

# Cultura de seguridad

## Tarjetas de debate

que nos ayudan a reflexionar y hablar  
sobre **seguridad**

Primera Edición



## Qué es la cultura de seguridad

Se puede entender la cultura de la seguridad como la suma de nuestros:

<b>Valores</b>	sabemos qué tiene importancia en seguridad
<b>Creencias</b>	conocemos cómo funcionan las cosas
<b>Comportamientos</b>	somos conscientes de los distintos hábitos y actitudes en el trabajo

La cultura de la seguridad se ha demostrado como un indicador predictivo fundamental sobre el estado de la seguridad en distintos sectores. Marca la diferencia entre contar con una organización segura, o correr continuamente el riesgo de que se produzca un accidente.

**Para cobrar conciencia tanto de lo que hacemos bien como de lo que tenemos que mejorar, es imprescindible que reflexionemos e intercambiemos impresiones sobre nuestra cultura de la seguridad.**

Estas tarjetas han sido concebidas para facilitarnos la tarea.

## Clasificación de las tarjetas

Hay varias tarjetas individuales para cada uno de los elementos relacionados con la cultura de la seguridad.

Cada tarjeta propone un determinado tema de reflexión o debate.

Algunas tarjetas van dirigidas al personal operativo.  
Van etiquetadas de la siguiente manera: **OPS**

**Compromiso de la organización**

**Recursos**

**Cultura de responsabilidad,  
notificar y aprender de los errores**

**Conciencia y gestión del riesgo**

**Trabajo de equipo**

**Comunicación**

**Responsabilidad**

**Participación**

## Cómo utilizar las tarjetas

Las tarjetas pueden utilizarse de cualquier forma en que resulten útiles para facilitar dentro de la organización la reflexión y el debate sobre cuestiones de seguridad. Si se emplean en grupo, conviene que un miembro del mismo actúe como moderador del debate. Pueden utilizarse tantas tarjetas como se desee.

En las tarjetas siguientes se describen cuatro posibilidades:

### **Opción 1: Comparar opiniones**

Comparar opiniones parecidas o diferentes entre grupos.

### **Opción 2: Minidebates**

Una cuestión concreta se debate durante 10 ó 15 minutos

### **Opción 3: En profundidad**

Se debaten todas las tarjetas correspondientes a un elemento en particular.

### **Opción 4: Análisis SWOT**

Se ordenan las tarjetas conforme a puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas.

### **Opción 5: Influencias**

Se organizan las tarjetas en función de las interacciones e influencias.

## Opción 1: Comparar opiniones

Los diferentes miembros del equipo (que puede ser una unidad de la organización o un grupo de profesionales) o los diferentes equipos disponen las tarjetas en dos paquetes separados:

**Lo que hacemos bien**  
**Lo que debemos mejorar**

**Después se compara el contenido de los paquetes y se debate:**

- Sobre qué puntos hay consenso
- Sobre qué puntos no hay consenso
- Cuáles son las cuestiones prioritarias a abordar
- Qué podría pasar si no se abordan
- Cuál es el modo de proceder
- A quién debe implicarse  
(a quién se debe responsabilizar , consultar , informar)
- Cuándo hay que proceder

## Opción 2: Minidebates

En un grupo reducido, se escoge una tarjeta al azar.  
Se debate el tema correspondiente durante un tiempo estipulado (por ejemplo 10 -15 minutos).

Cada vez se escoge una tarjeta diferente.

## Opción 3: En profundidad

Se escoge un elemento específico, por ejemplo “Recursos”, y se debate en profundidad con los colegas cada una de las tarjetas correspondientes.

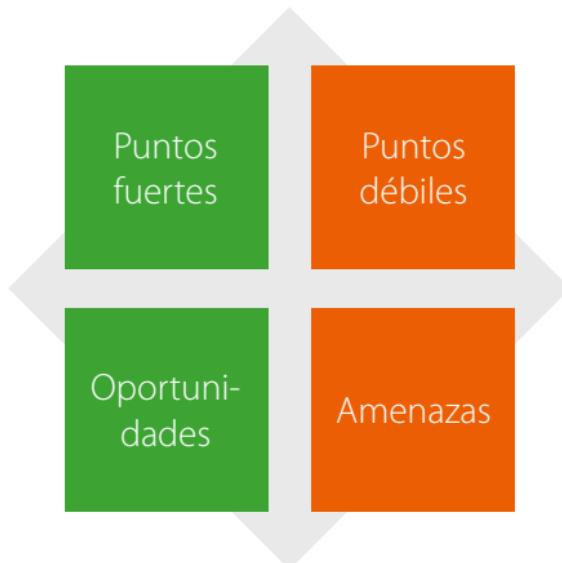
**Pueden ordenarse las tarjetas o abordarse cuestiones como las siguientes:**

- Qué hacemos bien
- Cuáles son nuestras mejores prácticas al respecto
- En qué hemos mejorado
- Dónde debemos mejorar
- Qué se nos escapa, cómo detectar nuestros puntos ciegos
- Qué nos impide mejorar
- Cómo resolver la situación

## Opción 4: Análisis SWOT

**(puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas)**

Se ordenan las tarjetas en los paquetes que se indican.



Las tarjetas en cada paquete nos aportarán información sobre cómo mejorar la seguridad: apoyándonos en nuestros **puntos fuertes**, corrigiendo los **puntos débiles**, no dejando **escapar futuras oportunidades** y preparándonos ante **futuras amenazas**.

## Opción 5: Influencias

Las tarjetas se disponen en grupos formando un patrón que muestre la relación existente entre ellas. Por ejemplo, algunas tarjetas pueden tener entre sí una relación de causa-efecto, o pueden influenciarse entre sí de forma más sutil.

Se debate la relación e influencias existentes.

## Compromiso de la organización

### A quién le importa la seguridad?

¿Cree que a su organización le preocupa verdaderamente la seguridad?

Los mensajes en el seno de una organización ponen de manifiesto si la seguridad es una preocupación real, una formalidad burocrática o un estorbo. Reflexione tanto sobre los mensajes que recibe como los que emite usted mismo.

*Foto de Marco Bellucci*



## Compromiso de la organización

### Compromiso

¿Cree que su está realmente comprometido con la seguridad?

Las decisiones y los mensajes de los superiores son muy elocuentes y dan una imagen muy clara (positiva o negativa) sobre la seguridad. Reflexione sobre cómo pueden los gestores comprender y comunicar mejor su propio compromiso con respecto a la seguridad.



## Compromiso de la organización

### Prioridades

¿Qué prioridad asignan a la seguridad nuestros altos cargos en comparación con otros objetivos?

La seguridad ATM ha de considerarse a la vez que la capacidad, la eficiencia en costes y el medio ambiente. ¿Logra la dirección el correcto equilibrio entre esos elementos?

Foto de Jack Tinney



## Compromiso de la organización

### Confianza

¿Hasta qué punto confían usted y sus colegas en el compromiso de la gestión de la empresa con respecto a la seguridad?

La confianza es un importante ingrediente de la amalgama que conforma una cultura. La confianza en la gestión depende de distintos factores, como la coherencia, la credibilidad y la comunicación. ¿Cómo puede cultivarse la confianza?



## Compromiso de la organización

### Responder a preocupaciones

¿Cómo responden los gestores a preocupaciones en materia de seguridad suscitadas por el personal?

El nivel de apoyo que reciba de sus superiores y las acciones que se emprendan determinarán la medida en que el personal se muestre dispuesto a señalar problemas en el futuro.  
¿Cómo lograr que el personal se sienta más apoyado?

Foto de Steven Shorrock



## Compromiso de la organización

### Credibilidad

¿Demuestran los gestores estar comprometidos con la seguridad por lo que dicen y hacen?

Lo que se dice debe guardar coherencia con lo que se hace si se quiere gozar de credibilidad y confianza.

¿Cómo pueden los gestores inspirar confianza?

*Foto de Dominic Alves*



## Compromiso de la organización

### Fomentar la seguridad

¿Fomentan los gestores el uso entre el personal de los procesos de seguridad disponibles?

Procesos tales como los controles y evaluaciones de seguridad, la investigación, auditoría y las encuestas en la materia son cruciales para la seguridad, pero pueden ser percibidos como un estorbo para el funcionamiento de la organización.

¿Cómo podemos garantizar que la dirección tome en serio tales procesos?



## Compromiso de la organización

### ¿La seguridad de primera línea es prioritaria?

¿Reciben los problemas de seguridad señalados por el personal operacional y técnico de primera línea la debida prioridad dentro de la organización?

El personal operativo y de mantenimiento se encuentra en primera línea en lo que concierne a la seguridad. Los problemas que detecten deben tratarse con prioridad. ¿Cómo podemos garantizar que las cuestiones que susciten reciben la prioridad que merecen?

*Foto de Keith Ramsey*



URGENT

## Recursos

### Obtener ayuda

¿Contamos con suficiente asistencia especializada en materia de seguridad

Algunas veces se precisa de asistencia especializada en materia de seguridad para integrar debidamente la seguridad en las actividades de la organización. ¿Cómo podemos asegurarnos la asistencia especializada que precisamos?

Foto de Dimitri N.



HELP!

## Recursos

### Capacitación

¿Ha recibido la formación necesaria para comprender los procesos o procedimientos de seguridad correspondientes al trabajo que realiza?

Existe formación disponible, y adaptada a diversos roles, para apoyar las actividades de seguridad, tales como la evaluación y análisis de seguridad y la investigación de incidentes. ¿Cómo puede asegurarse de que posee los conocimientos necesarios?



## Recursos

### ¿Demasiada o demasiado poca?

¿Se dedica excesiva atención a la seguridad o demasiado poca?

Algunas veces no parecemos darnos cuenta de que la seguridad se nos queda fuera del orden del día, mientras que otras veces recibir demasiados mensajes de seguridad puede llegar a cansar, o dar la impresión de que se hace demasiado hincapié en un aspecto concreto de la seguridad. ¿Cómo podemos dar a la seguridad ATM la atención que merece?

Foto de Tim Keegan



## Recursos

### **Haz lo correcto correctamente**

¿Son adecuados los procesos de seguridad que utilizamos? ¿Qué procesos funcionan bien, cuáles no?

Los procesos y procedimientos en materia de seguridad deben ser acordes con el nivel de riesgo que suponga un determinado cambio o actividad. ¿Cómo podemos abordar la seguridad del modo más práctico posible?



## Recursos

**OPS**

### Formación para el cambio

Al introducir nuevos sistemas o procedimientos ¿se proporciona paralelamente la formación adecuada?

La formación relacionada con cambios introducidos en sistemas o procedimientos tiene que ser de la calidad y duración adecuadas y ofrecerse en el momento oportuno. ¿Cómo podemos prepararnos mejor de cara a cambios futuros?



## Recursos

OPS

### La seguridad en cifras

¿Contamos con el número de trabajadores necesario para ofrecer un servicio seguro?

Contar con personal suficiente en la provisión de un servicio, ya sea con respecto al número total de trabajadores o en términos de organización de sus horarios, es crucial para la seguridad. ¿Cómo podemos garantizarlo este requisito?



## Recursos

### Establecer prioridades

¿Se asignan los recursos de seguridad allí donde más se necesitan?

A veces es necesario replantearse la situación para comprobar si los recursos en materia de seguridad siguen utilizándose conforme a las prioridades reales. ¿Cómo hacer el mejor uso de los recursos disponibles?



## Recursos

## **Sacar tiempo para la seguridad**

¿Se prevé en los proyectos tiempo suficiente para consideraciones de seguridad? ¿Se tiene en cuenta la seguridad desde el principio?

La seguridad ha de planificarse debidamente en los proyectos para que haya tiempo suficiente para integrarla de forma óptima, sin que incida innecesariamente en los plazos de realización previstos. ¿Dedica tiempo a la seguridad en su trabajo?



## Recursos

OPS

### Procedimientos correctos

¿Son los procedimientos acordes con el modo en que realiza su trabajo?

Los escenarios operativos cambian, y los procedimientos han de reflejar esos cambios y adecuarse al modo real en que se trabaja. En algunos casos, los procedimientos no pueden describir en detalle una tarea, pero al menos han de servir de guía. ¿Cómo garantizar que los procesos sigan siendo lo suficientemente realistas y precisos?

Foto de Isobel



## Recursos



### Equipamiento técnico adecuado

¿Soportan debidamente la seguridad de las operaciones los equipos técnicos?

Los equipos, junto con el personal y los procedimientos, guardan una relación obvia con la seguridad. Resulta esencial tener presente la seguridad a la hora de concebirlos, diseñarlos, construirlos, utilizarlos y mantenerlos.

¿Cómo podemos garantizar que los equipos técnicos contribuyan a la seguridad?

*Foto de NATS © todos los derechos reservados*



**Recursos**

## Esté preparado

¿Ha seguido los cursos de reciclaje en materia de seguridad que necesita?

Los cursillos de reciclaje ayudan a asegurar que sea capaz de realizar con éxito tareas especiales o raramente ejecutadas, tales como las correspondientes a situaciones de emergencia o a modos de funcionamiento degradados. ¿Qué tipo de formación de reciclaje requiere el personal operacional y de mantenimiento?

*Foto de las Fuerzas Aéreas norteamericanas*



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Decir lo que se piensa

¿Se siente con libertad para notificar problemas relativos a la seguridad?

El modo en que reaccionamos ante las inquietudes con respecto a la seguridad que otros nos comunican es determinante para que en el futuro sigan haciéndolo.

¿Se nos insta a comunicar nuestras preocupaciones en materia de seguridad?



Foto de Howard Lake



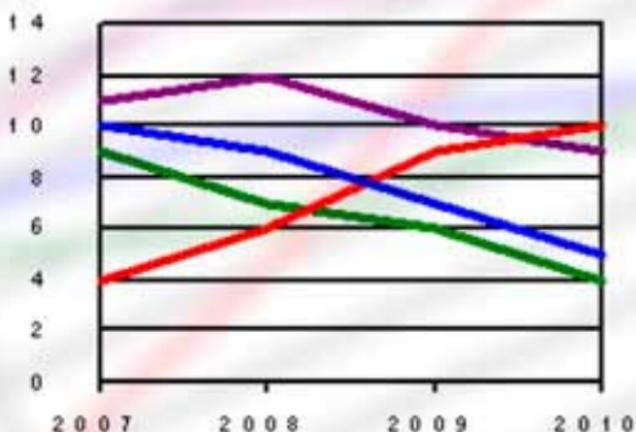
## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Seguir la tendencia

¿Cuáles son los tipos de incidentes más frecuentes en el ATM europeo?

Conocer las principales tendencias de los incidentes puede ayudar a comprender mejor las condiciones subyacentes que han de abordarse para evitar incidentes o accidentes serios.

¿Conoce las principales tendencias de incidentes?



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Aprender de los incidentes

¿Integran usted y su equipo de trabajo enseñanzas extraídas como consecuencia de incidentes?

Para aprender de experiencias vividas durante los incidentes de seguridad tenemos que analizar detalladamente las tendencias, los incidentes graves y las recomendaciones y su aplicación en el trabajo que hacemos. ¿Cómo pueden extraerse enseñanzas de los incidentes en su trabajo?



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores



### Hacer realidad la cultura justa

¿Se aplica realmente la 'cultura justa' en la organización, o no es más que un concepto más?

El concepto de cultura justa no es únicamente un principio más. Asegúrese de que se vive y respira en toda la organización. ¿Se habla acerca de la cultura justa?

Foto de Patrick Seabird



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Conducta inaceptable

Si un compañero de trabajo incurriera regularmente en riesgos inaceptables, ¿qué ocurriría?

La conducta arriesgada puede ser difícil de definir, pero la conducta inaceptable debe reconocerse y atajarse. ¿Dónde está el límite entre ambas conductas y cuál es el mejor modo en que la organización debe proceder ante los diferentes tipos de conducta inaceptable?

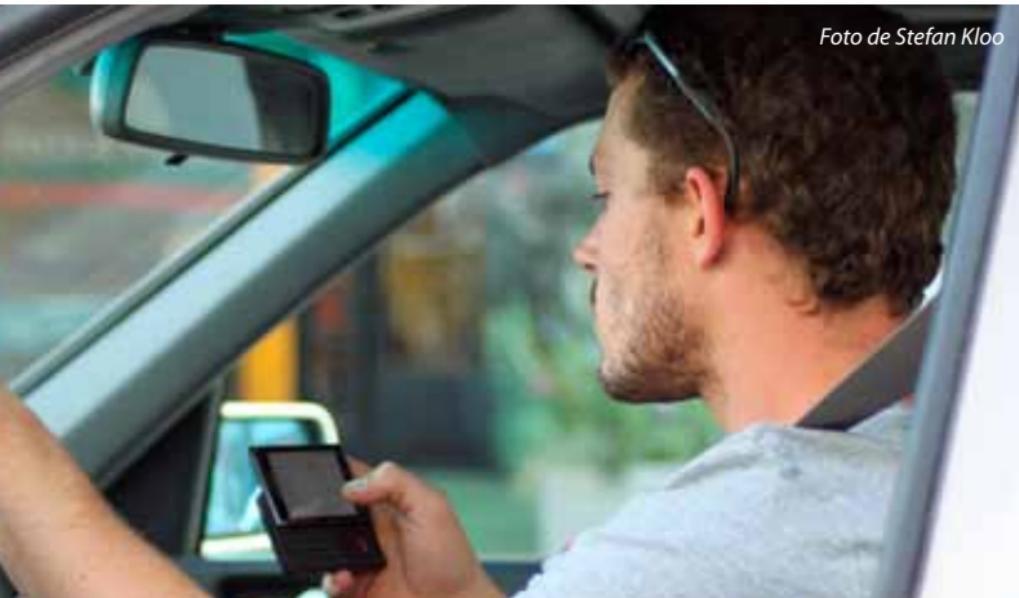


Foto de Stefan Kloo

## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Centrarse en el problema

Cuando se plantea un problema de seguridad, ¿pone atención en el mensaje o en quien lo comunica?

A veces ponemos más atención en la persona que comunica un problema de seguridad que en el problema en sí. Nuestra percepción del “denunciante”, del “alarmista”, o simplemente del individuo responsable afecta el modo en que reaccionamos. ¿Cómo podemos asegurar que nos centramos en el mensaje en sí en lugar de en el mensajero?

*Foto de Steven Depolo*



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

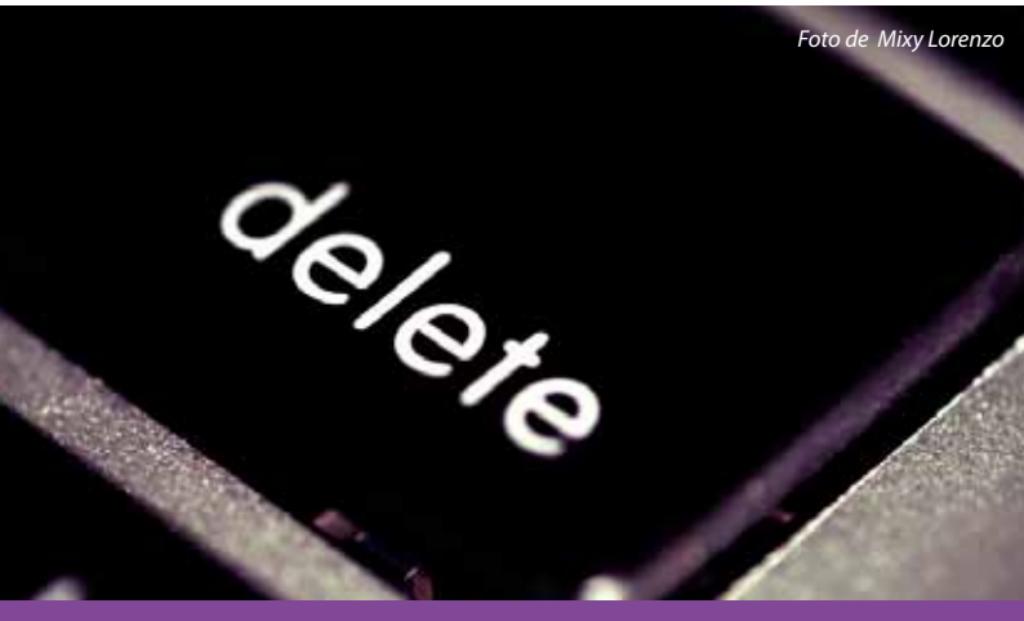


### Errar es humano

¿Cómo apoyar desde la gestión a un miembro del personal procesado por un incidente grave debido a un error?

El 'error humano' no es más que una consecuencia de la variabilidad normal de las actuaciones del individuo. En una cultura de la responsabilidad sana, este error se acepta y se corrige. ¿Cómo se puede desde los puestos de gestión apoyar mejor a su personal cuando errores normales se convierten en motivo de procesamiento?

Foto de Mixy Lorenzo



delete

## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

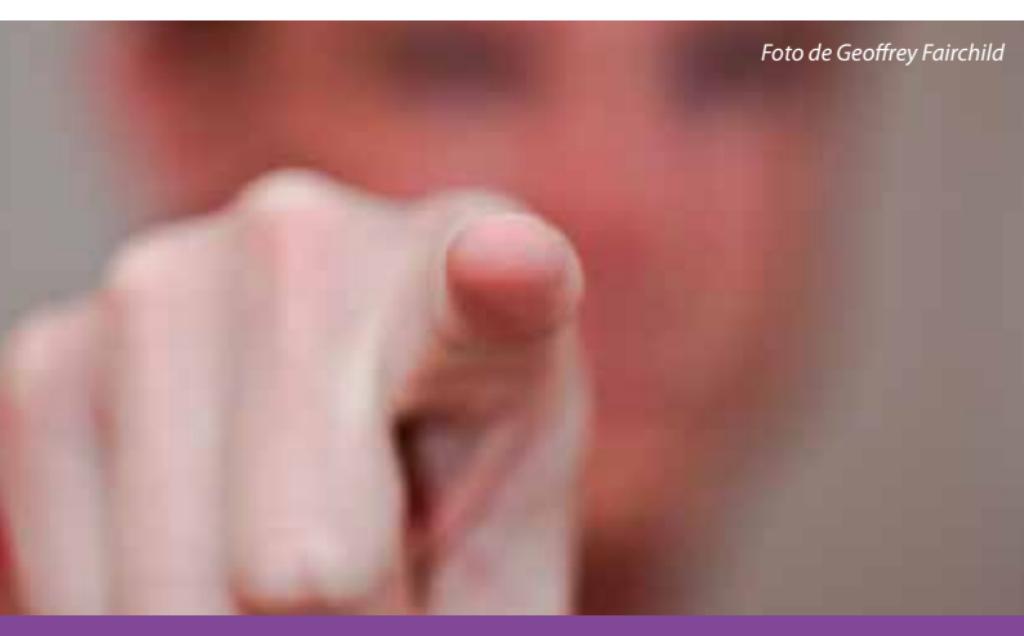


### Evitar culpabilizar

Cuando el personal informa de incidentes relativos a la seguridad, ¿se les culpabiliza, o por el contrario se les trata de forma justa y razonable ?

El modo en que se trata a los que notifican incidentes relacionados con la seguridad, incluidos los 'errores normales' prueban si en una organización se aplica o no una cultura justa. ¿Cómo puede fomentarse una cultura de la seguridad en el seno de la organización y en el equipo?

*Foto de Geoffrey Fairchild*



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Notificar por seguridad

¿ Ayuda a mejorar la seguridad la notificación de incidentes ?

Con la notificación de incidentes de seguridad se pretende evitar que vuelvan a producirse, mejorando así la seguridad.  
¿Cómo podemos garantizar que las notificaciones produzcan resultados palpables y que así el personal se sienta motivado para notificar?

*Foto de Fabio*



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Cómo notificar

¿Sabe cómo informar sobre situaciones que pueden comprometer la seguridad ATM?

Debería resultar sencillo saber cómo notificar incidentes, pero no siempre es así. ¿Cómo puede simplificarse y facilitarse el proceso de notificación para todo el mundo, de forma que todos lo comprendan y lo lleven a cabo?

Foto de cjc0327



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores



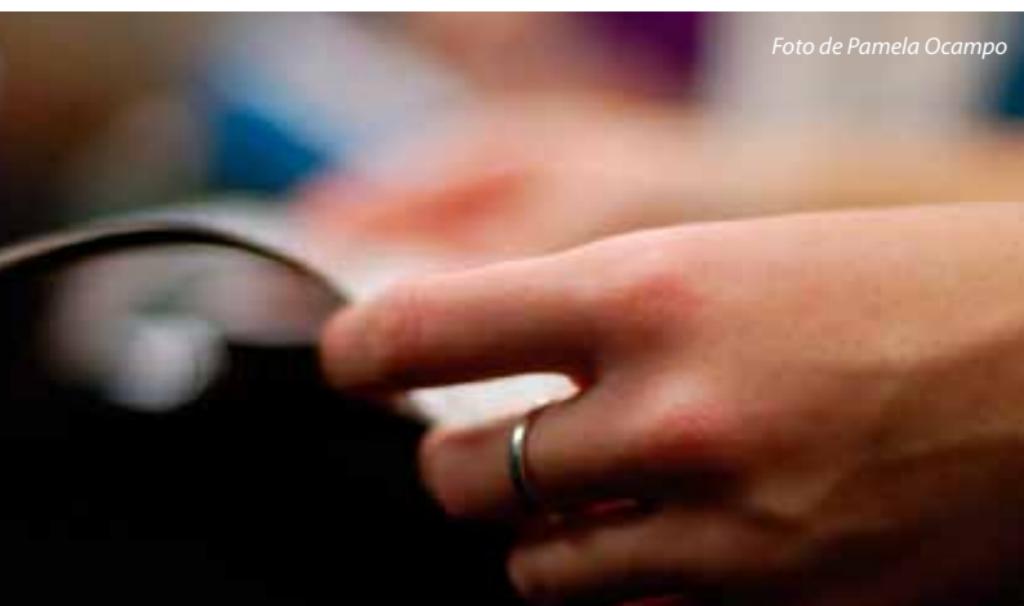
### Retroalimentación (Feedback)

¿Obtiene el personal respuesta rápida a los problemas de seguridad que señalan?

Proporcionar al personal que notifica problemas de seguridad información rápida sobre lo ocurrido es esencial. Proporcionar esta información contribuye a mantener su motivación para continuar notificando problemas de seguridad. ¿Qué tipo de retroalimentación se adecúa más a las necesidades de aquellos que suscitan cuestiones relativas a la seguridad?

¿Cuándo debería proporcionarse dicha información ?

*Foto de Pamela Ocampo*



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

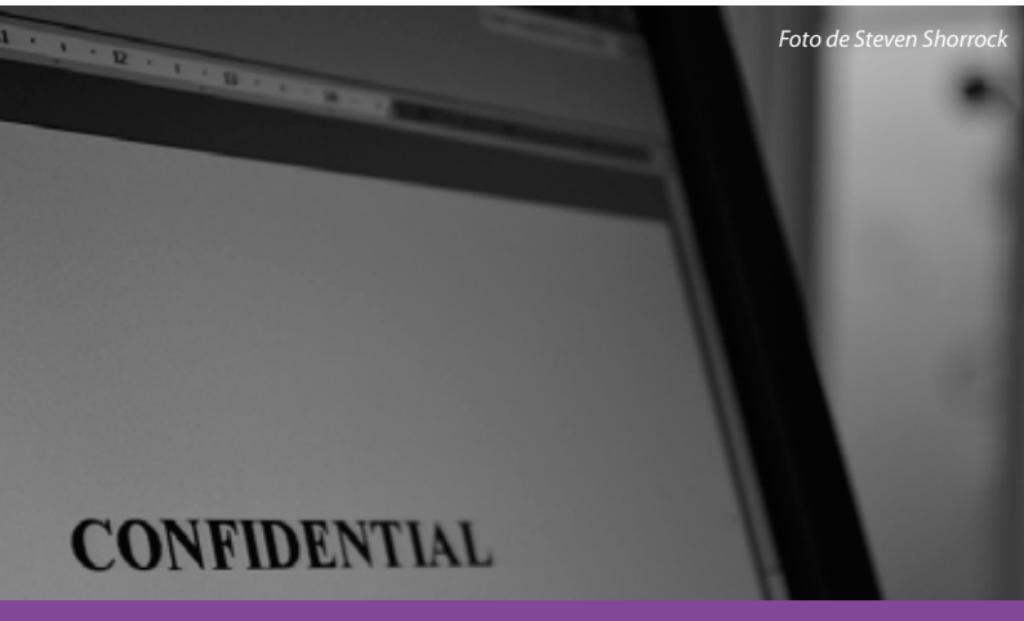


### Mantener la confidencialidad

¿Hasta qué punto es confidencial el proceso de notificación e investigación?

La confidencialidad es una cuestión importante en la notificación, investigación y mejora de la seguridad. ¿Qué grado de confidencialidad es necesario y cómo puede garantizarse?

Foto de Steven Shorrock



**CONFIDENTIAL**

## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

OPS

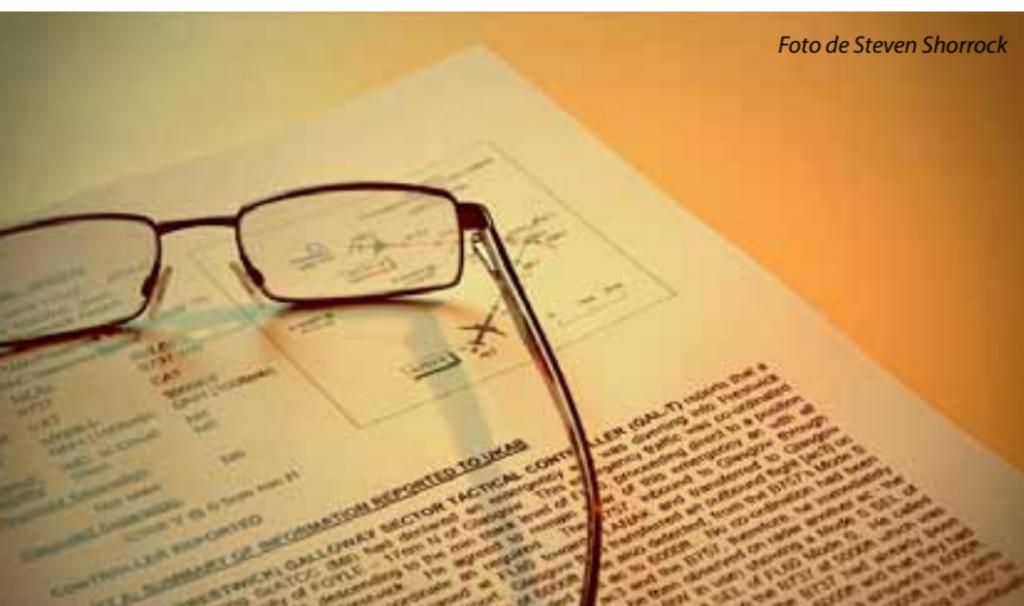
### Compartir experiencias

¿Tiene fácil acceso a informes sobre incidentes?

Para poder aprender de incidentes pasados, aquellos que se encuentran en situaciones similares tienen que poder acceder a informes sobre incidentes relacionados con la seguridad.

¿En qué forma quisiera recibir tales informes o acceder a ellos?

Foto de Steven Shorrock



## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores



### Investigar para mejorar

¿Sabemos investigar bien los incidentes relativos a la seguridad?

Una buena investigación en materia de seguridad requiere describir y explicar el incidente y los factores que contribuyeron a producirlo, así como emitir recomendaciones viables para reducir las posibilidades de que vuelva a producirse. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestra forma de investigar? ¿Cómo puede mejorarse?

Bundesstelle für  
Flugunfalluntersuchung

German Federal Bureau of  
Aircraft Accidents Investigation



## Investigation Report

AX001-1-2/02  
May 2004

### Identification

Kind of occurrence: Accident  
Date: 1 July 2002

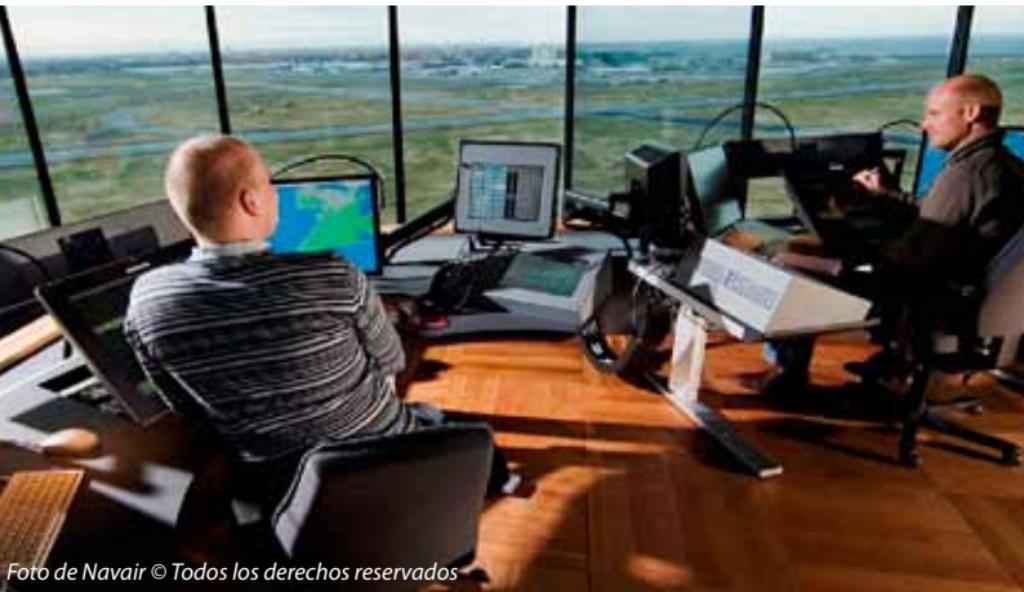
## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Hablar de ello

¿Cómo hablamos sobre incidentes?

Un debate abierto y franco permite extraer enseñanzas tras producirse un incidente.

¿Cómo crear el entorno apropiado para estos debates de forma que podamos aprender de la experiencia ?



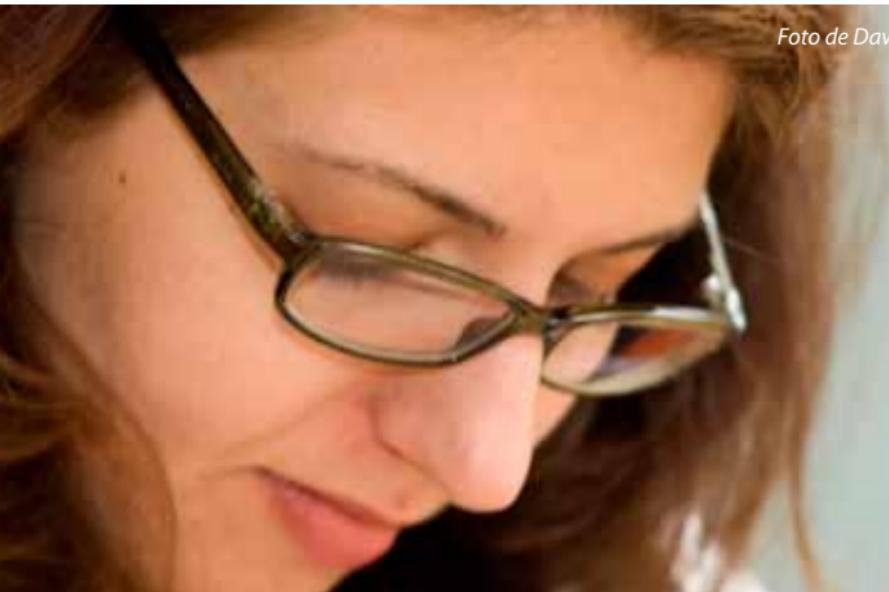
## Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores

### Tiempo de leer

¿Lee informes de incidentes de seguridad relevantes para su trabajo?

Es necesario leer informes sobre incidentes para extraer de ellos enseñanzas. No obstante, a menudo encontramos dificultades: la disponibilidad de los informes, la extensión de los mismos y nuestra propia motivación. ¿Cómo podemos garantizar que leemos los informes que debemos leer?

*Foto de David Goehring*



## Conciencia y gestión del riesgo

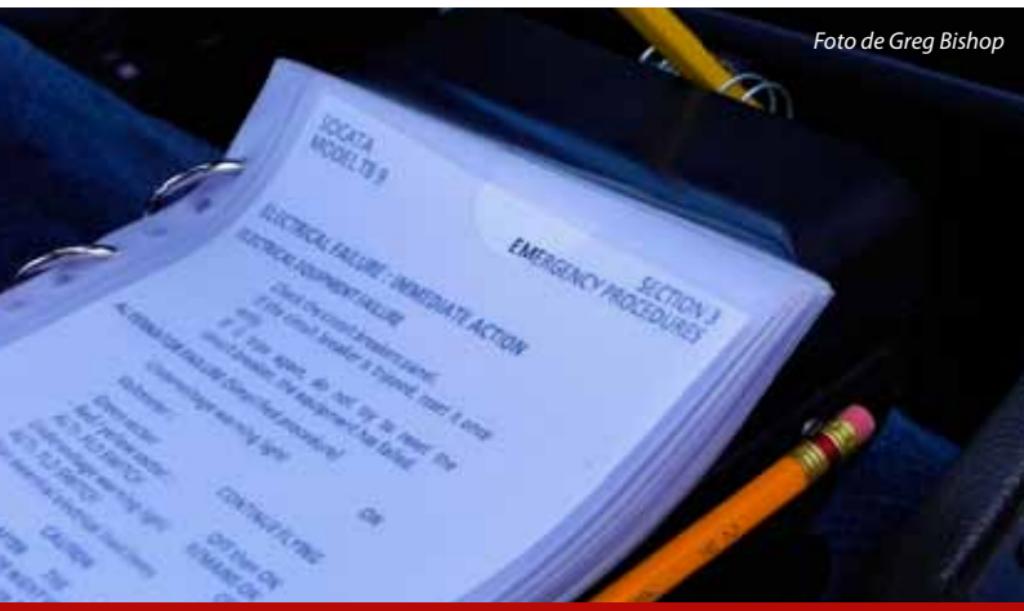


# Safe procedures

¿Tiene que desviarse a menudo de los procedimientos establecidos?

Si a menudo debe desviarse de los procedimientos , es señal de que podríamos estar desviándonos fuera de los márgenes de seguridad ¿Cómo puede asegurarse de que el servicio siga siendo seguro?

Foto de Greg Bishop



## Conciencia y gestión del riesgo

### Conocer los riesgos

¿Conoce las cinco principales áreas de riesgo operacional en su trabajo?

La seguridad es la primera prioridad en la gestión del tráfico aéreo, lo cual se debe reflejar en las decisiones que toma el personal operacional, de mantenimiento, de gestión, así como el resto del personal especializado y de apoyo. Sin embargo, no es el único requisito. ¿Cómo puede lograrse el justo equilibrio?

*Foto de Tambako The Jaguar*



## Conciencia y gestión del riesgo

**OPS**

### Seguridad equilibrada

¿Cómo establecer un equilibrio entre la seguridad y los otros requisitos de su trabajo?

La seguridad es la primera prioridad en la gestión del tráfico aéreo, lo cual se debe reflejar en las decisiones que toma el personal operacional, de mantenimiento, de gestión, así como el resto del personal especializado y de apoyo. Sin embargo, no es el único requisito. ¿Cómo puede lograrse el justo equilibrio?

Foto de Colin Harris



## Conciencia y gestión del riesgo

### Correr riesgos

¿Tiene a veces que correr riesgos que le hacen sentirse incómodo con respecto a la seguridad ATM?

Es difícil determinar el nivel de riesgo que conllevan nuestras actividades. No obstante, si tenemos que correr riesgos que nos hacen sentir incómodos, es momento de detenernos y reflexionar. ¿Cómo responde ante actividades que conllevan riesgos?

Foto de Claus Rebler



## Conciencia y gestión del riesgo



### Mantener la seguridad

¿Conoce el personal de mantenimiento el modo en que los fallos técnicos afectan a la seguridad de los servicios de tránsito aéreo?

Las actividades de mantenimiento pueden suponer un riesgo para la seguridad de los servicios del tráfico aéreo. Dichos riesgos deben detectarse, evaluarse y controlarse. Por ejemplo, mediante cursos de formación, procedimientos, trabajo en equipo y comunicación. ¿Cómo podemos garantizar que los riesgos se controlen debidamente?



## Conciencia y gestión del riesgo

### Control del riesgo

¿Cómo controlamos los riesgos de seguridad ligados a cambios introducidos en la organización, los sistemas o los procedimientos?

Los distintos tipos de cambios introducidos en el proveedor de servicios de navegación aérea pueden presentar nuevos riesgos para la seguridad, o modificar riesgos existentes. Si no se evalúan dichos riesgos, podrían cogernos por sorpresa. ¿Cuál es el mejor modo de evaluar y controlar los riesgos vinculados a los distintos tipos de cambios?

*Foto de Navair © Todos los derechos reservados*



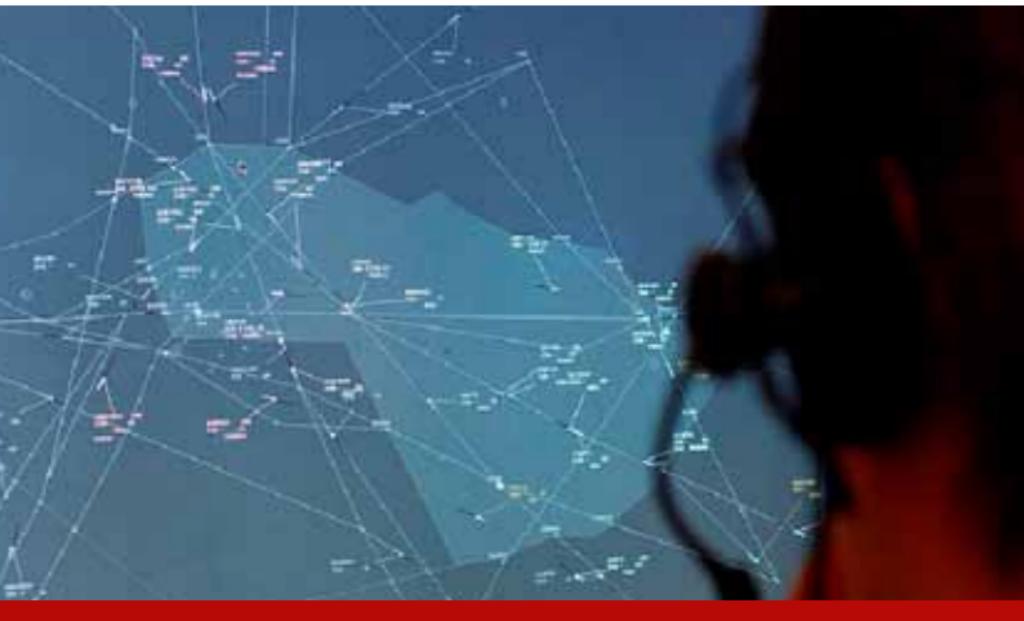
## Conciencia y gestión del riesgo

### Zonas ciegas

¿Es consciente de problemas de seguridad ATM que no se estén abordando suficientemente?

A veces hay problemas que se vienen arrastrando largo tiempo o que parecen difíciles de resolver, se ignoran o crean zonas ciegas de seguridad.

¿Cómo puede contribuir a garantizar que los problemas de seguridad se resuelvan en vez de ignorarse?



## Conciencia y gestión del riesgo



### Bajo presión

¿Se siente presionado para mantener el funcionamiento del servicio incluso cuando hay riesgos para la seguridad?

Todos queremos hacer nuestro trabajo lo mejor posible. No obstante, en ocasiones nos sentimos presionados para correr o aceptar riesgos que nos hacen sentir incómodos. ¿Cómo responde a dicha presión?

Foto de Jeff Berman



## Trabajo de equipo

### ¿Nosotros o “nosotros y ellos”?

¿Trabaja bien nuestro equipo con otros equipos?

A veces, las relaciones en el entorno laboral pueden dar lugar a riesgos para la seguridad. ¿En qué medida es buena la interacción de nuestro equipo con otros equipos?

Foto de William Warby



## Trabajo de equipo

### Trabajar juntos

¿En qué medida es buena la colaboración interna de nuestro equipo?

Un trabajo en equipo ineficaz refuerza tiene consecuencias negativas en todo lo que hagamos, incluida la seguridad .  
¿Qué hacemos bien y qué podríamos mejorar?

*Foto de Jeff Berman*



## Trabajo de equipo

**OPS**

### Consultar

¿Cómo consulta el personal de mantenimiento al personal afectado con respecto a los planes de mantenimiento de los equipos que reducen la capacidad operacional?

Conocer el estado de los equipos relacionados con la seguridad es crucial para ejecutar operaciones seguras.  
¿Cómo quisiera ser informado sobre actividades de mantenimiento que afectan a las operaciones?

*Foto de Navair © Todos los derechos reservados*



## Trabajo de equipo



### Informar sobre los sistemas

¿Cómo informa el personal operativo al personal de mantenimiento sobre problemas en los sistemas?

El personal de mantenimiento precisa conocer los problemas en los sistemas para asegurar el buen funcionamiento de los mismos. ¿Recibe el personal de mantenimiento la información que necesita del personal operativo?



## Trabajo de equipo

### Combatir el riesgo

Si detecta un riesgo o es testigo de una conducta peligrosa por parte de un compañero ¿qué haría?

Las conductas temerarias deben ser cuestionadas, independientemente de quién sea el responsable de las mismas. ¿Cómo intervendría si le inquietara la conducta temeraria de un compañero y cómo se puede debatir sobre lo que es aceptable y lo que es inaceptable?

*Foto de Derek Gavery*



## Trabajo de equipo

### Confiar en los compañeros

¿Confía en las personas con las que interactúa?

Tener confianza en los compañero es un elemento importante del trabajo en equipo. En ocasiones puede tener la impresión de haber perdido, o de estar perdiendo, la confianza en un colega. Si esto ocurriera, ¿cómo actuaría?



## Trabajo de equipo

### Gestionar la negatividad

¿Cómo se comportaría con un colega que tuviera una actitud perjudicial para la seguridad?

A veces ocurre que la actitud de una persona es tan negativa con respecto a la seguridad que sus colegas no quieren trabajar con dicha persona. ¿Cuál es el modo más adecuado en que usted o su equipo pueden mejorar la situación?

*Foto de Shawn Taylor*



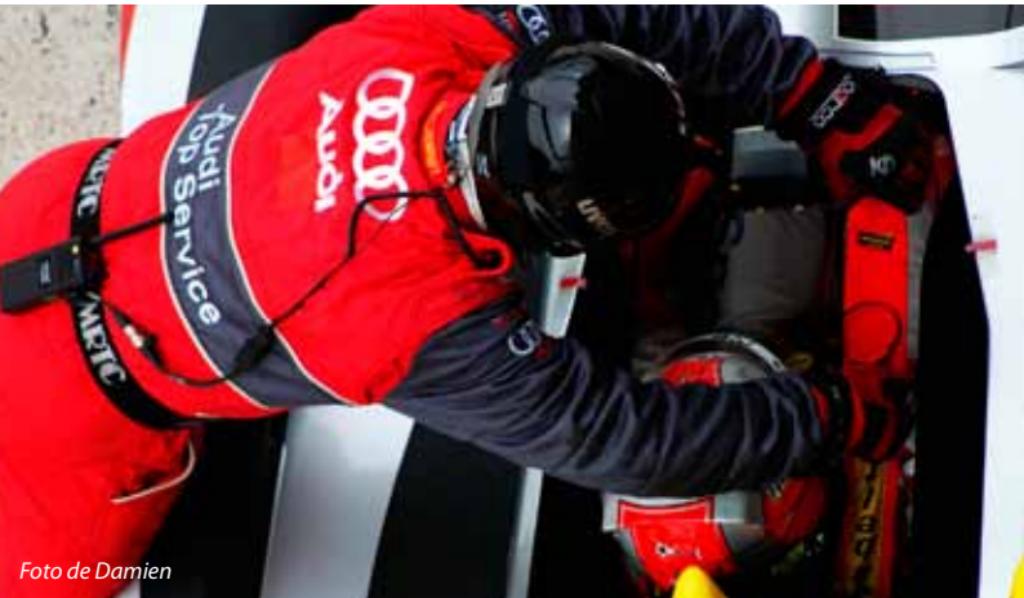
## Trabajo de equipo



### Trabajo en equipo en primera línea

¿Hasta qué punto es buena la comunicación a tiempo real entre Operaciones y Mantenimiento?

El personal de operaciones y de mantenimiento tienen que comunicarse bien entre sí para garantizar que los sistemas operacionales funcionen de forma segura. ¿Qué mejoras es posible introducir en la operación a tiempo real para optimizar esta comunicación ?



## Trabajo de equipo

### Hablemos

¿Habla su equipo sobre cuestiones relacionadas con la seguridad?

A veces nos parece no tener tiempo para tratar cuestiones de seguridad. En la era de las comunicaciones electrónicas, el diálogo en vivo y en directo parece estar en declive. ¿Cómo podría su equipo incluir la seguridad en los temas a tratar?



## Comunicación

### Compartir

¿En qué medida comparten su equipo y su organización información relacionada con la seguridad?

Compartir abiertamente la información relativa a la seguridad es esencial para identificar tanto riesgos como buenas prácticas de forma que otros puedan aprender de ellos y actuar en consecuencia. ¿Qué puede hacer para abrir los canales de comunicación?



## Comunicación

### Panorama general

¿Conoce el estado actual de los resultados sobre seguridad ATM?

Si se carece de información reciente sobre los resultados en materia de seguridad, ésta no puede gestionarse debidamente. ¿Cómo desearía que se diera a conocer y se explicara esta información?

*Foto de Mitra Mirshahidi*



## Comunicación

### Permanecer informado

¿Está al tanto de los cambios relacionados con la seguridad ATM que pudieran ser relevantes para su trabajo?

El mundo de la gestión del tráfico aéreo cambia constantemente y estos cambios pueden repercutir en la seguridad si carecemos de información actualizada sobre los mismos. ¿Cómo le gustaría que se le informara sobre los cambios que pudieran tener una incidencia en la seguridad?

Foto de Paul Shanks



## Comunicación

### Comunicación vertical

¿Está al tanto de los cambios relacionados con la seguridad en ATM que pudieran ser relevantes para su trabajo?

La comunicación entre los gestores y el personal, en los dos sentidos, es importante para garantizar que todo el mundo esté al tanto de los cambios, problemas y soluciones. ¿Cómo le gustaría que fuera la comunicación vertical sobre temas de seguridad?

*Foto de Leo Reynolds*



## Comunicación

### Comunicación externa

¿Hasta qué punto es buena la comunicación de su equipo con otras organizaciones (proveedores de servicios de navegación aérea, compañías aéreas, reguladores, organismos de investigación)?

Una buena cultura de la seguridad exige una comunicación abierta y eficaz con los socios externos. ¿Cómo podemos mejorar nuestra comunicación?

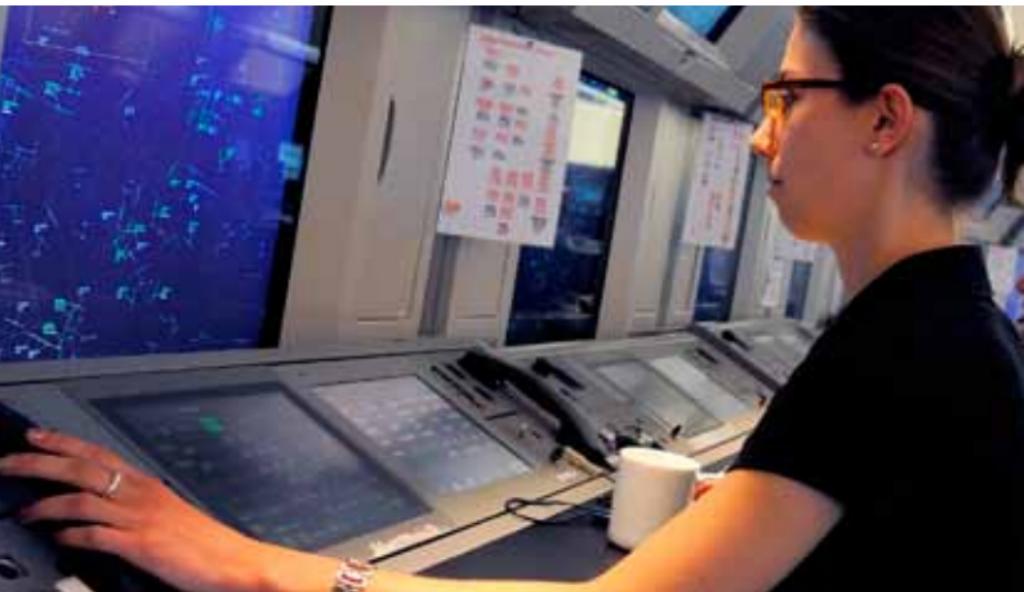


## Comunicación

### Acceso a Operaciones

¿Tiene el personal no operacional acceso al personal operacional y a su entorno de trabajo?

El entorno operacional suele ser a menudo hermético y su personal de difícil acceso. ¿Cómo podemos lograr que pueda accederse mejor al personal operacional y a su entorno de trabajo cuando resulte necesario para realizar actividades relacionadas con la seguridad de un modo que resulte aceptable para éste?



## Comunicación

OPS

### Conocer los planes

¿Está informado sobre los planes futuros relativos al desarrollo de los servicios que ofrece?

Conocer los planes para el futuro nos permite hacer contribuciones que ayuden a garantizar que dichos planes sean correctos desde el punto de vista de la seguridad, así como prepararnos para el cambio. ¿Cómo le gustaría que se le informara sobre los planes para el futuro?



## Comunicación

# Saber informarse

¿Sabe dónde encontrar la información que necesita con respecto a la seguridad?

No podemos saber todo lo que podríamos necesitar saber sobre la seguridad, pero debemos saber cómo encontrar la información pertinente. ¿Cómo accede a la información necesaria sobre la seguridad ATM?



The single point reference for aviation safety knowledge

Operational Issues Human Performance Enhancing Safety Safety Regulations

Air Ground Communication	Aircraft Management	Bird Strike	Emergency Flights into Town	Fire Services & Powers
Circus Operations	Human Factors	Level Bust	Loss of Control	Loss of Separation
Runway Excursions	Runway Incursion	Wake Vortex Turbulence	Weather	Emergency and Contingency

**Highlighted Article**

**Aircraft Ground Running**  
 print 11 October 2014 in Safety Alert Database  
 This article considers the risks arising from the static running of one or more aircraft engines. Uncontrolled movement of the aircraft during engine running can result in damage to the aircraft, other neighbouring aircraft, airport structures, and just general aircraft performance in case of fire.

**Read more...**

**Safety Alert**

**Aircraft Mode S Transponders - Increased and Missing Data**  
 print 11 August 2014 in Safety Alert Database  
 The Airspace Monitoring Project (AMP) is conducted by EUROCONTROL. It has identified a number of safety issues and events related to the operation of Mode S transponders. Consequently, EASA has recently issued the following Safety Information Bulletin:

## Responsabilidad

### Conocer la importancia de su trabajo

¿En qué medida es su trabajo importante para la seguridad ATM?

Tanto si somos conscientes de ello como si no, todos contribuimos a la seguridad, ya sea directa o indirectamente. Reconocer nuestra contribución a la seguridad ATM nos ayuda a concentrarnos en las cosas importantes.

¿Cómo podría ser más consciente del papel que desempeña?



## Responsabilidad

# Asumir responsabilidad

¿Quién es responsable de la seguridad?

Si el personal se siente responsable de la seguridad, incluso si las consecuencias de un posible fallo parecen remotas existe una mayor probabilidad de que a la hora de tomar decisiones y en su actuación en general dicho personal tenga presente y considere la seguridad. ¿Cómo podemos garantizar que todo el mundo sea consciente de que la seguridad es también responsabilidad suya?

*Foto de Mic Wernej*



## Responsabilidad

# Compromiso de los miembros del equipo

¿Hasta qué punto están sus compañeros de trabajo comprometidos con la seguridad?

El compromiso con la seguridad entre los compañeros repercute en gran medida en nuestras actitudes. Una persona consciente y preocupada por la seguridad puede perder su interés y atención por la cuestión si sus compañeros no se toman en serio los temas relativos a la misma. ¿Cómo podemos mantener vivo el compromiso con la seguridad?

*Foto de las Fuerzas Aéreas norteamericanas*



## Responsabilidad

### Visión de conjunto

¿Entienden los demás cómo contribuye su trabajo a la seguridad? ¿Entiende usted cuál es la contribución del trabajo de los demás?

Aunque podemos comprender el modo en que nuestro equipo contribuye a la seguridad, resulta más difícil comprender cómo contribuyen otros, especialmente si se encuentran lejos de las actividades operativas , como ocurre con los servicios de RRHH, económico, contratación, servicio jurídico e I+D . ¿Cómo podemos mejorar la comprensión de nuestra contribución a la seguridad?



Foto de Trevor

## Responsabilidad

### Decir lo que se piensa

¿Le hablaría a su jefe con franqueza si se sintiera preocupado por cuestiones relativas a la seguridad?

La jerarquía en la organización no debería nunca disuadir a los miembros del personal de hablar con franqueza cuando noten que algo va mal. ¿Cómo podemos asegurarnos la libertad de decir lo que pensamos en caso de necesidad?

Foto de Alex

The image shows a red rectangular emergency exit sign mounted on a red wall. The word "EMERGENCY" is printed vertically in large, bold, white capital letters. The sign is illuminated from behind, creating a bright white glow against the red background. The red wall has a slight texture and some minor imperfections.

## Participación

### Participe y haga participar

¿Participa suficientemente en actividades relacionadas con la seguridad?

La seguridad no es el trabajo de otros. Todos debemos participar en actividades relacionadas con la seguridad, tales como proyectos, encuestas, formación o campañas de sensibilización. ¿Cómo puede involucrarse más?

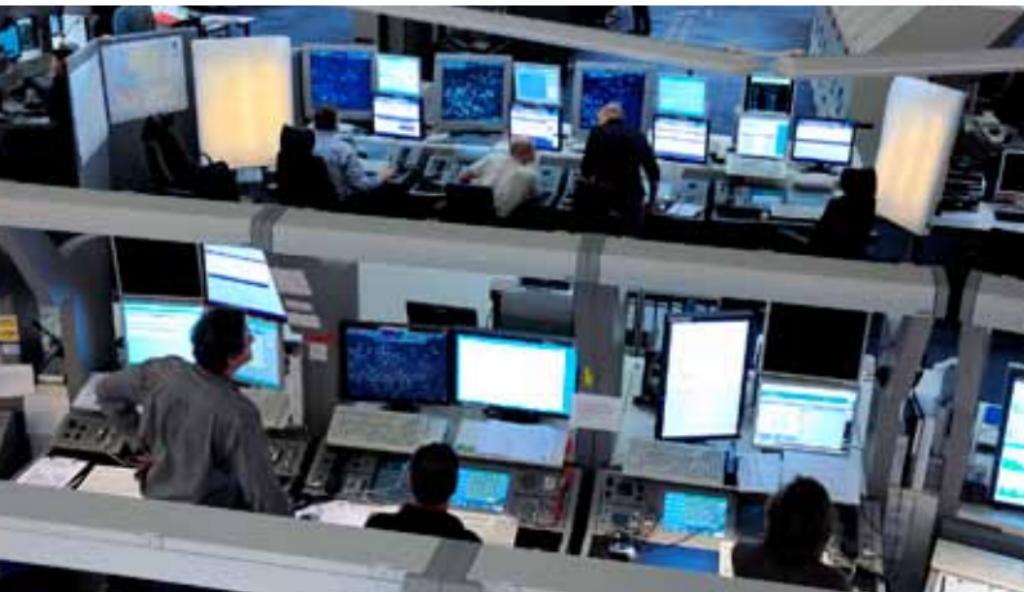


## Participación

### Juntos marcamos la diferencia

¿Cómo influye su equipo en la seguridad ATM?

A nivel individual resulta difícil darse cuenta del modo en que su trabajo repercute en la seguridad ATM. Dicha repercusión es más evidente cuando se considera el trabajo de todo un equipo. ¿Cómo ayudar al equipo a comprender mejor la aportación de su trabajo a la seguridad?



## Participación



# Contribuir al cambio

¿Participa suficientemente en las modificaciones de los sistemas?

Los cambios los sistemas deben realizarse teniendo en cuenta al usuario. ¿Cómo podemos garantizar que las contribuciones del personal operacional ayuden a encauzar los cambios en la dirección adecuada?



## Participación



### Evaluar el riesgo operacional

¿Cuál es nuestro papel en las evaluaciones de la seguridad ATM?

Las evaluaciones de la seguridad ATM han de contar con la contribución adecuada de determinadas personas. ¿Cómo podemos garantizar que participamos eficazmente en las evaluaciones de la seguridad ATM?



## Participación

**OPS**

### Nuestros procedimientos

¿Cuál es el papel del personal operacional a la hora de modificar procedimientos?

Los procedimientos, al igual que los sistemas, han de diseñarse en función de los usuarios y en colaboración con ellos. ¿Cómo podemos asegurar el suficiente nivel de participación de las personas adecuadas para lograr unos buenos procedimientos ?



*Foto by Navair © Todos los derechos reservados*

# Créditos de las fotografías

## Compromiso de la organización

Compromiso:NASA Goddard Space Flight Center <http://flic.kr/p/9CCbpI> CC BY 2.0

Credibilidad:Dominic Alves <http://flic.kr/p/75LAaA> CC BY 2.0

Fomentar la seguridad: Nationaal Archief <http://flic.kr/p/78HVBB>

La seguridad de primera línea es prioritaria: Keith Ramsey <http://flic.kr/p/86QTRq> CC BY-SA 2.0

Prioridades: Jack Tinney <http://flic.kr/p/825X7x> CC BY-NC-ND 2.0

Responder a preocupaciones: Steven Shorrock <http://flic.kr/p/auEMVH> CC BY-NC 2.0

Confianza: Mari Asklund © Todos los derechos reservados

¿A quién le importa la seguridad? Marco Bellucci <http://flic.kr/p/6okjAW> CC BY 2.0

## Recursos

Esté preparado: US Air Force <http://flic.kr/p/92mRDi> CC BY-NC 2.0

Hacer lo correcto correctamente: Horrgacx <http://flic.kr/p/5vWLAW> CC BY-NC-ND 2.0

Obtener ayuda: Dimitri N. <http://flic.kr/p/5HAEj1> CC BY 2.0

Sacar tiempo para la seguridad: i\_yudai <http://flic.kr/p/zeDLR> CC BY 2.0

Establecer prioridades: Addison Berry <http://flic.kr/p/8BfDrU> CC BY-NC-SA 2.0

Equipos adecuados: NATS <http://www.nats.co.uk> © Todos los derechos reservados

Procedimientos correctos: Isobel <http://flic.kr/p/rvsbV> CC BY-NC-ND 2.0

Seguridad en cifras: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7DAL> © Todos los derechos reservados

¿Demasiada o demasiado poca?: Tim Keegan <http://flic.kr/p/zHYJ8> CC BY-SA 2.0

Formación para el cambio: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7DAL> © Todos los derechos reservados

Capacitación: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCwyb> © Todos los derechos reservados

## **Cultura de responsabilidad, notificar y aprender de los errores**

Evitar culpabilizar Geoffrey Fairchild <http://flic.kr/p/7NvqUA> CC BY 2.0

Retroalimentación (Feedback): Pamela Ocampo <http://flic.kr/p/7xCRdu> CC BY-NC-ND 2.0

Centrarse en el problema: Steven Depolo <http://flic.kr/p/6QvW8s> CC BY 2.0

Cómo notificar: cjc0327 <http://flic.kr/p/91hWrX> CC BY-ND 2.0

Aprender de los incidentes: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCufd> © Todos los derechos reservados

Mantener la confidencialidad: Steven Shorrock <http://flic.kr/p/auHrom> CC BY-NC 2.0

Hacer realidad la cultura de la responsabilidad: Patrick Seabird <http://flic.kr/p/9495fr> CC BY 2.0

Conducta inaceptable: Stefan Kloo <http://flic.kr/p/8iH4En> CC BY 2.0

Notificar por seguridad: Fabio <http://flic.kr/p/2bvY2T> CC BY-NC 2.0

Compartir experiencias: Steven Shorrock <http://flic.kr/p/auEMBT> CC BY-NC 2.0

Decir lo que se piensa: Howard Lake <http://flic.kr/p/9rxkoD> CC BY-SA 2.0

Hablar de ello: Navair <http://www.navair.dk> © Todos los derechos reservados

Tiempo de leer: David Goehring <http://flic.kr/p/5bm45j> CC BY 2.0

Errar es humano: Mixy Lorenzo <http://flic.kr/p/7bGe9M> CC BY-NC-SA 2.0

## **Conciencia y gestión del riesgo**

Seguridad equilibrada: Colin Harris <http://flic.kr/p/8PW6dT> CC BY-NC-ND 2.0

Zonas ciegas: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Vzg4z> © Todos los derechos reservados

Conocer los riesgos: Tambako The Jaguar <http://flic.kr/p/9Vj5oQ> CC BY-ND 2.0

Mantener la seguridad: NATS <http://www.nats.co.uk> © Todos los derechos reservados

Control del riesgo: Navair <http://www.navair.dk> © Todos los derechos reservados

Procedimientos seguros: Greg Bishop <http://flic.kr/p/9JW7oe> CC BY-NC-SA 2.0

Correr riesgos: Claus Rebler <http://flic.kr/p/5PfpUa> CC BY-SA 2.0

Bajo presión: Jeff Berman <http://flic.kr/p/77WSk> CC BY-NC-SA

## **Trabajo de equipo**

Desafiar el riesgo: Derek Gavey <http://flic.kr/p/7mcgwA> CC BY 2.0

Confiar en los colegas: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCAK3> © Todos los derechos reservados

Consultar: Navair <http://www.navair.dk> © Todos los derechos reservados

Gestionar la negatividad: Shawn Taylor <http://flic.kr/p/6r2Xq> CC BY-NC-ND 2.0

Hablemos: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7D7E> © Todos los derechos reservados  
Hablar sobre los sistemas: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCqRj> © Todos los derechos reservados  
Trabajo en equipo en primera línea: Damien <http://flic.kr/p/82etga> CC BY-NC-SA 2.0  
¿Nosotros o "nosotros y ellos"? William Warby <http://flic.kr/p/8hDCW3> CC BY 2.0  
Trabajar en colaboración: tableatny <http://flic.kr/p/8zGJdn> CC BY 2.0

## Comunicación

Acceso a Operaciones: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7GG9> © Todos los derechos reservados  
Estado general: Mitra Mirshahidi <http://flic.kr/p/4HyL6Q> CC BY-SA 2.0  
Comunicación vertical: Leo Reynolds <http://flic.kr/p/5DGfA> CC BY-NC-SA 2.0  
Comunicación externa: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VznND> © Todos los derechos reservados  
Compartir: Walter Parenteau <http://flic.kr/p/5G8Pu1> CC BY-NC-SA 2.0  
Permanecer informado: Paul Shanks <http://flic.kr/p/Ckunu> CC BY-NC 2.0  
Conocer los planes: Steven Shorrock <http://flic.kr/p/aC1xtW> CC BY-NC 2.0

## Responsabilidad

Compromiso de los compañeros: U.S. Air Force <http://flic.kr/p/8LBqm2> CC BY-NC 2.0  
Conocer la importancia de su trabajo EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCuf1> © Todos los derechos reservados  
Decir lo que se piensa: Alex <http://flic.kr/p/5Yb1Qp> CC BY 2.0  
Asumir responsabilidad: Mic Wernej <http://flic.kr/p/RTz5h> CC BY-NC-ND 2.0  
Visión de conjunto: Trevor <http://flic.kr/p/cHWLp> CC BY-NC-SA

## Participación

Evaluar el riesgo operacional: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8YUnJu> © Todos los derechos reservados  
Contribuir al cambio: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7Fqy> © Todos los derechos reservados  
Participe y haga participar: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7zs1> © Todos los derechos reservados  
Nuestros procedimientos: Navair <http://www.navair.dk> © Todos los derechos reservados  
Juntos marcamos la diferencia: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCzcG> © Todos los derechos reservados

## **Copyright**

El texto del presente documento es propiedad de la Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea (EUROCONTROL). Noviembre de 2011. Las imágenes son propiedad de las fuentes citadas en los créditos de las fotografías, muchas de las cuales cuentan con "algunos derechos reservados" en virtud de una licencia Creative Commons. (<http://creativecommons.org/licenses/>).

El presente documento ha sido publicado por EUROCONTROL a título informativo. Puede copiarse total o parcialmente, siempre y cuando se mencione como fuente EUROCONTROL y no existan fines comerciales (esto es, sin ánimo de lucro). La información del documento no podrá modificarse sin autorización previa de EUROCONTROL por escrito.

[www.eurocontrol.int](http://www.eurocontrol.int)

## **Contacto**

Para cualquier comentario relativo a las tarjetas, póngase en contacto con [steven.shorrock@eurocontrol.int](mailto:steven.shorrock@eurocontrol.int) y [esp@eurocontrol.int](mailto:esp@eurocontrol.int). Asimismo, le agradeceríamos dedicara unos minutos para responder un breve cuestionario que se encuentra en [www.surveymonkey.com/s/PCC9JZY](http://www.surveymonkey.com/s/PCC9JZY).