



NOTA DE ESTUDIO

ASAMBLEA — 41° PERÍODO DE SESIONES

COMISIÓN TÉCNICA

Cuestión 30: Seguridad operacional de la aviación y navegación aérea – Políticas

30.3: Resultados pertinentes del Componente de Seguridad Operacional de la Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19 (HLCC 2021)

IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO CULTURAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SSP Y SMS

[Nota presentada por Venezuela (República Bolivariana de) y apoyada por Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Ecuador, El Salvador, Guyana, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam y Uruguay]²

RESUMEN

Esta nota de estudio desarrolla y enfatiza la importancia del establecimiento y aplicación de una estrategia de cambio cultural de seguridad operacional dentro de la implementación y mantenimiento de los Programas estatales de seguridad operacional (SSP) y Sistemas de gestión de seguridad operacional (SMS).

Decisión de la Asamblea: Se invita a la Asamblea a:

- tomar nota de la información presentada en esta nota de estudio;
- considerar los aspectos sugeridos en la nota como parte de la estrategia de cambio cultural en organizaciones o partes interesadas;
- fomentar y compartir experiencias exitosas en Estados y regiones sobre la aplicación de estrategias de cambio cultural de seguridad operacional; y
- considerar el desarrollo o incorporación de material de orientación estandarizado para los Estados y regiones.

Objetivos estratégicos:

Esta nota de estudio se relaciona con el Objetivo estratégico de seguridad operacional.

Repercusiones financieras:

Ninguna.

Referencias:

Manual de gestión de la seguridad operacional (Doc 9859)
Compendio sobre factores humanos núm. 16 - Los factores transculturales en la seguridad aeronáutica (Circular 302)

¹ Versión en español proporcionada por Venezuela (República Bolivariana de)

² Estados miembros de la Región SAM y la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC)

1. INTRODUCCIÓN

1.1 La experiencia observada durante los procesos de implementación, así como de los resultados esperados en el mantenimiento del SSP en los Estados y los SMS en la industria, pasan por el protagonismo de la actuación de todas las personas y equipos de trabajo que intervienen en estos procesos.

1.2 Si bien el Doc 9859 aborda, en términos generales, en su Capítulo 3 la comprensión de la cultura de seguridad operacional y concluye que la mejora del rendimiento en materia de seguridad operacional en el Estado o de un sector aeronáutico específico depende en gran medida de su cultura de seguridad operacional, el cambio cultural no se obtiene de manera tan tangible como otros entregables derivados de otros elementos implementados y mejorados en los SSP del Estado y SMS de la industria (tales como: documentos, sistemas, manuales, herramientas, etc.).

1.3 De acuerdo a la Circular OACI 302-AN/175, en términos generales, la cultura es definida como un sistema compartido de creencias (lo que es verdad), valores (lo que es importante), expectativas y significados de la conducta (lo que implica participar en una acción determinada) desarrollados por un grupo a lo largo del tiempo para cumplir con los requisitos de vivir y operar en un nicho (geográfico) y nos brinda una visión de los contextos (capas) que moldean la cultura en diversas regiones y Estados. Esto nos conlleva a preguntarnos cuál es la cultura existente, sus cambios en el tiempo y su impacto en las organizaciones estatales que gestionan la seguridad operacional del SSP y en los SMS de su industria.

2. DESARROLLO

2.1 Con la próxima edición del Plan global para la seguridad operacional de la aviación (GASP), Edición 2023-2025 y su efecto en los correspondientes planes regionales y nacionales de seguridad operacional a ser desarrollados o enmendados, no se puede perder de vista los desafíos que plantea el GASP. En su sección 3.2, en consideración a la implementación de los SSP, el GASP reconoce que parte de sus desafíos implicará un impacto cultural en organizaciones para que las mismas lo implementen con más eficacia.

2.2 La Región SAM reconoce dicho reto en su proceso de implementación de SSP y considera que dicho reto se mantendrá igualmente presente para el mantenimiento del mismo y en la implementación de los SMS asociados a la industria y su impacto en el rendimiento de los objetivos de seguridad operacional.

2.3 En la búsqueda de la mejor solución, la Región SAM consulta material que pudiera ofrecer consideraciones y metodologías más asertivas que orienten a sus Estados e industria en aplicar una estrategia de cambio cultural.

3. CONSIDERACIONES AL IMPLANTAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE SEGURIDAD OPERACIONAL

3.1 A continuación, se ofrece estos pasos y consideraciones si una organización requiere implantar una cultura positiva de seguridad operacional a la par de la implantación del SSP o SMS, por lo que se propone la siguiente estrategia:

- a) creación de un equipo coordinador encargado de llevar a cabo el proceso:

- 1) realice la creación de un Comité de dirección para velar por el debido desarrollo del proceso, garantizando el necesario compromiso colectivo al máximo nivel. Si el Estado está implementando su SSP o una organización de la industria su SMS podría ser el mismo Comité de seguridad operacional. Para organizaciones pequeñas se haría designaciones puntuales ajustadas al tamaño y complejidad de la organización.
 - 2) constituya un equipo, encargado de guiar su operatividad (importante estén todas las partes implicadas en el proceso: dirección, trabajadores, técnicos y, según sea el caso, consultores externos). Se encargarán de realizar el seguimiento de todo el proceso de cambio cultural.
- b) desarrollo de un plan logístico y secuencial. Se debe tomar en cuenta que cualquier cambio de cultura organizacional es un proceso lento que necesita de tiempo para su implantación. Por ello se debe ir ampliando paulatinamente el proceso al conjunto de la organización. Si el Estado está implementado el SSP o una organización su SMS puede integrarse este plan simultáneamente a su plan de implementación. Se deberían considera los siguientes aspectos:
- 1) elegir el momento más apropiado para evitar que se den fenómenos paralelos que contaminen el proceso. Ser asertivos;
 - 2) determinar las directrices que se han de seguir para la implantación (qué es lo que se va a hacer);
 - 3) identificar al personal encargado de la implantación, así como también a todas las personas comprometidas con el proceso y funciones a desarrollarse. Preferiblemente líderes plenamente identificados;
 - 4) especificar la necesidad o no de un servicio externo y sus competencias;
 - 5) determinar los recursos materiales necesarios con el fin de conseguir un resultado final y el coste a producirse y evaluar económicamente el proceso (costo de implantación);
 - 6) dar a conocer a los trabajadores antes, durante y después todo el proceso de cambio cultural y el grado de participación de cada miembro en el sistema organizacional; y
 - 7) establecer control y plazos realistas que alcanzar un objetivo específico determinado en las distintas etapas del proceso.
- c) efectuar un diagnóstico de la situación respecto a la cultura en la organización. La cultura de seguridad operacional está sujeta a muchas influencias y las organizaciones requerirían un diagnóstico de su cultura de seguridad operacional. La evaluación del grado de madurez de la cultura de seguridad operacional puede proporcionar valiosos conocimientos que conduzcan a medidas de la administración para fomentar los comportamientos deseados en materia de seguridad operacional. Cabe señalar que existe un cierto grado de subjetividad en dichas evaluaciones y que éstas pueden reflejar opiniones y percepciones de las personas involucradas en un momento particular solamente. El diagnóstico nos ayudará a precisar las brechas entre lo identificado y lo esperado por la organización para determinar el cambio cultural. Para ejecutar el diagnóstico el Doc 9859 ofrece criterios para moldear la cultura de seguridad operacional esperada;

- d) sensibilización, difusión y “venta y/o marketing” del proceso de cambio cultural. Efectúe la selección e instrucción de posibles agentes de cambio en áreas clave. Esto incluye, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, un equipo coordinador, gestores entrenadores en equipos y/o “animadores del proceso” (líderes, motivadores de directivos, trabajadores para la solución de problemas). Cada gestor tiene que ser capaz de generar interés a los grupos básicos, a promover la participación en el cambio y tienen que ayudarles a reconocer que el cambio es necesario. Para facilitar el cambio es conveniente la presencia de agentes de cambio en áreas clave, normalmente deberían serlo los líderes naturales, aquellos buenos profesionales respetados y valorados por sus compañeros, que tienen las capacidades y habilidades para prestar el apoyo necesario y actuar como promotores para la búsqueda de soluciones y mejoras en los ámbitos de trabajo;
- e) aplicación de seminarios de liderazgo, trabajo en equipo y análisis de problemas/priorización de soluciones para directivos y mandos. A partir de seminarios todo el personal con mando debería ser consiente del compromiso con las necesidades de los equipos. Ser promotores de cambio, de nuevos modelos de dirección con habilidades o destrezas directivas, participación y trabajo en equipo. En especial desarrollar un liderazgo participativo a través de las acciones formativas como la formación de acogida que se lleva a cabo en el momento de la incorporación del trabajador de acuerdo con la experiencia y perfil profesional previo de cada nuevo empleado (normas internas, presentación de equipo, explicación de funciones, inicio y actividades propias del puesto);
- f) implantación de técnicas y procedimientos nuevos/revisados de gestión de seguridad operacional. Debido a que es un instrumento social para mejorar el sistema se establecerá prioridades en cuanto a los procedimientos claves de la gestión de la seguridad operacional (SMS/SSP) a implantar y la estrategia acorde al desarrollo personal, profesional y organizacional para su implantación gradual. Por este motivo se debe crear pautas para cuidar su diseño y elaboración, su divulgación y accesibilidad, la formación a impartir, el apoyo logístico necesario y su seguimiento y control para garantizar unas actividades que se perciba fiables, eficaces, eficientes y óptima gestión de los recursos para todos los equipos;
- g) evaluación y seguimiento. A partir de las pautas mencionadas y los pasos a seguir en el proceso es importante disponer en todo momento de criterios claros y transparentes, a través del seguimiento de las acciones en la que se trabaje en el ciclo clásico de mejora continua bajo la premisa principal de la motivación al personal por los logros alcanzados, de conseguir aquello que necesita o se desea. Dado que el ser humano actúa por motivos, se debería crear sistemas de recompensa que provoquen respuestas de cambio enfocándose en empezar a compartir éxitos alcanzados en el desempeño de sus funciones y llegar al reconocer y dar valor a su trabajo;
- h) comunicación. Para cada actividad de implantación del SSP/SMS y cambio cultural se debería desarrollar también (respecto al componente de promoción a establecer o establecido) las estrategias de comunicación periódicas, informando resultados y estrategias de futuro; que permitan facilitar la comunicación a todos los niveles de mandos. Se pueden utilizar canales de comunicación tales como: comunicados internos, reuniones, e-mails, espacio informático, reuniones (equipos de mejora), reuniones de todo el personal, etc.

3.2 Sobre este tema, la República Bolivariana de Venezuela ha desarrollado una circular de asesoramiento con orientaciones relacionadas a este tema y otros asociados a la cultura de seguridad operacional para las partes interesadas. Puede consultarse en: http://www.inac.gob.ve/wp-content/uploads/2020/11/circular_CA_05_003.pdf.

4. CONCLUSIÓN

4.1 Esta propuesta procura aportar una posible estrategia de cambio cultural: Organizar la dirección y equipo, diagnosticar (cultura presente vs cultura esperada), aplicar una campaña orientada con agentes de cambio, formar/reforzar en determinadas habilidades en el personal para apoyar el cambio cultural, hacer seguimiento/evaluación de cambio esperado y durante todo el proceso comunicar.

4.2 La estrategia de cambio cultural puede aplicarse de ser necesario, no solo en la implementación del SSP/SMS por lo que se puede considerar durante el mantenimiento de los mismos.

4.3 Por lo expuesto, se invita a la Asamblea a tomar las acciones recomendadas en el recuadro del resumen al inicio de esta nota de estudio.

— FIN —