



SAFE SKIES.
SUSTAINABLE FUTURE.

Cultura de la Seguridad Operacional

—
Uwe David Cano Navarro

Coordinador de Gestión de la Seguridad
Operacional INAC/Nicaragua

RESUMEN

01 Introducción 

02 Cultura Y Gestión 

03 Beneficios y limitaciones 

04 Marco y Características  ★★★

05 Indicadores y niveles de madurez 

06 Herramienta 

07 Ejercicios 

Introducción



Introducción

La cultura de seguridad operacional se ha descrito como “la forma en que las personas se comportan en relación con la seguridad operacional y los riesgos cuando nadie está mirando”. Es una expresión de la forma en que la administración y los empleados de una organización perciben, valoran y priorizan la seguridad operacional.

DOC. 9859

El capítulo 3 contiene información relacionada a la cultura de seguridad operacional y explica la importancia de realizar una medición de la cultura en aras de fortalecer las bases o pilares del Programa Estatal de Seguridad Operacional y así como también las políticas establecidas por el mismo Estado que consideren importante la maduración de su cultura de seguridad operacional.

La cultura también se refleja en la medida en que los individuos y grupos:

a) Son conscientes de los riesgos y peligros conocidos que enfrentan la organización y sus actividades





b) Como se comporta el personal continuamente para mantener y mejorar la seguridad operacional;

c) Pueden acceder a los recursos requeridos para las operaciones seguras;



d) Están dispuestos y son capaces de adaptarse cuando enfrentan problemas de seguridad operacional;



e) Están dispuestos a comunicar problemas de seguridad operacional.



f) Evalúan continuamente los comportamientos relacionados con la seguridad operacional en toda la organización.



02 Cultura y Gestión

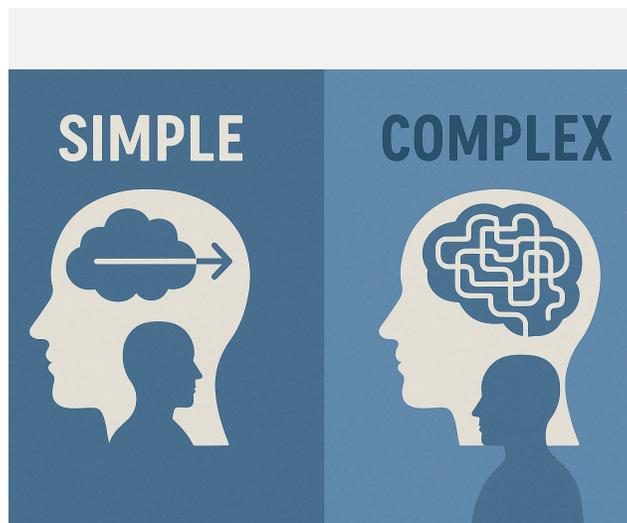


No existen dos organizaciones idénticas e incluso dentro de la misma organización diferentes grupos pueden tener diferentes formas de pensar la Seguridad operacional, hablar de la seguridad operacional y actuar frente a problemas de Seguridad operacional.

Si se piensa que la seguridad operacional no es tan importante, eso daría lugar a:



La aplicación de soluciones alternativas.



Reducciones y simplificaciones.



Toma de decisiones o valoraciones inseguras.

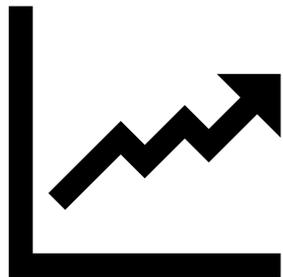
La cultura y su influencia en las notificaciones

Una cultura madura de seguridad operacional depende fundamentalmente de su sistema de notificación y el éxito de un sistema de notificación depende enteramente del flujo continuo de la información.

Flujo de la información



Señales de que se apoyan las notificaciones de seguridad operacional.



Aumento de notificaciones :

- Errores institucionales
- Errores individuales
- Confidenciales



Disminución de notificaciones
anónimas

03

Beneficios y limitaciones

BENEFICIOS DE MEDIR LA CULTURA DE SEGURIDAD OPERACIONAL



MAYOR
CONCIENCIACIÓN



MEJOR
DESEMPEÑO

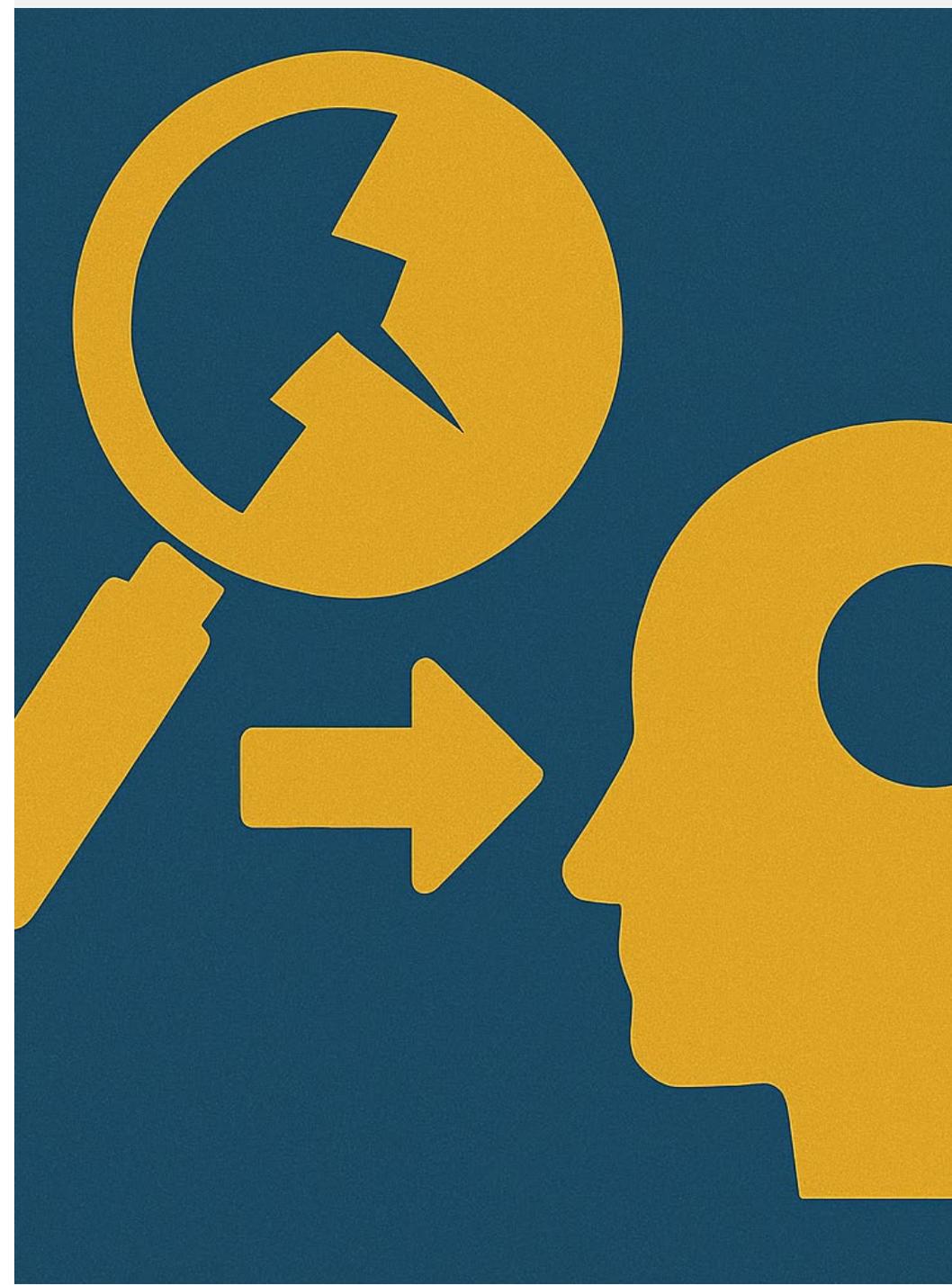
- Puede mejorar la relación entre la Autoridad y su industria.
- Mejora comunicación entre inspectores y otro personal con responsabilidades de seguridad operacional.
- brindar una mayor comprensión de los factores organizacionales que contribuyen al desempeño general de la seguridad operacional en una autoridad aeronáutica.



- Puede utilizarse como una herramienta complementaria para evaluar la eficacia del SSP.
- Los resultados de un proveedor pudieran utilizarse como un insumo para la vigilancia basada en riesgo.



- Permite identificar posibles discrepancias o desajustes en la percepción de la seguridad operacional entre la Dirección y el personal.
- Genera un panorama integral de fortalezas y debilidades dentro de una organización.



Limitaciones

SUBJETIVIDAD



Variabilidad del tamaño de la muestra



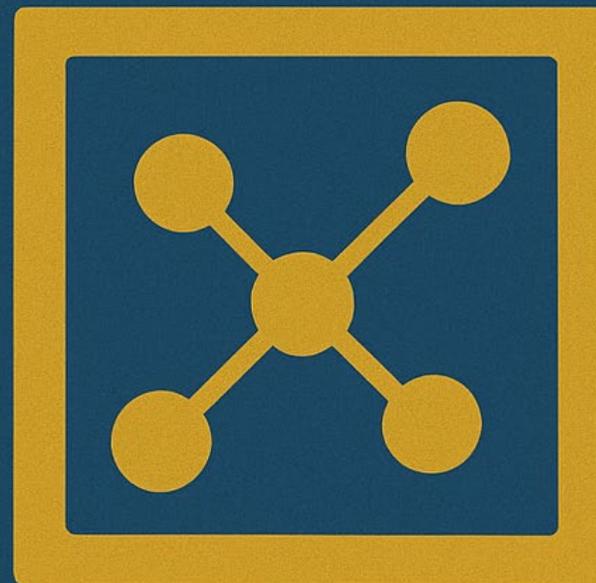
Temporalidad y contexto



Percepción de los entrevistadores

04

Marco y Características



Marco

Para los fines del procedimiento de medición, se definirá la cultura de seguridad operacional como el conjunto de valores, comportamientos y actitudes duraderos respecto a la seguridad operacional, compartidos por cada miembro en todos los niveles de la organización.

Marco

- Se considerara una cultura de seguridad operacional positiva, cuando existe un sentido de responsabilidades compartidas para lograr los objetivos de seguridad operacional de la AAC o la organización que realice la medición.
- También se promueve la responsabilidad por la seguridad operacional y todos están en una búsqueda continua por preservar y mejorar la seguridad operacional.
- Las personas están dispuestas y capacitadas para adaptarse al enfrentar problemas de seguridad operacional y también están dispuestas a comunicar dichos problemas.

Características de la cultura



Compromiso



- El grado en que cada nivel de la organización tiene una actitud positiva hacia la seguridad operacional y reconoce su importancia. La alta dirección debe estar genuinamente comprometida con mantener un alto nivel de Seguridad operacional y motivar al personal a hacer lo mismo.

Justicia



- El grado en que se fomenta o incluso se recompensa el comportamiento seguro y la notificación de problemas de seguridad operacional y se desalienta el comportamiento inseguro.

Información



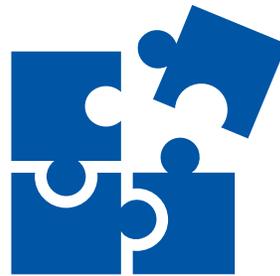
- El grado en que la información se distribuye a las personas adecuadas en la organización. La información relacionada con el trabajo debe comunicarse de la manera correcta a las personas correctas.

Consciencia



La medida en que el personal y la Dirección son conscientes de los riesgos para sí mismos y para los demás que implican la ejecución de los procesos de la organización. El personal y la Dirección deben mantener constantemente un alto grado de vigilancia en lo que respecta a la seguridad operacional.

Adaptabilidad



La medida en que el personal y la Dirección están dispuestas a aprender de experiencias pasadas y son capaces de tomar las medidas necesarias para mejorar el nivel de seguridad operacional dentro de la organización.

Comportamiento



La medida en que cada nivel de la organización actúa para mantener y mejorar el nivel de seguridad operacional. Por parte de la Dirección, la importancia de la seguridad operacional debe ser reconocida y todo lo necesario para mantener y mejorar la seguridad operacional debe ser implementado.

05

Indicadores y niveles de madurez



Indicadores



Se considera esencial utilizar una estructura jerárquica ([1]definición, [2] características, [3] indicadores) para poder determinar dónde se pueden hacer mejoras que contribuyan a mejorar su cultura de seguridad operacional.

Indicadores

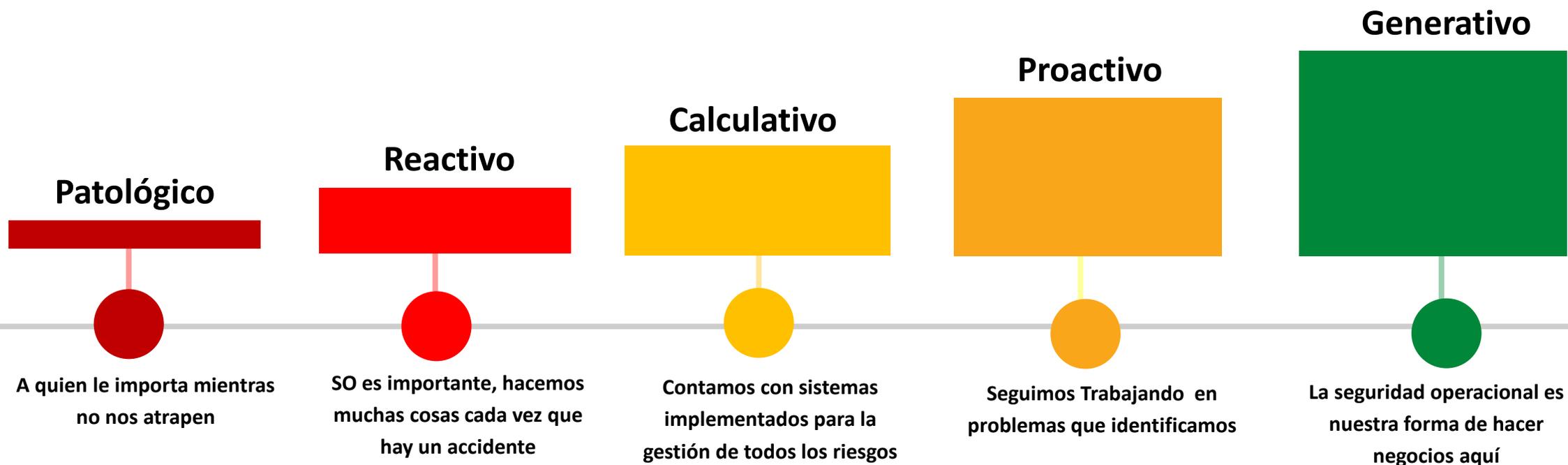
Características	Indicadores
Compromiso con la seguridad operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la Dirección • Compromiso del personal • Inversión en seguridad operacional
Justicia	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de comportamientos inseguros • Percepción de la evaluación. • Delegación de la responsabilidad
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de información relacionada con la seguridad operacional. • Sistema de informes de seguridad operacional. • Disposición para informar. • Consecuencias de los informes de seguridad operacional.
Conciencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia del riesgo inducido por el trabajo. • Actitud hacia los peligros desconocidos. • Atención a la seguridad operacional

Indicadores

Características	Indicadores
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones después de incidentes de seguridad operacional. • Proactividad para prevenir incidentes de seguridad operacional. • Aportaciones del personal de seguridad operacional.
Comportamiento con respecto a la seguridad operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Situación laboral • Comportamiento del personal en relación con la seguridad • Expectativas mutuas y estímulo

Niveles de madurez

Evolución de la cultura de seguridad operacional



Aumentar el compromiso, la adaptabilidad, el compromiso el nivel de información, la justicia y la madurez del comportamiento

Reactiva

En esta cultura la Seguridad Operacional generalmente se considera una carga impuesta por cumplimiento a estándares internacionales, también:

1. Se toman acciones únicamente para cumplir con futuros procesos de auditorías externas.
2. Se toman acciones después de un evento significativo de Seguridad Operacional.
3. Las acciones a menudo consisten en identificar y castigar a la(s) persona(s) responsable(s)
4. Solo en el caso de eventos significativos se convierte en un tema prioritario.

Reactiva

5. Los directores perciben que la mayoría de los sucesos son causados exclusivamente por el comportamiento inseguro del personal de primera línea.
6. Se acepta el comportamiento inseguro para completar el trabajo.

Calculativa

En esta cultura la Seguridad Operacional generalmente se considera un factor que debe tenerse en cuenta:

1. Se toma en cuenta en la toma de decisiones de la Dirección. pero en sí misma, la seguridad operacional no es un valor central.
2. Los directores reconocen que una amplia gama de factores causan consecuencias no esperadas y que las causas raíz a menudo se originan en decisiones de la Dirección.
3. Se instala un sistema de reporte de seguridad operacional para cumplir con los requisitos legales y solo se utiliza para recopilar información.

Calculativa

4. Existe una conciencia general de los riesgos de seguridad Operacional inducidos por las actividades cotidianas del personal y la organización está dispuesta a tomar medidas solo si estos se vuelven demasiado grandes.
5. Hay situaciones en las que se acepta un comportamiento inseguro para cumplir con el trabajo, pero en general, existe una expectativa mutua de comportamiento seguro.

Proactiva

En esta cultura la seguridad Operacional se considera un valor central:

1. Juega un papel importante en la toma de decisiones a nivel de Dirección general, así como en las actividades diarias.
2. El sistema de reporte de seguridad operacional no solo se utiliza para detectar problemas significativos, sino también para aquellos con un impacto menos evidente o nulo en la seguridad operacional.
3. Las actividades diarias se evalúan regularmente y las acciones se revisan después de su implementación.
4. Después de un evento, el principal objetivo de la gestión es prevenir su recurrencia.
5. Existe una conciencia general de los riesgos asociados con las actividades diarias y se toman medidas para reducirlos tanto como sea posible.

06

Herramienta de medición

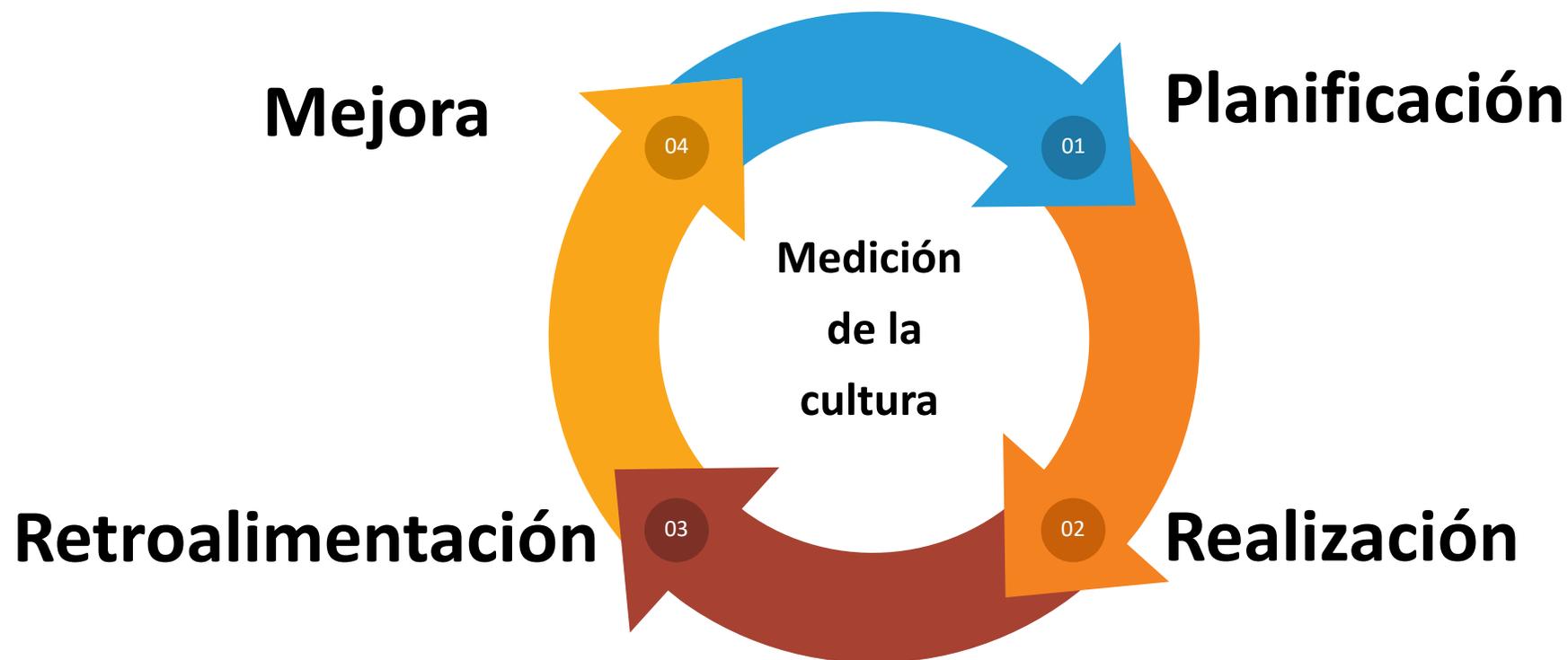


El Anexo 19 en su numeral 3.2.3.3 “**Recomendación.**— *Los Estados deberían establecer una política y objetivos de seguridad operacional que reflejen su compromiso con respecto a la seguridad operacional y faciliten **la promoción de una cultura positiva** en la comunidad de la aviación con respecto a la seguridad operacional.*”

El documento 9859 al final de su capítulo 3 en numeral 3.3.3.2 hace referencia a que *“Hay varias herramientas que se utilizan para evaluar el grado de madurez de la cultura de seguridad operacional, normalmente en combinación:*

- a) cuestionarios;*
- b) entrevistas y grupos de discusión;*
- c) observaciones; y*
- d) exámenes de documentos.”*

¿Cómo realizar una evaluación para medir de la cultura de seguridad Operacional?



Etapa de Planificación

Cuando se planifique la evaluación, es importante considerar:

1. Definir la muestra a evaluar. Elaborar un cronograma de las entrevistas.
2. Notificar al personal involucrado sobre el cronograma y que será entrevistado.
3. Asegurar salas adecuadas para realizar las entrevistas.
4. Garantizar la confidencialidad y un ambiente relajado.
5. Instruir a la Dirección que los nombres de las personas no serán registrados para mantener la confidencialidad.
6. Instruir a técnicos superiores de la organización para presentar la evaluación.

Instrucción y competencias de los entrevistadores

- Conocimiento en SMS.
- Conocimiento en SSP y de la cultura de seguridad operacional.
- Principios de Gestión de la seguridad operacional y técnicas de evaluación.
- Cultura de seguridad operacional y sus características claves.
- Familiarización y comprensión de las preguntas de evaluación de la cultura de seguridad operacional.

Instrucción y competencias de los entrevistadores

- Factores humanos y organizacionales.
- Técnicas de entrevista.
- Técnicas de investigación.
- Capacidad para comunicarse de manera efectiva (incluida la escucha activa).
- Habilidades interpersonales (capacidad para relacionarse con diversos grupos de personas).
- Capacidad para manejar conversaciones difíciles (para evitar conflictos).

Etapa de Realización

Cuando se realice la evaluación, es importante considerar:

1. Los entrevistadores deben estar familiarizados con el procedimiento de evaluación de la Cultura de Seguridad operacional y con el contenido del cuestionario.
2. Incluir la revisión de auditorías anteriores, informes de incidentes e investigaciones, ya que esto permitirá una evaluación de las actitudes y comportamientos hacia la seguridad operacional.
3. Los entrevistadores deben limitarse a realizar las preguntas en el cuestionario de evaluación, aunque pueden personalizar la forma en que formulan la pregunta.
4. Evitar guiar al entrevistado a dar las respuestas que están buscando.

Etapa de Realización

5. Antes de cada entrevista explicar el propósito de la misma y la importancia de ser abiertos y honestos y que las notas se mantendrán confidenciales.
6. Tomar breves notas del diálogo durante o inmediatamente después de cada entrevista.
7. De ser posible obtener ejemplos de sus experiencias siempre que sea posible.
8. Reforzar que no hay respuestas correctas o incorrectas y lo más importante es establecer un ambiente confidencial durante cualquier discusión.
9. No se registrara nombres para evitar que se tomen medidas contra las personas basadas en sus comentarios.

Etapa de Retroalimentación

1. Cuando se hayan completado todas las entrevistas, los entrevistadores deben contestar el cuestionario y revisar los resultados.
2. La reunión de retroalimentación es extremadamente importante y los entrevistadores deben ser cuidadosos al presentar sus resultados de manera exhaustiva, clara y meticulosa.
3. Asegurar Idealmente, para esta reunión la asistencia del ejecutivo responsable y personal técnico.
4. Presentar el resumen y un informe de la evaluación.
5. El Ejecutivo responsable deberá considerar el valor de compartir los resultados de la evaluación con todo el personal.



Gracias!

Ejercicio 1

1. Formar grupos de trabajo.
2. Asignar los siguientes roles (2 Entrevistadores / 1 Director/ 1 inspector).
3. Evaluar una de las 6 características de la Cultura.
4. Utilizar únicamente las guías de entrevista de acuerdo a la característica seleccionada.
5. Realizar dos entrevistas una a Director y una a inspector.
6. Utilizando los criterios de la guía hacer comentarios y determinar el nivel (Bajo/medio/alto) de la característica seleccionada.
7. Discutir entre el grupo y comparar los resultados entre el Director y el inspector.
8. Comentar experiencia, retos, lecciones aprendidas y conclusiones con el plenario.

Ejercicio 2

Se realizó una encuesta para evaluar la cultura de seguridad operacional en la autoridad de aviación civil ZZZZ. Se realizaron 10 entrevistas en total (a 5 directores y a 5 inspectores)

1. Analizar los resultados de la encuesta realizada en la Autoridad de aviación Civil ZZZZ.
2. De acuerdo al resumen de la encuesta al criterio del equipo definir un nivel de confianza de la cultura de seguridad operacional.
3. De acuerdo a la evaluación global de cada característica definir acciones para mejorar.
4. La estrategia puede contener iniciativas de divulgación, capacitación u otras.
5. 5-8 minutos para presentar al plenario el resumen y la estrategia.