



NOTA DE ESTUDIO

RASG-PA/15 — NE/24
19/02/26

Decimoquinta Reunión del Grupo Regional de Seguridad Operacional de la Aviación – Pan América (RASG-PA/15)

Ciudad de México, México, 2 al 4 de marzo 2026

Cuestión 9 del Orden del Día:

Fortalecimiento de la seguridad operacional/Cultura Justa

ESTRATEGIA DE CAMBIO CULTURAL

(Presentada por la República Bolivariana de Venezuela)

RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta una estrategia de cambio cultural documentada por el Estado para ayudar a organizaciones estatales o de la industria que están interesadas en implantar cultura de seguridad operacional.

Acción:	La acción sugerida se presenta en la Sección 3.
<i>Metas Estratégicas 2026-2050:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Todos los vuelos son seguros y protegidos
<i>Referencias:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Manual de gestión de la seguridad operacional (Doc 9859)• Compendio sobre factores humanos núm. 16 - Los factores transculturales en la seguridad aeronáutica (Circular 302)• Nota de Estudio A41-WP/408 TE/157 – Importancia de la estrategia de cambio cultural en la implementación del SSP Y SMS

1. Introducción

1.1 Como parte de la implementación de los Sistemas de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) y Programas estatales de Seguridad Operacional (SSP), las organizaciones se encuentran durante su implementación con el reto de generar un cambio cultural en la organización.

1.2 De acuerdo a la Circular OACI 302-AN/175, en términos generales, se entiende por cultura 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). Asimismo, el Documento 9859 de la OACI indica que la cultura de seguridad operacional es una parte de la cultura organizacional, que podría definirse como la forma en que se hace seguridad operacional en la organización, resaltando que se refiere a la realidad de la seguridad operacional y no necesariamente a lo que la gente dice que se debería hacer; es decir, “como una organización se comporta en el ámbito de la seguridad operacional cuando nadie mira”. Además, el documento desarrolla una lista de características que daría forma a una “cultura positiva de seguridad operacional esperada”.

1.3 En lo específico se describe la cultura justa como una atmósfera de confianza en las cuales las personas son alentadas (en ocasiones recompensadas) a proveer información esencial relacionada con la seguridad operacional, pero en las cuales también está claramente definido donde están los límites de comportamiento aceptables e inaceptables (James Reason 1997).

2. Estrategia de cambio cultural

2.1 Sin bien el capítulo 3 del documento 9859 presenta orientaciones que describen la cultura de seguridad operacional, su influencia en las notificaciones de seguridad operacional y sobre acciones que habilitarán o inhabilitarán una cultura de seguridad operacional positiva, no se describe de manera explícita una estrategia diseñada para generar un cambio cultural en la organización desde una cultura inicial presente en la organización a una cultura de seguridad operacional esperada (con las características indicadas en el documento).

2.2 El Estado Venezolano como parte de sus tareas de implementación del SSP y en apoyo a los SMS de la industria, preparó una Circular de Asesoramiento 05-003 (noviembre 2020): “Orientaciones para promover e implantar cultura positiva de seguridad operacional”. (https://www.inac.gob.ve/wp-content/uploads/2020/11/circular_CA_05_003.pdf)

2.3 En la sección 09 de esta Circular se plantea una estrategia de cambio cultural resumida en el **Apéndice** de esta nota. Esta información fue presentada en la Nota de Estudio A41-WP/408 TE/157 en la cuestión 30 de la Comisión Técnica en la 41ª período de sesiones de la Asamblea General de la OACI. La Comisión se llevó el contenido de esta nota de estudio que podría servir de base para las medidas destinadas a abordar las recomendaciones de la HLCC 2021 y acordó remitirlas a los grupos expertos pertinentes junto con las inquietudes manifestadas durante las deliberaciones.

3. Acciones Sugeridas:

3.1 Se invita a la Reunión a:

a) Tomar en consideración la información presentada;

- b) Considere la información preparada en la Circular para ayudar a los participantes y Estados en la implementación de la cultura positiva de seguridad operacional en el marco de los Programas de acción para la seguridad operacional en la aviación (ASAP); y
- c) Compartir esta información como parte de las mejores prácticas y destacar los beneficios operacionales y regulatorios tanto para las aerolíneas como para los Estados.

APÉNDICE

CONSIDERACIONES AL IMPLANTAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE SEGURIDAD OPERACIONAL

A continuación, se ofrecen 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 que integraría al proceso de implantación SMS/SSP:

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

1. Ejecute 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, podía ser el mismo Comité de seguridad operacional. Hacer 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 consultores externos según sea el caso). 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 considerar 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.
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.
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 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 establecerán 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 perciban fiables, eficaces, eficientes y óptima gestión de los recursos para todos los equipos.

- g) Evaluación y seguimiento:** A partir de las pautas mencionadas, 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. Dado que el ser humano actúa por motivos, se deberían 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 (respecto al componente de promoción) las estrategias de comunicación periódicas, informando resultados y estrategias que permitan facilitar la comunicación a todos los niveles de mando. Se pueden utilizar canales de comunicación como: comunicados internos, reuniones, e-mails, espacio informático, reuniones (equipos de mejora), reuniones de todo el personal, etc.