



OACI

ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL

ORGANISMO ESPECIALIZADO
DE LA ONU



Desafíos del Capital Humano en la aviación civil: un diálogo sobre la creación de una fuerza laboral sostenible mediante la atracción y retención de recursos humanos

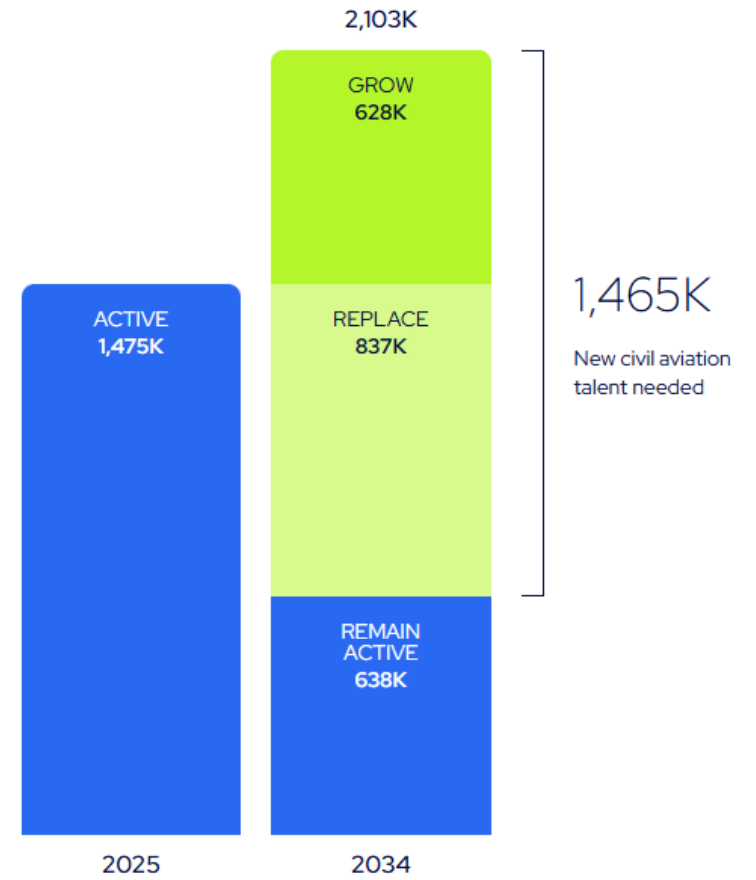
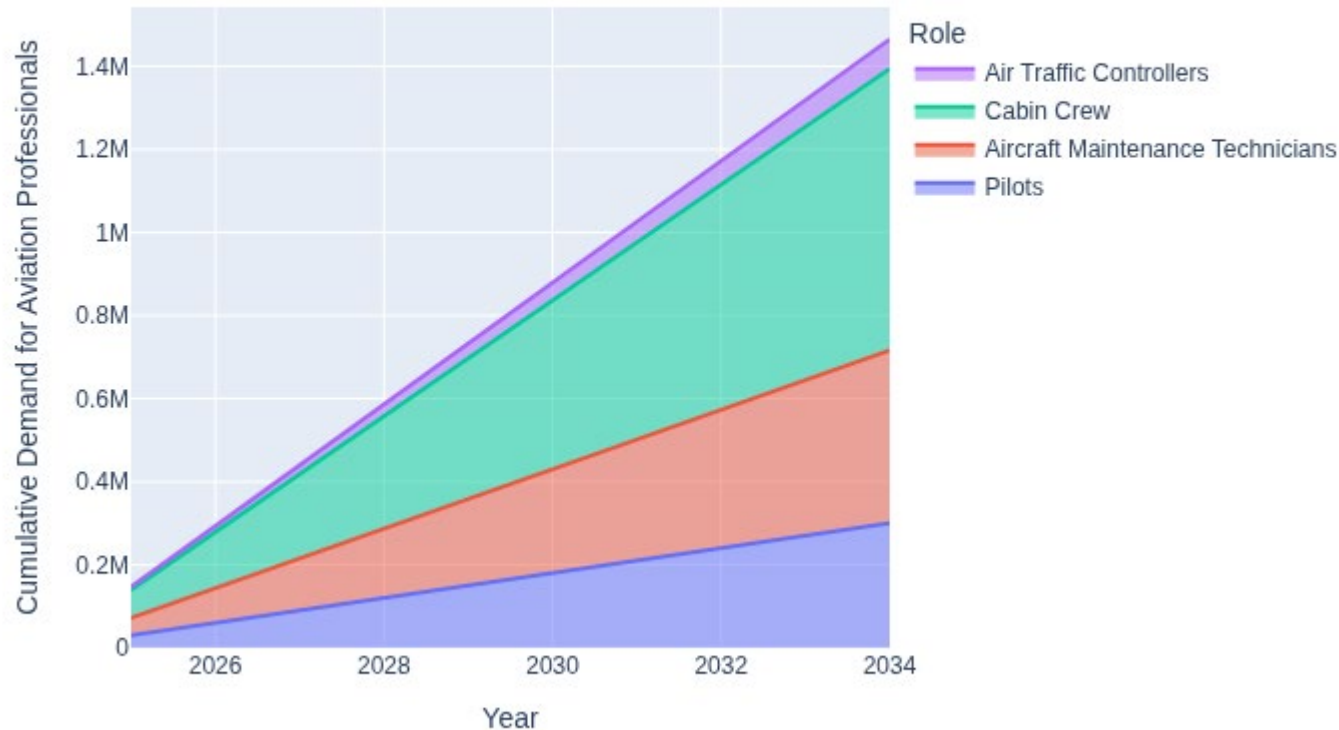
MA Gabriel Gutiérrez Serrato

ggutierrez@icao.int

Decimotercera Reunión de Directores/as de
Aviación Civil de Norteamérica, Centroamérica
y Caribe (NACC/DCA/13)

¿Estamos preparados para la demanda del mañana?

CAE Aviation Talent Forecast (2025–2034)



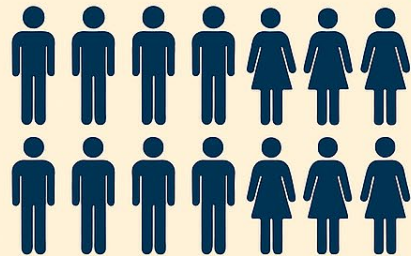
400 NUEVOS PROFESIONALES DE LA AVIACIÓN CADA DÍA HASTA 2034

Para satisfacer la demanda global de 1.465 mil. de personas



400

NUEVOS PROFESIONALES DE LA AVIACIÓN



1.465M

Desafíos

1.465M

Jubilación

Retención

Demanda

¿Estamos preparados para la demanda del mañana?

¿Qué debemos considerar para la retención de personal?



IMPACT OF THE WAR FOR TALENT ON AVIATION

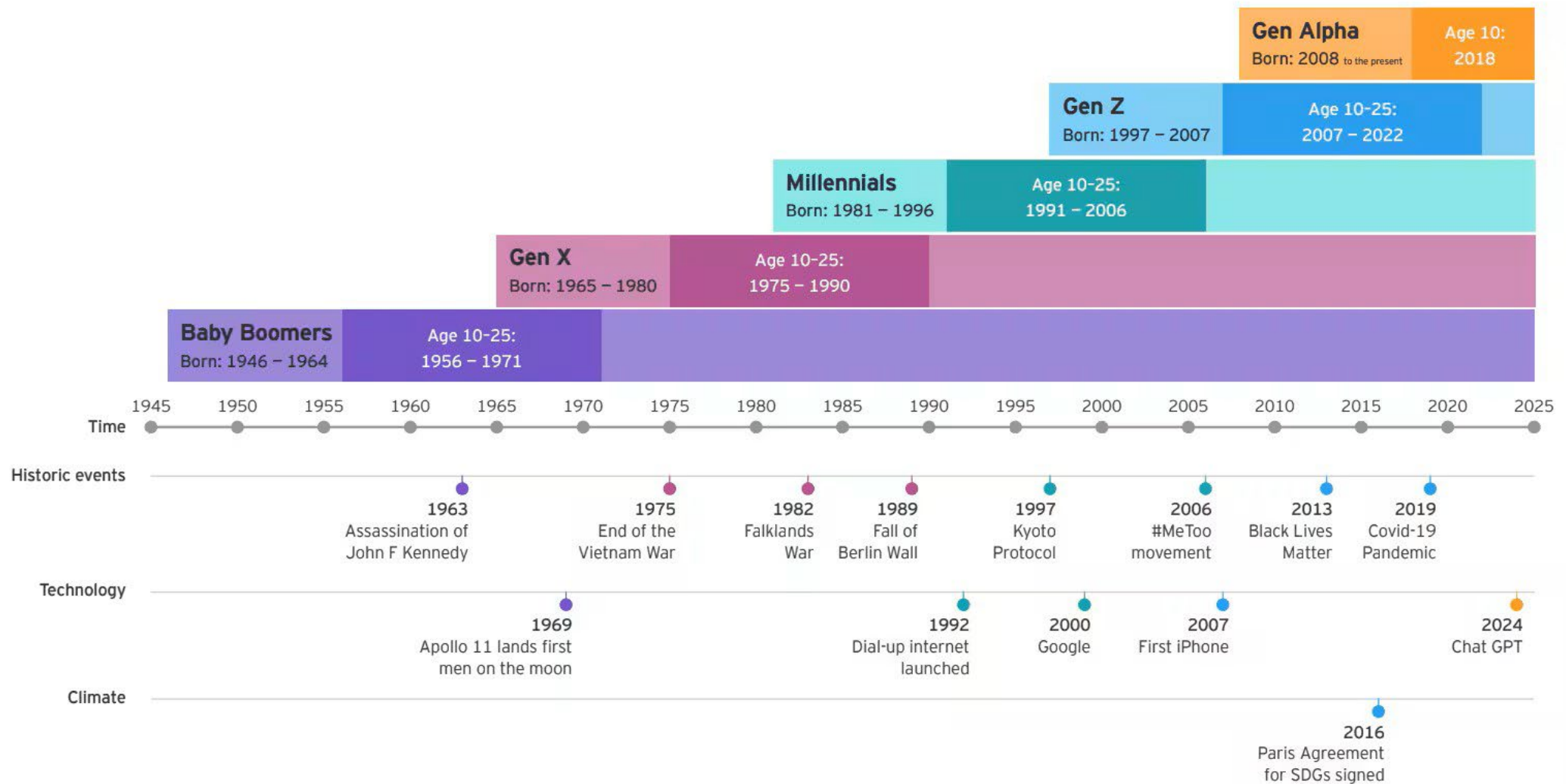
INTENSIFIED COMPETITION FOR SKILLED WORKERS
Employers hiring from other companies amid over 10 million open jobs

The infographic features a dark blue background. At the top center is a light blue silhouette of an airplane. Below it, the title 'IMPACT OF THE WAR FOR TALENT ON AVIATION' is written in large, bold, red capital letters. In the bottom left corner, there is an icon of two stylized human figures in light blue, one with a lightning bolt above its head and the other with a question mark above its head. To the right of this icon, the text 'INTENSIFIED COMPETITION FOR SKILLED WORKERS' is written in white, bold, capital letters, followed by the subtitle 'Employers hiring from other companies amid over 10 million open jobs' in a smaller white font.

- El empleo se ha desplazado **del mercado de empleadores al de empleados**. (Silletto, 2017).
- Con más de **10 millones de puestos vacantes**, los empleadores se ven obligados a atraer a empleados de otras empresas en lugar de las filas de los desempleados (Work Institute, 2022).

¿Qué debemos considerar para la retención de personal?

Generational influences



Source: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses/>

¿Qué debemos considerar para la retención de personal?

- **Menos de uno de cada diez empleados** dejó su trabajo por motivos salariales (Work Institute, 2022)
- La retroalimentación siempre llega **demasiado tarde** y es un ejercicio **bidireccional**.
- **La falta de compromiso es crítica**



— ¿Qué debemos considerar para la retención de personal?

- Permanecer en un trabajo no se debe necesariamente a que el empleado esté **comprometido** con él.
- **Conexión:** con otras personas o actividades
- **Adaptación:** con otros aspectos de la vida
- **Sacrificio:** lo que se renuncia al dejar el trabajo



¿Qué está en juego si no retenemos la fuerza laboral de la aviación?



COST OF AVIATION TURNOVER

TRAINING COSTS



Pilots

\$85,000-
\$130,000



Air Traffic

\$10,000
- \$60,000



Technicians
varies



Cabin Crew
varies



EMPLOYMENT MULTIPLIER EFFECT OF AVIATION

Each aviation job generates additional jobs in:

LATIN AMERICA &
CARIBBEAN

10
ADDITIONAL JOBS

ASIA-PACIFIC

9
ADDITIONAL JOBS

MIDDLE EAST

6
ADDITIONAL JOBS

EUROPEAN UNION

4
ADDITIONAL JOBS

SMALL ISLAND
STATES

37
ADDITIONAL JOBS

LANDLOCKED
DEVELOPING COUNTRIES

43
ADDITIONAL JOBS

¿Qué está en juego si no retenemos la fuerza laboral de la aviación?

¿Qué está en juego si no retenemos la fuerza laboral de la aviación?

Impacto económico total de la aviación en la República Dominicana



12,9

mil millones de
dólares de
contribución al PIB



10,6

% del PIB



550

mil puestos de
trabajo

Fuente: Oxford Economics, 2023¹

IMPACTO SOCIAL DE LA AVIACIÓN CIVIL

Contribución Global a los ODS



La aviación está vinculada
a ODS de Naciones Unidas:



Transporte de alimentos
y ayuda humanitaria



Acceso a servicios
médicos



Mejora del acceso
a la educación



Promoción de la equidad
de género en el empleo

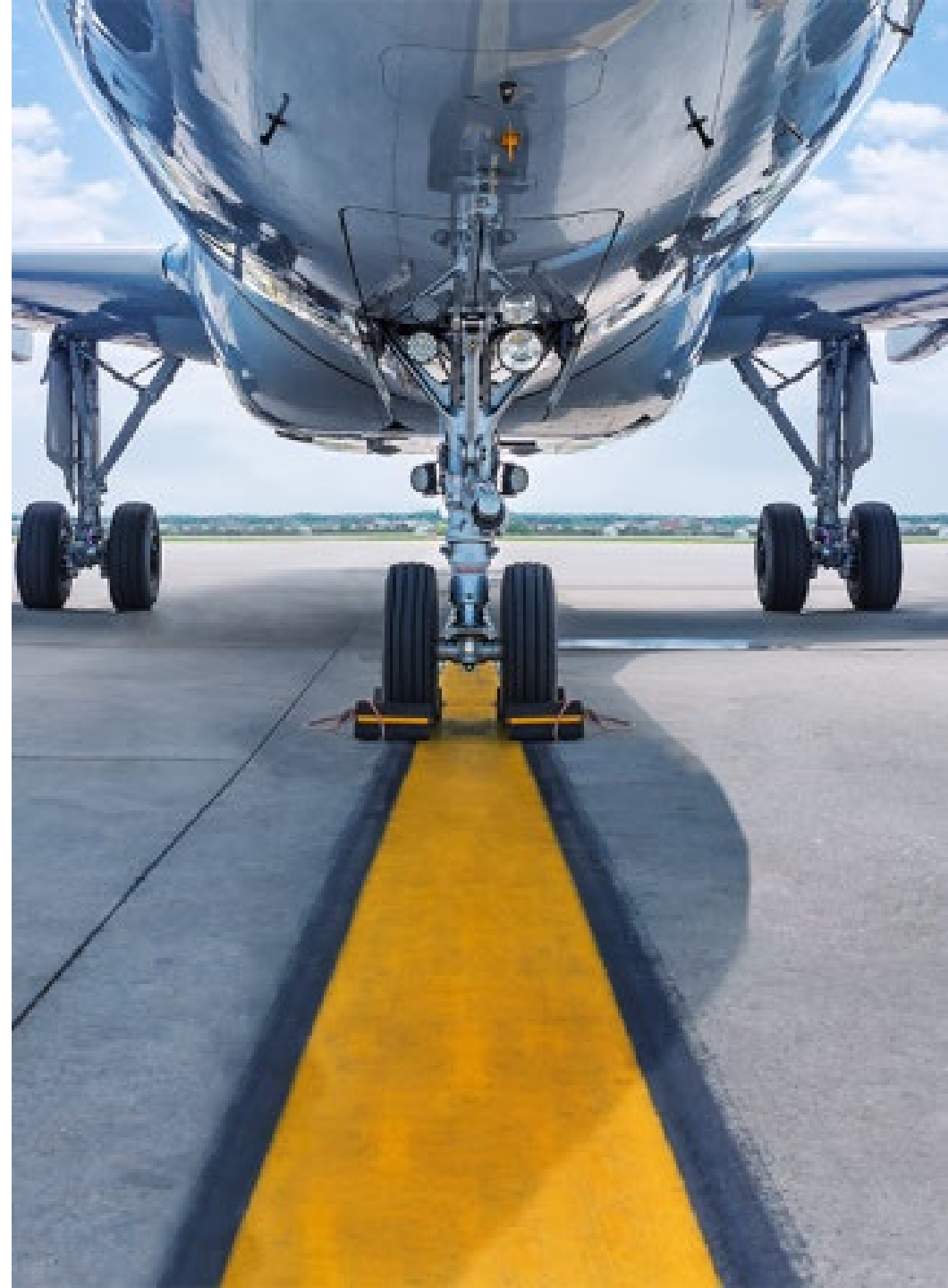


Acción por el clima mediante
tecnologías limpias y SAF

¿Qué está en juego si no retenemos la fuerza laboral de la aviación?

Algunas estrategias para reducir la rotación

- Crear **trayectorias profesionales claras**: Mostrar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Programas de **mentoría**: Asociar a los empleados con líderes experimentados.
- **Evitar la microgestión**: Confíe en que los empleados harán su trabajo.
- **Entrevistas de permanencia**, en lugar de esperar a las entrevistas de salida.
- Ofrecer **retroalimentación constructiva**: Ayudar a los empleados a crecer.



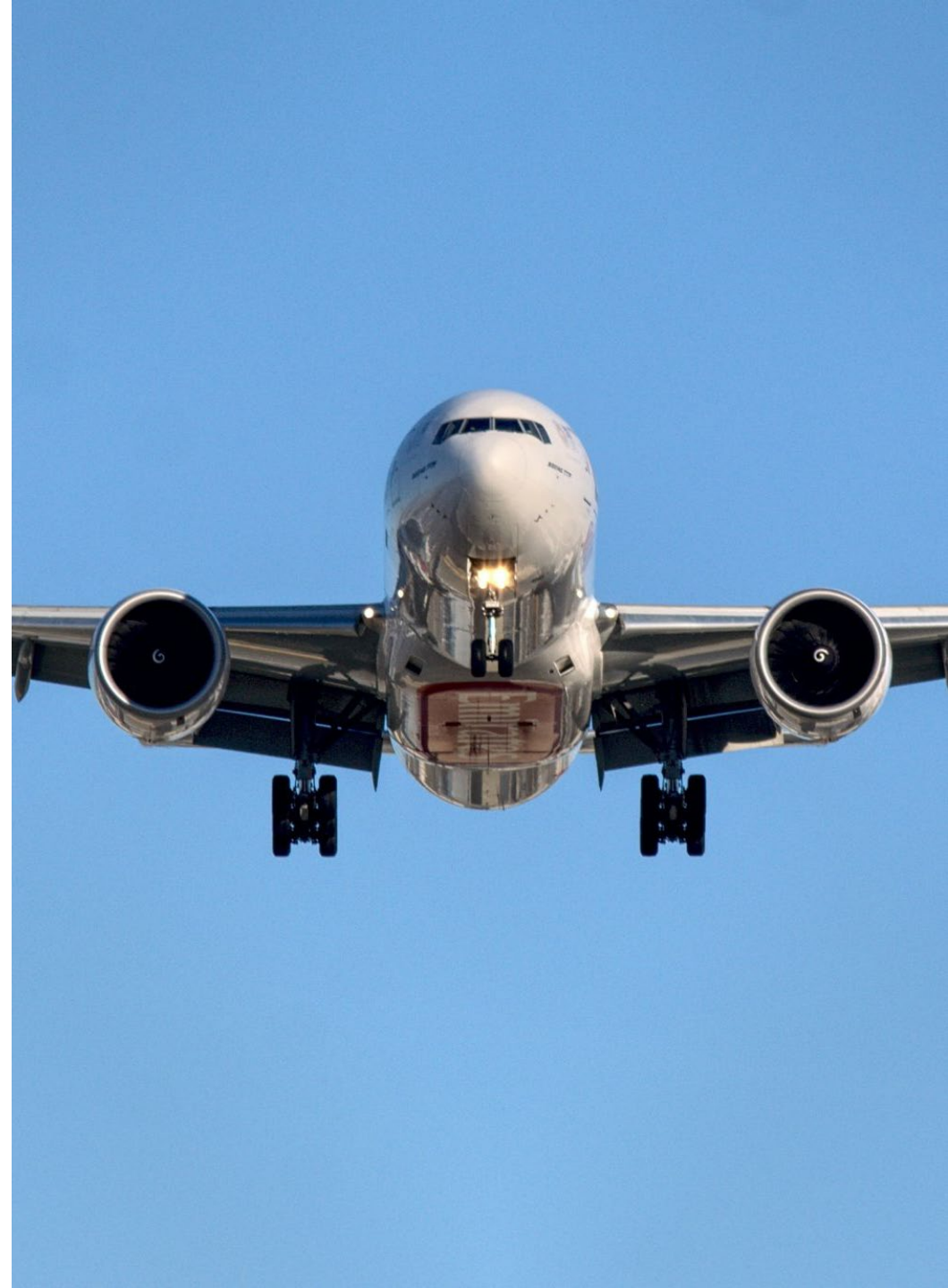
¿Qué pueden hacer como líderes?

- ¿Qué están **experimentando** en sus Estados en relación con la retención?
- ¿Tienen algún **ejemplo para atraer o retener** recursos humanos en su organización?
- ¿Cómo están **colaborando con la industria** para desarrollar y retener la fuerza laboral necesaria?



¿Cuál es el camino a seguir?

- **Desarrollo** de una **encuesta sobre recursos humanos** en la región (EAU-OACI)
- **Análisis de brechas** en la retención de recursos humanos
- Posibilidad de un **taller sobre retención**





—
Gracias!