



## ASAMBLEA — 38º PERÍODO DE SESIONES

### COMISIÓN TÉCNICA

#### Cuestión 28: Seguridad operacional de la aviación — Normalización

#### CULTURA DE SEGURIDAD Y MEJORA FUTURA DE LAS DISPOSICIONES DE ICAO RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN SMS

(Nota presentada por CANSO)

#### RESUMEN

Las mejoras tangibles en el Manejo de Seguridad y una exitosa implementación del Programa de Seguridad Estatal (SSP, por sus siglas en inglés) dependerán del reconocimiento de que la cultura de seguridad es extremadamente importante para la seguridad de la aviación y su bien comprendido rol. Las investigaciones de accidentes principales han identificado una Cultura de Seguridad deficiente como factor causal que incrementa la probabilidad y gravedad de la incidencia de accidentes. Un enfoque proactivo para integral la cultura de seguridad en el nivel organizativo es requerido con el propósito de salvaguardar todas las funciones relacionadas con la seguridad en contra del desarrollo de conductas y prácticas que se manifiesta antes que los accidentes ocurran. La existencia y la comprensión de una Cultura de Seguridad es un requisito para una exitosa implementación SMS. Es por esta razón que CANSO ha realizado una cantidad considerable de trabajo en la evaluación y entendimiento de la Cultura de Seguridad.

Ya que el nuevo Anexo 19 – *Gestión de Seguridad* contiene disposiciones relacionadas con la implementación de Programas de Seguridad del Estado (SSP) y Sistemas de Gestión de Seguridad (SMS), CANSO tiene la visión que las mejoras futuras a las disposiciones de ICAO sobre Manejo de Seguridad deben incluir guía de la Cultura de Seguridad.

**Acción:** La Asamblea es invitada a aceptar la recomendación contenida en el párrafo 4.

<sup>1</sup> Las versiones en todos los idiomas fueron proporcionadas por la CANSO.

## 1. INTRODUCCIÓN

1.1 La cultura de seguridad represente e influye la forma en que la seguridad es manejada y comprendida en la organización y refleja las actitudes, creencias, percepciones y valores que los empleados comparten en relación a la seguridad. Es la forma en que la seguridad personal “respira vida” en la seguridad, políticas, procesos y documentación de procedimientos de su organización y cómo se da prioridad a la seguridad en la organización.

1.2 Todas las organizaciones que operan en industrias de seguridad crítica, incluyendo los Proveedores del Servicio de Navegación Aérea, tienen una Cultura de Seguridad. Ya sea la cultura de seguridad buena o mala determinará que impacto puede haber en la cadena de valor de entrega de servicio de la organización. Muchas de las investigaciones en accidentes importantes han demostrado que una cultura de seguridad deficiente es un elemento clave en la creación de un ambiente que hace que los accidentes sean más probables. Optimizar la cultura de seguridad, es por lo tanto una de las mejores formas que una organización se proteja de desarrollar conductas y prácticas que de otro modo manifiestan a sí mismos por primera vez en la investigación de un accidente. Es por esta razón que CANSO ha realizado una cantidad considerable de trabajo en la evaluación y entendimiento de la Cultura de Seguridad.

## 2. DISCUSIÓN

2.1 ¿Qué es una cultura de Seguridad El término “Cultura de Seguridad” originado después del desastre de Chernobyl, que captó la atención a la importancia y el impacto administrativo y los factores humanos pueden tener en la formación de la seguridad? La cultura de seguridad es la “personalidad” de seguridad de toda la organización, esto es, “es la forma en que hacemos las cosas por aquí” La cultura de seguridad hace referencia a los valores (seguridad) creencias y prácticas que forman parte de un negocio como este. El concepto explica cómo la falta de conocimiento adecuado y comprensión de la prioridad puesta en riesgo y la seguridad entre gerentes y empleados puede contribuir a desastres.

2.2 El psicólogo de la gerencia E. H. Schein describe la cultura como “una patente de suposiciones básicas compartidas que un grupo aprende a medida que resuelve sus problemas” La cultura de seguridad se manifiesta a través de la conducta, normas de grupo, estándares y valores y los hábitos de pensamiento de la organización.

2.3 La definición de “yacer” en el informe Cullen acerca del accidente de trenes Ladbroke Grove del Reino Unido sugiere que la seguridad de la cultura es simplemente “la forma en que típicamente hacemos las cosas por aquí” Esto se relaciona a todo el rango de las conductas de seguridad, desde el uso de equipos hasta el rigor aplicado para llevar a cabo inspecciones de seguridad y calidad hasta la seriedad con que la seguridad es discutida en los niveles más altos de la organización.

2.4 Es importante distinguir entre la Cultura de Seguridad y la Cultura Organizativa. La cultura organizativa hace referencia a la cultura señalada encontrada en cualquier tipo de organización independientemente de la industria o del campo de los negocios dentro del cual es operado. La cultura organizativa es enmarcada por dichos artículos como misión corporativa, dirección estratégica, enfoque al cliente, valores centrales organizativos, etc. Los bancos, escuelas, universidades, caridades, agencias de gobierno, IT, o compañía de telecomunicación todas tienen una Cultura Organizativa de algún tipo. Por su puesto, ANSPs, Aerolíneas, aeronaves y fabricantes de motor y autoridades operativas de aeropuerto también tienen Culturas Organizativas. Sin embargo, uno de los subconjuntos de Cultura Organizativa de las entidades operativas en industrias de seguridad crítica es su Cultura de Seguridad.

2.5 ¿Por qué una cultura de Seguridad es Importante? Las investigaciones en muchos accidentes de alto perfil han mostrado que una cultura de seguridad deficiente era uno de los factores claves en la creación de condiciones sin las cuales el accidente pudo no haber ocurrido. Mejorar la Cultura de Seguridad está entre las mejores defensas de una organización contra incidentes o accidentes graves. Sin embargo, con el propósito para las organizaciones para mejorar la Cultura de Seguridad, primeramente es necesario evaluar y comprender su cultura actual. Ya que algunas organizaciones han encontrado detrimento, si usted no comprende y maneja la Cultura de Seguridad, esto lo manejará.

2.6 El reto para muchas organizaciones es cómo cambiar una cultura existente; como cultura se establece profundamente en el subconsciente, pero presente en conducta y práctica. Desde 1980 ha habido un gran cantidad de investigaciones acerca de la Cultura de Seguridad que ha sido identificado los elementos claves de una Cultura de Seguridad de una organización:

- a) **Sólo Cultura:** las personas serán tratadas con justicia si cometen errores; incluso si esos errores conducen a resultados negativos. Sin embargo, hay una clara distinción entre que conductas son aceptables y cuales son inaceptables;
- b) **Informe de Cultura:** organizaciones cuyo personal cree que serán tratados justamente incluso si cometen errores tienen mayores probabilidades de informar sobre errores diarios y/o prácticas problemáticas que no han conducido a un evento de seguridad negativo. Esto significa que la organización tiene un imagen verdadera de sus riesgos latentes y puede mitigar esto antes de que se presente un incidente o accidente; y
- c) **Cultura de Aprendizaje:** donde la información relacionada de seguridad se informa de forma honesta, abierta y sin miedo de la retribución y los comentarios apropiados es dado por la gerencia, la organización tiene una oportunidad para tratar estos datos, 'lecciones de seguridad'.

2.7 Los anteriores son los factores claves para un Cultura de seguridad Saludable y son importantes en la influencia en muchos aspectos de la formación humana y la seguridad organizativa. Ellos genera compromiso personal, responsabilidad, comunicación y aprendizaje y desafía la forma en que las cosas son hechas incluyendo las conductas de todos en la organización, que incluye a la gerencia senior- "Una cultura de seguridad es una cultura que permite que el jefe oiga malas noticias" (NL, Dekker, 2006).

2.8 Varios informes de accidentes principales han identificado la Cultura de Seguridad como un factor que afecta decisivamente el resultado. Esto incluye la explosión de la plataforma de petróleo Piper Alpha (RU, Cullen, 1990) la estación de bomberos subterránea de 1987 Kings Cross, el hundimiento de MS *Herald of Free Enterprise* (Bélgica y RU, Sheen 1987) y los Accidentes de los Transbordadores Espaciales NASA, Challenger (EE.UU, Informe Presidencial del Comisionado, 1986) y Columbia (EE.UU, CAIB/NASA, 2003)

2.9 El informe del desastre del Transportador Espacial Challenger identifico numerosas decisiones fallidas hechas por la NASA y estas decisiones, que fueron sintomáticas de una Cultura Segura deficiente, fueron tratadas por la investigación como factores que contribuyeron al desastre; El accidente fue uno típico de aquellos que ocurren en Culturas de Seguridad deficientes: los accidentes no son un resultado de "error de un operador" o cambiar las fallas ambientales o técnicas. Ya sea que ocurran debido a una baja en la Cultura de Seguridad, que lidera las políticas de seguridad de la organización y procedimientos para ser significativamente menos efectiva.

2.10 Por lo general se discute que si el hardware es fabricado y aprobado en línea con requisitos técnicos, la cultura de seguridad de la organización es irrelevante. En el caso de accidente Challenger, los anillos- O Morton-Thiokol's operaron dentro de la especificación del diseño. Sin embargo, la decisión para el lanzamiento se basó en el escenario 'conocido desconocido' sobre el funcionamiento de los anillos O. Se puede observar cómo en ausencia de datos técnicos concluyentes o donde las decisiones deben ser tomadas en base a la interpretación de expertos de la formación en el 'borde del sobre de diseño'- La Cultura de Seguridad es un factor influyente clave. En una era donde todos los materiales y tecnologías nuevas se están volviendo más prevalentes, dichos juicios tienen probabilidad de volverse más común. Por lo tanto, incluso aquellas organizaciones que se apoyan significativamente en el juicio humano más que en la formación y los procesos de calidad deben ser concientes del rol que la Cultura de Seguridad jugará en asegurar exitosos resultados de éxito.

2.11 ¿Por qué preocuparse por la Cultura de Seguridad si ya tienen un SMS? La Cultura de Seguridad de Una Organización se refleja en la forma en que la seguridad es gestionada en el lugar de trabajo. Por lo tanto, el SMS de una organización no puede solamente consistir de un conjunto de políticas y procedimientos que se sientan en una repisa. No puedo esperar ser efectivo si todos en la organización son totalmente conversadores con sus contenidos, pero no actúan de forma apropiada. SMS describe lo que necesita suceder para que la seguridad sea manejada en el lugar de trabajo. Cómo y cuan exitosamente esas políticas y procedimientos implementados serán influenciadas por la Cultura de Seguridad de la Organización. Por lo tanto, mientras mejor sea la Cultura de Seguridad de una organización, más robusto será su SMS.

2.12 En otras palabras, con el propósito de mejorar la grandeza de su SMS, las organizaciones necesitan mejorar su Cultura de Seguridad. Esto sólo puede ser hecho primero evaluando y comprendiendo la Cultura de Seguridad de la Organización utilizando una de las muchas herramientas que están disponible para este propósito, por ejemplo, aquellos adoptados por CANSO y EUROCONTROL. Esto puede ser utilizado para tratar mejoras continuas relacionadas con la base de la organización. Sin embargo, independientemente de la metodología utilizada, el ciclo de evaluación, comprensión y mejora continua la Cultura de Seguridad es la clave para mejorar la grandeza de una organización.

2.13 En apoyo a este objetivo, CANSO ha realizado grandes esfuerzos para reconocer y apoyar la importancia de la Cultura de Seguridad dentro de un ANSP y para el éxito de sus SMS. El primer paso fue la inclusión de la Cultura de Seguridad como un habilitador clave para SMS como se presenta en el Estándar de Excelencia de CANSO en los Sistemas de Manejo de Seguridad. Como tal una medida de madurez de SMS de ANSP está basada, en parte en: tener una cultura de seguridad positiva y preactiva, flexible e informada que apoye el informe y aprendizaje que es conducido por la gerencia, regularmente medir su cultura de seguridad e implementar un programa de mejoras y mantener un "clima abierto" para el informe e investigación de incidentes.

2.14 Con el propósito de ayudar a ANSP en sus esfuerzos de mejora de cultura de seguridad, CANSO también desarrollará una amplia gama de material guía. Los resultados clave incluyen: una Definición de Cultura de Seguridad y Modelo de Mejora, una Encuesta de Clima de Seguridad y Base de Datos; una Guía de Implementación de Cultura de Seguridad; y un resumen de prácticas de seguridad de la industria para hacer avances de cultura de seguridad. Las presentaciones fueron desarrolladas y proporcionadas en eventos regionales de CANSO para ampliar la comprensión y conocimiento de la cultura de seguridad. Los campeones regionales fueron identificados y están disponibles para responder las preguntas sobre cultura de seguridad y relacionados con el trabajo de CANSO.

2.15 Finalmente, CANSO actualmente establece un conjunto de indicadores de seguridad claves. Un área identificada para la que los indicadores líderes deben ser desarrollados es la medida y mejora de la cultura de seguridad.

### 3. CONCLUSIÓN

3.1 En resumen, la Cultura de seguridad es un componente facilitador crucial en la entrega de SMS robusto y efectivo. Las organizaciones que tienen una comprensión clara de su Cultura de Seguridad tienen mayor probabilidad de cumplir completamente con los requisitos de su SMS. Por esta razón es importante que las organizaciones busquen mejorar continuamente su Cultura de Seguridad a través de un ciclo de evaluación, comprensión y mejora y que la guía apropiada acerca de esto sea reflejada en las disposiciones de ICAO.

### 4. RECOMENDACIÓN

4.1 La asamblea está invitada a probar a ICAO iniciando una revisión de los principios de la Cultura de Seguridad e integrando estos principios en etapas sucesivas del desarrollo SARP y la implementación de SMS. Se solicita a la Asamblea que acepte las siguientes recomendaciones:

#### **Recomendación 31/x – Mejorar la cultura de seguridad para mejorar la efectividad de la implementación SMSjackson**

Que la Asamblea:

- a) considere que la mejora de la Cultura de Seguridad debe ser un elemento necesario en la amplia entrega de SMS;
- b) acuerdan que con el propósito de mejorar la Cultura de Seguridad, deben primero evaluar y comprender su Cultura de Seguridad y tener que cuenta lo que CANSO está haciendo con este propósito; y
- c) acordar que las disposiciones necesarias a ser incluidas en la Cultura de Salud en SMS deben ser introducidas en las siguientes enmiendas al Anexo 19 – *Gerencia de Seguridad* y otro material guía apropiado.