos de implementación:* Cuando proceda, los Estados podrían considerar la creación o el fortalecimiento de mecanismos o plataformas de coordinación que permitan aprovechar el diálogo social entre organismos gubernamentales, administraciones nacionales de aviación (NAA), organizaciones representativas del personal y otras organizaciones del sector para coordinar el desarrollo de la fuerza laboral.
- f) *Reforzar la inclusión y el acceso:* Sigue siendo esencial mejorar el acceso a las profesiones del sector, entre otras cosas mediante iniciativas a nivel comunitario y actividades de divulgación, mecanismos de apoyo financiero y políticas inclusivas.
- g) *Responder a las necesidades cambiantes en materia de competencias:* Los sistemas de formación e instrucción deberían poder adaptarse constantemente, incorporando tecnologías emergentes y respondiendo a los requisitos futuros de competencia.

3. CONCLUSIÓN

3.1 Las dificultades relacionadas con la fuerza laboral en el sector de la aviación tienen cada vez más un carácter sistémico y requieren respuestas coordinadas a escala mundial. Es fundamental armonizar la instrucción, los marcos reglamentarios y las vías de acceso al empleo para que el desarrollo de la fuerza laboral del sector favorezca la consecución de los objetivos nacionales de inversión y crecimiento. Mejorar el diseño del sistema y la articulación con organizaciones representativas del personal y asociaciones de la industria puede reforzar la eficiencia, adaptabilidad y sostenibilidad de los mecanismos de instrucción e incorporación de personal.

3.2 Se invita a la conferencia a respaldar la iniciativa NGAP solicitando a la OACI que establezca y mantenga mecanismos de colaboración con la OIT para compartir mejores prácticas y concertar iniciativas en respuesta a las dificultades relacionadas con la fuerza laboral del sector.

3.3 Se alienta a los Estados miembros a integrar estas iniciativas en la planificación nacional de la aviación, en consonancia con los objetivos de la iniciativa NGAP de la OACI, a fin de reforzar la resiliencia del sector de la aviación y prepararlo mejor para el futuro. Los Estados deben colaborar estrechamente con organizaciones representativas del personal y asociaciones de la industria para adaptarse a los cambios que atraviesa la fuerza laboral. Para resolver los problemas de atracción y retención de la nueva generación de profesionales de la aviación, es necesario responder a las necesidades y a la nueva realidad de una fuerza laboral con prioridades diferentes.