



NOTA DE ESTUDIO

ASAMBLEA — 41º PERÍODO DE SESIONES

COMITE EJECUTIVO

Cuestión 26: Instrucción y creación de capacidad en materia de aviación civil de la OACI

**COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO
EN SITUACIONES ADVERSAS A LA AVIACION**

(Nota presentada por República Dominicana)

RESUMEN

Esta nota recomienda como imprescindible la capacitación para el desarrollo de competencias en materia de gestión del cambio, tanto para la parte ejecutora, como para la parte gerencial, elevándose así las garantías en cuanto a la gestión de los riesgos internos y *externos* que conllevan la intervención de los recursos humanos y haciendo más eficientes los procesos de implementación, prestandose especial atención a la toma de decisiones en colaboración, en atención a la cantidad de proyectos de implementación del sector aviación, así como las situaciones adversas del entorno (originadas por la mano del hombre o por fenómenos de la naturaleza).

La gestión del cambio instalada como competencia en todo el personal del sector aviación creará la capacidad para enfrentar futuras situaciones adversas en la aviación, siendo resilientes e implementado estrategias para la estabilidad del transporte aéreo, medio por excelencia para la conectividad y el comercio global.

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

- a) apoyar el contenido de esta nota, instando a los Estados para que implementen capacitación relacionada con la gestión del cambio en todo su personal y establezcan esto como una parte fundamental en gestión de proyectos, así como para la gestión de riesgos internos y externos;
- b) solicitar a la Secretaria de la OACI el desarrollo de orientaciones y material guía para asistir a los estados en la creación de capacidad para la Gestión del Cambio;
- c) verificar proyectos vigentes y considerar la disposición de presupuestos especiales para incluir herramientas de Gestión del Cambio, en aras de garantizar la efectividad en la implementación.

<i>Objetivos estratégicos:</i>	Esta nota de estudio se relaciona con los Objetivos estratégicos: a) Seguridad Operacional b) Capacidad y eficiencia de la navegación aérea c) Protección del medio ambiente
<i>Repercusiones financieras:</i>	No se aplica
<i>Referencias:</i>	No se aplica

¹ La versión en español proporcionada por la República Dominicana.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Los sistemas de aviación de los Estados están en constante evolución por su naturaleza innovadora para hacer cada día más eficientes los servicios de transporte aéreo, así como la infraestructura para la conectividad entre aeropuertos.

1.2 El éxito de cualquier cambio en los sistemas de aviación dependerá de la implicación y baja resistencia que ejerzan las personas que aplicarán los procedimientos o utilizarán las nuevas tecnologías adquiridas, por lo que la alta gerencia debe evaluar y prever las repercusiones de cada cambio y gestionarlas oportunamente; de manera que no se afecte la seguridad operacional y se optimicen los recursos económicos y humanos.

1.3 Podemos definir la Gestión del Cambio como los procesos, herramientas y técnicas para gestionar, desde el punto de vista del Factor Humano, los cambios necesarios para las sucesivas adaptaciones de la organización al entorno cambiante.

1.4 Durante las últimas décadas, la aviación civil internacional ha sufrido cambios no planificados o imprevistos en su entorno algunos causados por el hombre, otros por circunstancias de la naturaleza que han creado inestabilidad en las organizaciones y sobretodo han causado en el pasajero una preocupación y una desidia a volar, derivándose en crisis económicas mundiales; citamos:

- El atentado del 11 de septiembre de 2001: los ataques terroristas tuvieron un efecto devastador en las operaciones aéreas. El espacio aéreo de los Estados Unidos debió permanecer cerrado durante una semana, lo cual causó graves perturbaciones en el tráfico aéreo internacional.
- La Epidemia SARS de 2002-2003: la aparición de esta enfermedad de transmisión, relacionadas a vías respiratorias, generó un panorama complejo en todos los actores del sector. El Síndrome Respiratorio Agudo y Grave – SARS se originó al sur de la República Popular China, llegando a más de 30 países. Durante esta pandemia, la industria de viajes hacia Asia cayó cerca un 45%, generando enormes pérdidas económicas.
- La nube de cenizas volcánicas en 2010: La erupción del volcán irlandés Eyfjallajökull provocó el mayor colapso que la aviación civil ha experimentado desde la Segunda Guerra Mundial. Se cancelaron más de 100,000 vuelos, lo cual costó a la economía mundial más de US\$4,700 millones. Estas perturbaciones afectaron cerca de 1.2 millones de pasajeros.
- La reciente pandemia del coronavirus (COVID-19) “2020 el peor año en la historia de la aviación”: esta enfermedad de alto contagio repercutió a nivel mundial aún más fuerte que el SARs. Los Estados emitieron restricciones aéreas y fronteras para frenar la propagación, paralizando la industria del transporte aéreo en el 95% del tráfico aéreo mundial. La Organización de Aviación Civil Internacional emitió en mayo de 2020, la primera edición del Documento 10144, Manual de la OACI para las Administraciones de Aviación Civil sobre la Gestión de Riesgos de Seguridad Operacional de la Aviación relacionados con la COVID-19, con la finalidad de brindar orientación y apoyo ante esta situación de incertidumbre. Los organismos internacionales ligados al transporte aéreo y la salud trabajaron de manera conjunta estableciendo el protocolo “hoja de ruta para el reinicio de los vuelos comerciales a nivel mundial” consensuado a nivel global para la mayor seguridad a los pasajeros y al personal involucrado en el sector aeronáutico. Las autoridades de aviación civil de los Estados, junto a las autoridades de sanidad, ofrecieron soluciones atenuantes ante esta situación y se desarrollaron Protocolos para Reactivar los Servicios Aéreos, en interés de recuperar de manera segura, rápida, confiable y sostenible las operaciones aéreas internacionales ante la pandemia.

1.5 Ante las situaciones adversas del entorno, las organizaciones del sector aviación se enfrentaron a grandes desafíos generados por la implementación de los cambios necesarios a corto plazo, los cuales pudieron afectar la efectividad de los mecanismos de seguimiento y control del riesgo de la seguridad operacional, al no contar todos con las competencias y las herramientas apropiadas para la gestión del cambio.

2. DISCUSION

2.1 El propósito de esta nota es enfatizar la necesidad de capacitación en materia de gestión del cambio a todos los niveles de una organización de aviación civil. La capacitación en Gestión del Cambio generados por causas predecibles o no predecibles es indispensable para la implementación exitosa de cualquier estrategia a largo o a corto plazo.

2.2 El desarrollo de las competencias para la gestión del cambio ha estado enfocado como una necesidad para la dirección de proyectos estratégicos planificados para la mejora o innovación en las diferentes áreas del sector aviación, - *una capacitación poco valorada aún*-, con el objetivo de agregar valor a los procesos de implementación que se realizan como resultado de la aplicación de nuevas tendencias tecnológicas, así como las enmiendas a las normas y métodos recomendados de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), entre otros.

2.3 La resistencia al cambio en las organizaciones solo puede ser gestionada a través de la capacitación, la cual además debe considerar la formación del personal que gestiona y prepara los proyectos a los fines de que estén en capacidad para ponderar y cuantificar las inversiones necesarias para que cada proyecto cuente con partidas que cubran los procesos de gestión del cambio e involucramiento de los interesados, lo cual garantizará una implementación efectiva de los objetivos trazados.

2.4 La Gestión del Cambio debe ser considerada como una competencia indispensable para todo el personal técnico aeronáutico, por lo que debe formar parte de los perfiles de cargos requeridos durante los procesos de reclutamiento para controladores aéreos, pilotos, inspectores, técnicos de información aeronáutica, supervisores técnicos, despachadores, tripulantes de cabina, etc; quienes serían los ejecutores o implementadores no solo de los Proyectos planificados, sino de los cambios generados por situaciones inesperadas en el entorno que requerirán de su intervención o colaboración.

2.5 Los cambios pueden clasificarse en Internos y Externos:

- Cambios internos: son aquellas actividades u operaciones bajo el control de la organización que están desviando al equipo de su objetivo principal;
- Cambios externos o del entorno: son todos aquellos factores que no dependen de la organización, que la obligan a adaptar sus operaciones.

2.6 Tanto las organizaciones de aviación que cuenten con un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional – SMS como las que no, deben procurar que sus recursos humanos cuenten con competencias de gestión del cambio basado en riesgos internos y externos:

- En organizaciones con un SMS, solo deben accionar sus procesos de evaluación y gestión del cambio para considerar cada situación, identificando cualquier peligro relevante, valorando el nivel de riesgo e implementando las acciones mitigadoras apropiadas. Es importante que, además de los cambios internos, la organización considere otros *riesgos externos o del entorno*, como por ejemplo los asociados la salud pública y protocolos COVID-19, por lo que también deberán ser considerados mediante la gestión del proceso de cambio.

- Es relevante considerar también que las organizaciones, luego de haber adaptado sus procesos operacionales a la realidad limitada por la pandemia asumiendo un gran número de cambios a todos los niveles, ahora deben planificar y gestionar la “desescalada” de esos cambios, garantizando que el proceso se complete de forma segura y teniendo en cuenta todos los riesgos para la seguridad operacional.
- Se recomienda que las organizaciones registren las lecciones aprendidas de la gestión del cambio generados por factores externos para mejorar la preparación a futuro.

2.7 El líder también debe asumir la flexibilidad como signo de estos tiempos, por eso deberá desarrollar liderazgos ágiles que puedan guiar a los equipos para adecuarse a las diferentes adversidades del entorno de la aviación. También tendrá que desarrollar procesos de comunicación precisos y eficientes para poder transmitir tranquilidad, gestionar el cambio y asumir decisiones.

2.8 Ante la certeza de que los eventos adversos ocurrirán, podemos preguntarnos: ¿Nuestro equipo tendrá una respuesta instintiva/reactiva o una respuesta anticipativa/proactiva? Si una organización comprende la importancia de la gestión de los cambios internos y externos, estará mejor capacitada para manejarlo.

3. CONCLUSION

3.1 Atendiendo a la cantidad de proyectos de implementación incluidos en los planes globales de OACI, Estrategias Nacionales de Desarrollo de cada Estado y Planes Estratégicos de las organizaciones del sector aeronáutico, así como las situaciones adversas del entorno (originadas por la mano del hombre o por fenómenos de la naturaleza) como es el caso reciente de la Pandemia del COVID-19 o la Guerra entre Rusia y Ucrania; se hace imprescindible la capacitación para el desarrollo de competencias en materia de GESTIÓN DEL CAMBIO, tanto para la parte ejecutora, como para la parte gerencial, elevándose así las garantías en cuanto a la gestión de los riesgos internos y externos que conllevan la intervención de los recursos humanos y haciendo más eficientes los procesos de implementación, prestándose especial atención a la toma de decisiones en colaboración.

3.2 La gestión del cambio instalada como competencia en todo el personal del sector aviación creará la capacidad para enfrentar futuras situaciones adversas en la aviación, siendo resilientes e implementado estrategias para la estabilidad del transporte aéreo, medio por excelencia para la conectividad y el comercio global.