

TALENTO 4.0. GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES AERONÁUTICAS

Mayra Melinda Arana Giménez
Doctora en Ciencias de la Educación
Coordinadora del Área de Trabajo
de Estudios Avanzados y Diplomados
Instituto Universitario de Aeronáutica Civil Mayor
(Av.) Miguel Rodríguez (IUAC).
dramayramelinda@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1989-5110>

Nohelia Yaneth Alfonso Villegas
Doctora en Ciencias de la Educación
Docente UBA-IUAC
noheliay@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6041-9140>

Resumen

El sector aeronáutico, caracterizado por su alta tecnicidad, complejidad y exigencias críticas de seguridad, requiere modelos de gestión del talento humano (GTH) que trasciendan la administración operativa tradicional. El artículo analiza las estrategias de gestión del talento bajo el paradigma 4.0, proponiendo un modelo integral que articula la eficiencia operativa, la seguridad operacional y la experiencia del colaborador. A través de una revisión bibliográfica interpretativa y el análisis de datos empíricos recientes, se examina cómo la alineación de las políticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos impacta la eficiencia y la seguridad. La discusión enfatiza la transición hacia un enfoque de Talento 4.0, integrando analítica de datos y liderazgo transformacional. Se concluye que la GTH efectiva es un pilar estratégico indispensable para la seguridad nacional y la excelencia operativa en un entorno globalizado.

55

Palabras clave: Talento 4.0, Gestión Humana, Organizaciones Aeronáuticas

TALENT 4.0. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AERONAUTICAL ORGANIZATIONS

Abstract

The aeronautical sector, characterized by its high technicality, complexity, and critical safety requirements, demands human talent management (HTM) models that transcend traditional operational administration. This article analyzes talent management strategies under the 4.0 paradigm, proposing a comprehensive model that integrates operational efficiency, operational safety, and employee experience. Through an interpretive literature review and the analysis of recent empirical data, the article examines how aligning human resource policies with strategic objectives impacts efficiency and safety. The discussion emphasizes the transition to a Talent 4.0 approach, integrating data analytics and transformational

leadership. It concludes that effective THM is an indispensable strategic pillar for national security and operational excellence in a globalized environment.

Keywords: Talent 4.0, Human Resource Management, Aeronautical Organizations

TALENT 4.0 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS AÉRONAUTIQUES

Résumé

Le secteur aéronautique, caractérisé par sa haute technicité, sa complexité et ses exigences critiques en matière de sécurité, requiert des modèles de gestion des talents (GTT) qui dépassent le cadre de l'administration opérationnelle traditionnelle. Cet article analyse les stratégies de gestion des talents dans le contexte de l'ère 4.0 et propose un modèle global intégrant l'efficacité opérationnelle, la sécurité opérationnelle et l'expérience des collaborateurs. À travers une revue de la littérature et l'analyse de données empiriques récentes, l'article examine l'impact de l'alignement des politiques de ressources humaines sur les objectifs stratégiques en termes d'efficacité et de sécurité. La discussion met l'accent sur la transition vers une approche Talent 4.0, intégrant l'analyse des données et un leadership transformationnel. L'article conclut qu'une GTT efficace est un pilier stratégique indispensable à la sécurité nationale et à l'excellence opérationnelle dans un environnement mondialisé.

56

Mots-clés: Talent 4.0, Gestion des ressources humaines, Organisations aéronautiques

Introducción

El factor humano constituye el pilar fundamental para el funcionamiento óptimo y la consecución de los objetivos en cualquier organización. Las cualidades, competencias y habilidades del personal son indispensables para impulsar la eficiencia, la calidad y la innovación. En ausencia de una administración efectiva del talento humano, los recursos materiales, financieros y tecnológicos, por avanzados que sean, no lograrían su máximo potencial. En la economía del conocimiento contemporánea, el talento humano ha dejado de ser un recurso fungible para convertirse en la principal fuente de ventaja competitiva sostenible.

En el contexto de las organizaciones aeronáuticas, esta premisa se magnifica debido a la naturaleza altamente técnica, compleja y exigente del sector. La seguridad operacional, la eficiencia y la calidad del servicio dependen críticamente del control y seguimiento

constante de las actividades diarias, lo que demanda un personal altamente capacitado, motivado y comprometido. El error humano sigue siendo la causa principal de incidentes y accidentes en la aviación. Por lo tanto, la gestión del talento humano (GTH) no es solo una función de apoyo administrativo, sino una variable estratégica de seguridad nacional y eficiencia económica.

Las organizaciones aeronáuticas operan en un entorno de alta fiabilidad, donde la precisión técnica y la coordinación de equipos son vitales. Sin embargo, la industria enfrenta desafíos sin precedentes, como la escasez global de talento especializado, que ha alcanzado niveles críticos, y la necesidad de adaptar la fuerza laboral a la transformación digital

En la actualidad, las organizaciones aeronáuticas operan en un entorno de alta complejidad y constante evolución tecnológica, donde el talento humano ha pasado de ser un recurso discrecional a ser el activo estratégico más crítico para la seguridad y competitividad. Sin embargo, persiste una brecha significativa entre la inversión declarada en prácticas de talento y la obtención de mejoras sostenibles en la productividad y seguridad. Barco Veliz et al. (2026) señalan que, en muchas áreas, la gestión del talento se percibe aún como un mecanismo meramente operativo y no como un componente estratégico que dirija la competitividad a largo plazo.

Uno de los problemas más apremiantes es la escasez de talento calificado. Maldonado (2025) destaca que solo en Estados Unidos se espera el retiro de más de 80,000 pilotos en los próximos 20 años, con una demanda que superará la oferta al menos hasta 2032. Esta situación genera una competencia intensa que dificulta no solo la atracción, sino la retención de personal especializado que se alinee con la cultura organizacional. Además, autores como Mizrak (2023) indican que el sector requiere una fuerza laboral cada vez más digital y diversa, lo que obliga a las áreas de GTH a cubrir la brecha entre las nuevas habilidades requeridas por la automatización y los perfiles actuales.

En algunas de estas organizaciones, se ha identificado que la gestión es deficiente debido al incumplimiento de normas y políticas, donde prevalecen criterios subjetivos en la evaluación y una falta de meritocracia en los procesos de ascenso. Álvarez Palomino et al. (2021) reportan que los trabajadores sienten una falta de reconocimiento a su formación y

experiencia, lo que genera desmotivación y un clima laboral poco aceptable. Esta desconexión entre los objetivos institucionales y las expectativas de los colaboradores impide una sinergia eficiente.

El problema también abarca la gestión de riesgos críticos como la fatiga y la salud mental. La OACI (2025) advierte que muchos protocolos para gestionar la fatiga del personal, especialmente controladores de tránsito aéreo, están desactualizados o se basan en reglas prescriptivas obsoletas que no consideran el carácter dinámico del cansancio humano. Asimismo, aunque los Sistemas de Gestión de la Seguridad (SMS) son norma en la industria, AESA (2022) subraya que estos no son efectivos si no hay una cultura de seguridad positiva integrada, la cual depende directamente de cómo las personas perciben y valoran la seguridad en sus tareas diarias.

Finalmente, Kassar (2022) plantea que la transformación digital exige un cambio de cultura institucional que muchas organizaciones aún no han completado, enfrentando dificultades para mantener a los trabajadores comprometidos a través de experiencias digitales y aprendizaje continuo. La falta de sistemas de información en tiempo real para caracterizar el talento y monitorear el desempeño de forma objetiva agrava esta problemática.

De lo antes expuesto se evidencia que el problema central reside en la falta de una gestión estratégica, equitativa y tecnológicamente adaptada que logre equilibrar las exigencias operativas con el bienestar y desarrollo integral del personal, garantizando así la seguridad operacional en un mercado laboral endurecido y altamente especializado. De allí que el propósito del artículo es analizar las estrategias de gestión del talento bajo el paradigma 4.0, proponiendo un modelo integral que articula la eficiencia operativa, la seguridad operacional y la experiencia del colaborador. Para ello, se realiza una revisión de la literatura existente, integrando teorías clásicas y contemporáneas, analizando tendencias actuales y proponiendo líneas de acción que optimicen la gestión del talento humano en este sector crítico.

Evolución del término y concepción

El cambio conceptual en la gestión de personas responde a la creciente complejidad del entorno. Se ha transitado de Recursos Humanos (visión mecánica y fungible) a Gestión

Humana que reconoce a la persona como sujeto integral con propósito, bienestar emocional y potencial creativo.

De Recurso a Persona. El término recurso implica algo inanimado que se consume (como el combustible o la materia prima). Las personas son el único activo que es apreciable: con el uso y el aprendizaje, su valor crece, no disminuye.

Del Capital al Talento. El capital humano es un término contable. El talento es dinámico; incluye la voluntad, la creatividad y la inteligencia emocional. Un profesional puede tener un gran capital (títulos/experiencia) pero si no tiene el talento (la disposición para aplicar ese conocimiento de forma innovadora), no impacta en la cultura.

La Gestión Humana como paraguas, mientras que talento se refiere a la capacidad individual, la gestión humana es el proceso sistémico. Es la disciplina que diseña el ecosistema donde el talento puede florecer.

El término más adecuado depende del contexto, si se habla de la disciplina como área estratégica. El término técnico más aceptado es Gestión de Personas o Gestión Humana, por considerarse el más neutro y profesional, ya que eleva la categoría de recurso a persona.

Si se habla del enfoque de desarrollo Gestión del Talento es el término correcto, ya que indica que el foco está en potenciar las capacidades únicas de los colaboradores.

Si se habla de la experiencia del colaborador, se está utilizando Experiencia de las Personas, People Experience (PX) o Experiencia del Empleado, Employee Experience (EX), ya que término trasciende la gestión y se enfoca en el bienestar integral y la cultura organizacional. La tabla 1, a continuación, sintetiza la evolución

Tabla 1
Evolución del concepto de gestión de personas

Periodo	Término	Concepción de la Persona	Enfoque Organizacional
1893 1950	Recursos Humanos	La persona como "Pieza": Extensiones de la maquinaria, intercambiables y medibles.	Eficiencia productiva, estandarización y control jerárquico.
1950 1980	Relaciones Industriales	La persona como "Individuo Social": Seres con psicología, motivaciones y necesidades sociales.	Bienestar básico, negociación colectiva y mejora del clima.
1980 2000	Capital Humano	La persona como "Activo Intangible": Fuente de valor mediante conocimientos, habilidades y competencias.	Inversión en formación y desarrollo para rentabilidad económica.

2000 2015	Gestión del Talento	La persona como "Talento": Potencial único que genera innovación y ventaja competitiva.	Identificación de capacidades excepcionales y retención estratégica.
2015 Actualidad	Gestión de Personas / PX*	La persona como "Sujeto Integral": Ser humano con propósito, bienestar emocional y experiencia propia.	Cultura organizacional, propósito compartido y <i>Employee Experience (EX)</i> .

Nota. Elaboración propia

Del Costo al Valor. Históricamente, el área de Recursos Humanos se veía como un centro de costos. La evolución actual redefine a la persona como un centro de creación de valor, donde la inversión en el individuo es el motor principal de la estrategia corporativa.

El fin de la intercambiabilidad: En el siglo XX, la automatización requería trabajadores estandarizados. En el siglo XXI, la economía del conocimiento y la IA requieren singularidad. Lo que hace valioso al colaborador hoy no es su capacidad de repetir tareas, sino su capacidad de pensar, crear y conectar.

El paradigma del Cultivo. Los recursos, se gestionan, se agotan, se deprecian y se reemplazan mientras que el talento, las personas, se cultivan, se potencian, se desarrollan y se expanden con el tiempo. Este enfoque terminológico marca un cambio de liderazgo: de mandar y controlar (época de Recursos Humanos) a inspirar y empoderar (época de Gestión de Personas).

Esta evolución implica pasar de gestionar costos a cultivar valor, de la intercambiabilidad a la singularidad, y del control burocrático al cultivo del talento. El paradigma del cultivo resulta especialmente pertinente en las organizaciones aeronáuticas, ya que mientras los recursos se agotan, el talento se expande con el uso, el aprendizaje y el empoderamiento.

Enfoques Gerenciales

Para comprender la GTH en la aviación, es necesario explorar los modelos que han definido la evolución de la disciplina, desde los enfoques clásicos hasta los más estratégicos.

Al respecto la Teoría Clásica de la Administración se distingue por el énfasis en la estructura y las funciones necesarias para lograr la eficiencia organizacional. Fayol (1916) propuso que toda organización cumple seis funciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas (planear, organizar, dirigir, coordinar y

controlar). Aunque su visión es estructural, sentó las bases para comprender la administración como un proceso integrado, donde la función de dirección del personal es clave.

Por su parte, el enfoque del Capital Humano desarrollado inicialmente por Schultz (1959) y posteriormente por Becker y Mincer, esta teoría revolucionó la comprensión del papel del individuo en la economía y las organizaciones.

Schultz argumentó que el gasto en educación no es consumo, sino una inversión fundamental para el crecimiento económico. Becker definió el capital humano como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere mediante la acumulación de conocimientos generales o específicos. En el contexto organizacional, la inversión en capacitación se traduce en un aumento de la capacidad de producción, flexibilidad e innovación, elementos cruciales para el éxito en mercados competitivos.

La GTH ha transitado desde el control administrativo hacia la integración estratégica. Dos modelos fundamentales marcan esta evolución, por una parte, el modelo de Michigan propuesto por Fombrun, Tichy y Devanna (1984), enfatiza la gestión como un medio para lograr los objetivos empresariales, centrándose en el ajuste estratégico entre la estructura organizacional y los sistemas de RH (selección, evaluación, recompensa y desarrollo)

Por el otro, el modelo de Harvard (Enfoque "Blando") desarrollado por Beer et al. (1984), que reconoce a los empleados como socios estratégicos. Considera factores de situación y los intereses de los grupos de interés para definir políticas de RH que generen resultados a largo plazo en términos de compromiso, competencia y congruencia.

La gestión por competencias es quizás el enfoque más relevante para el sector aeronáutico. Según McClelland y Boyatzis, las competencias son características subyacentes relacionadas causalmente con un desempeño superior. En la aviación, esto se traduce en el desarrollo de:

- Competencias Técnicas: Conocimientos específicos de aeronavegación, mantenimiento y regulaciones.

- Competencias Conductuales: Comunicación, liderazgo, toma de decisiones bajo presión y trabajo en equipo, esenciales en el Gestión de Recursos de la Tripulación, en inglés Crew Resource Management (CRM).

La visión basada en recursos (sostiene que las empresas obtienen ventajas competitivas si poseen recursos valiosos, raros, inimitables y organizados (VRIO). El talento humano en la aviación cumple con estas características debido a la alta especialización y el largo tiempo de formación requerido

La industria enfrenta desafíos únicos derivados de estrictas regulaciones de seguridad, la necesidad de excelencia operativa y la rápida evolución tecnológica [4]. La retención del talento es una preocupación significativa, ya que las altas tasas de rotación resultan en la pérdida de conocimiento institucional y personal experimentado [4]. La integración tecnológica en la GTH (ej. plataformas digitales, analítica de datos) ha demostrado mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y el compromiso [4]. Asimismo, la capacitación en CRM sigue siendo fundamental para reducir errores humanos [5].

La evolución del sector ha exigido pasar de una visión de "recurso" a una de "sujeto integral". En la actualidad, el rol de la gerencia no es simplemente "enseñar", sino mediar, guiar u orientar a los colaboradores en entornos virtuales y físicos complejos.

Tabla 2

Enfoques de gestión en la industria aeronáutica

Enfoque	Enfoque en Gestión Humana	Foco Aeronáutico Principal	Rol del Personal	Impacto en Seguridad Operacional
Teoría Clásica	Estructura, funciones y control administrativo	Cumplimiento normativo y control de procesos	Recurso fungible y reemplazable	Reactivo: corrección posterior al incidente
Capital Humano	Inversión en formación y desarrollo como activo económico	Capacitación técnica y cumplimiento regulatorio	Activo intangible generador de valor	Moderado: mejora de competencias técnicas
Modelos Estratégicos	Alineación estratégica y enfoque "blando" (compromiso)	Integración de RH con objetivos organizacionales	Socio estratégico y operador calificado	Proactivo: reducción de errores mediante CRM
Gestión por Competencias	Desarrollo de competencias técnicas y conductuales	Habilidades técnicas + CRM	Operador calificado y resiliente	Proactivo: reducción significativa de errores humanos
Talento 4.0	Analítica de datos, IA, liderazgo transformacional y EX	Prevención de fatiga, agilidad y resiliencia	Sujeto integral, creativo y tecnológico	Predictivo: prevención de fallos mediante datos y cultura justa

Nota. Elaboración propia con base a autores

La gestión humana en las organizaciones aeronáuticas desde el enfoque de Talento 4.0 integra sus políticas de personas con los Sistemas de Gestión de Seguridad (SMS):

-Analítica de Datos (HR Analytics), se utilizan datos predictivos para monitorear indicadores predictivos de fatiga en pilotos y controladores.

-Cultura Justa (Just Culture), las organizaciones promueven entornos donde el personal reporta errores voluntariamente sin temor a represalias, siendo esto vital para la mejora continua del sistema.

-Liderazgo Transformacional, la gerencia fomenta una comunicación asertiva que minimiza los riesgos operacionales inherentes al vuelo, alejándose de modelos burocráticos.

A continuación, se presenta una tabla tipo línea del tiempo que detalla la evolución del término de Recursos Humanos (RRHH) y los enfoques gerenciales aplicados específicamente al sector aeronáutico, integrando los hallazgos de las fuentes consultadas.

Tabla 3
Cronología de hitos en la gestión aeronáutica

Periodo	Hito	Características Clave
Principios S. XX - 1939	Psicología de Selección Inicial	Búsqueda del aviador "ideal" mediante pruebas de aptitud física y personalidad básica.
1940 - 1949	Entrenamiento y Adaptación	Adaptación a la alta complejidad técnica de la II Guerra Mundial. Inicio de la psicología aeronáutica.
1950 - 1966	Diferenciación por Servicio	Foco en la tripulación como ventaja competitiva; mejora del bienestar y servicio al cliente.
1967 - 1981	CRM 1ª Generación	Nace el término Gestión de Recursos de Cabina. Cockpit Resource Management (CRM). Uso de la Malla Gerencial para corregir liderazgos autoritarios.
1986	CRM 2ª Generación	Evolución de Cabina a Tripulación. Foco en el trabajo en equipo y la "cadena del error".
1990 - 1994	Integración Reglamentaria	Gestión de Recursos de la Tripulación. Crew Resource Management (CRM) como requisito obligatorio. Introducción del Programa de Calificación Avanzada (AQP).
Finales 1990s	CRM 5ª Gen: Gestión del Error	Asunción del error humano como inevitable; diseño de "barreras" para mitigar efectos.
2000 - 2015	CRM 6ª Gen y TEM	Introducción de la Gestión de Amenazas y Errores (TEM). Enfoque sistémico.
2009 - 2015	GTH Estratégica	Cambio de "Recurso" a "Talento Estratégico". Alineación RRHH-Metas corporativas.
2017 - 2023	Enfoques HRO y RBV	Aplicación de Organizaciones de Alta Fiabilidad (HRO) y Visión Basada en Recursos (RBV).
2022 - 2026	GTH en la Era Digital e IA	Liderazgo Digital, Analítica de Datos (HR Analytics), IA generativa y salud mental.
2025 - Futuro	Modernización Actuación Humana	Sistemas dinámicos de fatiga (FRMS) basados en datos biológicos en tiempo real.

Nota. Elaboración propia con base a fuentes consultadas

Resumen de la evolución conceptual

Fase Operativa/Militar: Selección del individuo por aptitudes físicas y psicológicas básicas (Recursos).

Fase de Factores Humanos (CRM): Enfoque en la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para reducir accidentes (Gestión de Recursos de Tripulación).

Fase Estratégica y de Talento (GTH): El personal es un activo crítico y diferenciador que debe desarrollarse continuamente (Socio Estratégico).

Fase Digital y de Bienestar: Integración de la automatización/IA con un enfoque renovado en la salud mental y la resiliencia institucional

Metodología

El artículo es producto de una revisión documental. El análisis de la información se realizó mediante la técnica de análisis de contenido, identificando temas principales, tendencias emergentes y desafíos críticos.

Resultados y Discusión

Los hallazgos destacan una marcada desconexión entre la teoría académica, que posiciona al talento humano como un socio estratégico, y la práctica real en organizaciones aeronáuticas, que aún mantiene estructuras de control burocrático.

Tabla 4
Hallazgos sobre la praxis estratégica en GTH

Área de Hallazgo	Descripción / Impacto
Deficiencias en la Implementación Álvarez (2021) y Ramírez (2019)	Incumplimiento de políticas de retención, falta de transparencia y persistencia de una visión operativa (burocrática) en lugar de estratégica.
Capacitación Estratégica Barco (2026) y Manami (2024)	Es vital para la competencia técnica, pero solo funciona si está alineada a objetivos organizacionales; de lo contrario, genera desmotivación.
Productividad y Seguridad StepsForTalent (2025), Muñoz (2018)	La selección por competencias mejora la eficiencia; en aviación, esto es un factor crítico para la seguridad operacional y la gestión de crisis.
Brecha de Talento y Retención Mizrak (2023) y Ramírez (2019)	Transición necesaria de "comprar talento" (reclutamiento) a "construir talento" (formación interna) para asegurar la continuidad operativa.
Transformación Digital Kassar (2022)	El teletrabajo y las herramientas digitales exigen mayor flexibilidad, convirtiéndola en una competencia organizacional crítica.
Liderazgo y Seguridad Barco (2026), AESA (2022),	El liderazgo transformacional y la "cultura justa" son mediadores clave para potenciar la GTH y fortalecer la seguridad.

Nota. Elaboración propia con base a autores

Como se evidencia en la tabla 4, los hallazgos revelan deficiencias persistentes: implementación fragmentada de políticas de retención, falta de transparencia en ascensos, y una visión aun predominantemente operativa. La capacitación continua es indispensable, pero solo genera valor cuando está alineada estratégicamente. La brecha de talento obliga a transitar de “comprar” a “construir” talento mediante formación intensiva y planes de sucesión robustos.

La transformación digital ha acelerado la adopción de teletrabajo y herramientas colaborativas, revelando la flexibilidad como competencia organizacional clave. Sin embargo, persiste una desconexión entre teoría estratégica y praxis operativa. El liderazgo transformacional actúa como mediador esencial entre prácticas de GTH y seguridad operacional.

Propuesta de Modelo Integrador Talento 4.0 para Organizaciones Aeronáuticas

Se propone un modelo que combine:

1.Gestión por Competencias Avanzada con énfasis en hard y soft skills, incluyendo resiliencia y toma de decisiones en entornos de alta incertidumbre.

2.HR Analytics e Inteligencia Artificial para predicción de necesidades de capacitación, detección temprana de fatiga y análisis predictivo de rotación.

3.Cultura Justa y Bienestar Integral (EX) que integre salud mental, equilibrio trabajo-vida y apoyo psicosocial, especialmente para personal técnico y operativo.

4.Liderazgo Transformacional Digital que promueva agilidad, inclusión y aprendizaje continuo.

5.Integración con SMS mediante indicadores compartidos y simulaciones de crisis conjuntas.

Este modelo es accionable: implementar dashboards de HR Analytics integrados con sistemas operativos, desarrollar academias internas de Talento 4.0 y establecer métricas de ROI de inversión en capital humano ligadas a indicadores de seguridad tales como tasa de incidentes, cumplimiento SMS, entre otros.

La gestión estratégica del talento humano es un pilar fundamental para el éxito, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones aeronáuticas. En un sector de alta

complejidad y exigencia, el factor humano constituye el activo más valioso y el principal motor de la eficiencia y la seguridad operacional. Se concluye que:

-Alineación estratégica como condición de seguridad: La GTH debe evolucionar hacia una Gestión Estratégica del Capital Humano, donde la alineación con los objetivos organizacionales no es opcional, sino una condición necesaria para la seguridad y la eficiencia.

-Inversión en capital humano: La inversión en capacitación continua y desarrollo de competencias es esencial para incrementar la productividad y la innovación. Para que sea efectiva, debe estar alineada con los objetivos estratégicos y las demandas del entorno.

-Modelo de competencias integral: Los modelos de gestión deben integrar tanto habilidades técnicas (hard skills) como habilidades no técnicas (soft skills, CRM) para reducir el error humano y mejorar el trabajo en equipo.

-Profesionalización de la gerencia de talento humano: Es urgente profesionalizar la gerencia de RH en el sector, alejándola de la burocracia y acercándola a la toma de decisiones estratégicas, con énfasis en la retención del talento, el bienestar laboral y el liderazgo efectivo.

-Adopción del enfoque "Talento 4.0": La integración de tecnologías digitales, analítica de datos y liderazgo transformacional es indispensable para enfrentar los desafíos de la retención, la brecha de talento y la adaptación al cambio.

-Estrategia de Estado: Se debe considerar la capacitación del personal del transporte aéreo como una situación estratégica de Estado, dada su relevancia para la seguridad nacional y el desarrollo económico.

En conclusión, una gestión gerencial proactiva, adaptativa y centrada en las personas es indispensable para que las organizaciones aeronáuticas puedan navegar con éxito en un entorno globalizado y en constante evolución, garantizando la excelencia operativa y la seguridad de sus operaciones.

Referencias

AESA (2022). *Libro blanco de cultura de seguridad para operadores aéreos*. Agencia Estatal de Seguridad Aérea, Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, España. <https://shre.ink/3j6R>

- Álvarez, C., Olivares, D., Chancafe, F., & Asca, P. (2021). *Análisis de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional de una empresa de aeronavegación 2020*. Centro Sur. <https://shre.ink/3jwn>
- Ardestani, A. (2024). *Análisis estadístico de las tendencias en la competencia y la experiencia de los recursos humanos y su impacto en la seguridad aérea*. LinkedIn Pulse. <https://shre.ink/3jOE>
- Barco, W., Calderón, J. & Moncayo, L. (2026). *Gestión del talento humano como factor clave en la optimización de la productividad empresarial*. Ibero Ciencias - Revista Científica Y Académica 5(1), 3953-3965. <https://shre.ink/3jJl>
- CIAC S.A. (2026). *Plan Estratégico de Talento Humano* (Código: PLN-6-00-007, Versión 8). Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana. <https://shre.ink/3j6o>
- Kassar, Z. (2022). La gestión del talento humano en la era digital: Un desafío para el desarrollo de las organizaciones. *Revista MOMBOY*, (18) pp.1-21. <https://shre.ink/3j6r>
- Maldonado, O. (2025, 18 de septiembre). *Automatización en la aviación: ventajas clave y desafíos de seguridad*. SOMA Software. <https://shre.ink/3j6p>
- Mamani, O. (2024). Competencias profesionales en la formación del técnico superior universitario aeronáutico en Bolivia. *Desafíos*, 15(2), 171-176. <https://shre.ink/3j6k>
- Mizrak, F. (2023). *Estrategias para una gestión eficaz de recursos humanos en la industria de la aviación: Un Análisis de Casos*. <https://shre.ink/3jwo>
- Muñoz, D. (2018). Factores humanos en aviación: CRM (Crew Resource Management - Gestión de recursos de la tripulación). *Papeles del Psicólogo*, 39(3), 191-199. <https://shre.ink/3j6H>
- Quispe, R. y Contreras, M. (2026). *Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: una revisión sistemática*. Revista INVECOM. 6 (1), pp. 2-11. <https://shre.ink/3jOI>
- Ramírez, R., Espindola, C, Ruiz, G. y Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Información Tecnológica, 30(6), pp.167-176. <https://shre.ink/3jJP>
- SEPAC (2026). *La Salud Mental en Aviación: Hacia un Enfoque de Apoyo y Seguridad*. Sociedad de Psicología Aeronáutica y Consultores. <https://shre.ink/3j6U>
- Simoens, A. (2026, 7 de mayo). *Los recursos humanos en la industria aeronáutica*. <https://shre.ink/3jJq>
- StepsForTalent. (2025). *RRHH: Tendencias y Retos en Áreas de Gestión de Talento en 2026*. <https://shre.ink/3j4Y>
- OACI. (2025, 31 de julio). *Modernización de la gestión de la fatiga y de las normas de actuación humana en el control de tránsito aéreo* (Nota de estudio A42-WP/87 TE/26). Organización de Aviación Civil Internacional. <https://shre.ink/3j4O>