



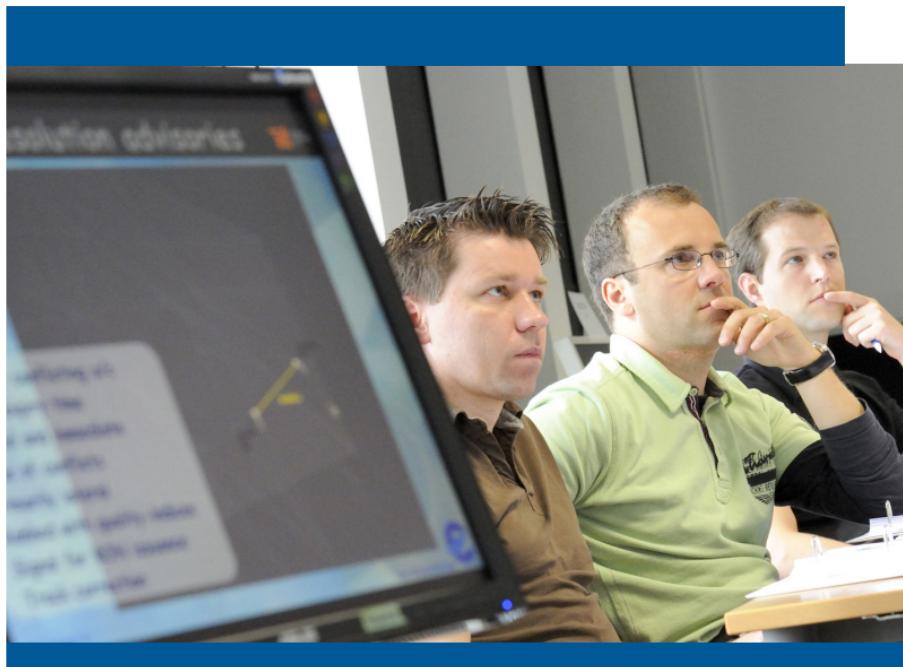
Cultura de Seguridad



# **Cultura de Seguridad**

## Tarjetas de debate

### 2a Edición





## ¿Qué es la cultura de seguridad?

La cultura de seguridad se entiende como el conjunto de valores, creencias, comportamientos, prácticas y dispositivos que se comparten en el seno de una organización y que son relevantes desde el punto de vista de la seguridad operacional a todos los niveles dentro de la misma:

**Valores** ¿Qué consideramos importante?

**Creencias** ¿En qué creemos?

**Comportamientos y prácticas** ¿Cómo procedemos?

**Dispositivos y procedimientos** ¿Qué es lo que creamos y utilizamos?

En una organización, hay diferentes grupos y varias “culturas de seguridad”. El concepto de seguridad puede significar cosas distintas en función del puesto de cada uno (profesional de primera línea, especialista, personal de apoyo, directivo de rango medio, alto directivo, por ejemplo) y esto puede tener distintas implicaciones. Algunos modos de pensar y actuar en relación con la seguridad se compartirán ampliamente dentro de la organización. Otros corresponderán únicamente a grupos o individuos específicos.

Es crucial reflexionar y hablar sobre nuestras distintas culturas de seguridad para que podamos entender las diferencias en nuestro modo de considerar la seguridad y pensar en lo que hacemos bien y en lo que podemos mejorar. Estas tarjetas están pensadas para funcionar como “objetos sociales” que acerquen a las personas entre sí para fomentar el debate.





## Elementos de Cultura de Seguridad

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

Cada tarjeta propone un determinado tema de reflexión o de debate.

**Compromiso de la dirección**

**Procedimientos y formación**

**Personal y equipos**

**Cultura justa, notificación e investigación**

**Comunicación y aprendizaje**

**Gestión de riesgos**

**Colaboración y participación**

**Compromiso con nuestros compañeros**





## Cómo utilizar las tarjetas

Las tarjetas pueden utilizarse de cualquier forma en que resulten útiles para facilitar la reflexión y el debate entre colegas sobre cuestiones de seguridad. A continuación, se sugieren algunos métodos para utilizar las tarjetas, si bien el uso final depende del usuario. Algunos de estos métodos difieren sólo en pequeños detalles, aunque dan lugar a debates diferentes. Opcionalmente, pueden combinarse ideas de métodos diferentes, o utilizarse varios de ellos de forma consecutiva.

- Método 1: Elige una tarjeta**
- Método 2: Una de tres**
- Método 3: Ciclo de Schein**
- Método 4: Comparar opiniones**
- Método 5: Centrémonos en...**
- Método 6: Seguridad basada en fortalezas**
- Método 7: "World Café"**
- Método 8: Mapa de influencias**
- Método 9: Análisis textual**
- Método 10: Concentrarse en la solución**

**Facilitador:** si las tarjetas se usan en grupo, conviene que un miembro del mismo actúe como moderador del debate. Este facilitador debería elegir el método y el plan de realización de los ejercicios, siguiendo los consejos que contienen las tarjetas.





## Cómo utilizar las tarjetas

**Contexto y objetivo:** determina cuidadosamente el objetivo de la sesión. Explica por qué se ha decidido celebrarla, qué se espera cambiar gracias a ella cómo y se operará el cambio. Los participantes deben percibir el ejercicio cómo algo relevante y significativo.

**Tamaño del grupo:** los debates funcionan mejor en pequeños grupos, por ejemplo de 4-5 participantes.

**Composición del grupo:** considera si los grupos han de ser homogéneos (por ejemplo, con participantes que realicen el mismo trabajo) o heterogéneos (si tienen ocupaciones distintas). Si se trata de grupos heterogéneos, deberán elegirse tarjetas que proporcionen elementos comunes para el debate.

**Selección de tarjetas:** al trabajar con grupos, conviene comenzar con muy pocas tarjetas por persona. Podría ser conveniente centrarse en tarjetas específicas para objetivos o puestos concretos (por ejemplo, profesionales de primera línea, directivos). Resulta útil organizar talleres más largos dedicados a temas más concretos (por ejemplo, "Procedimientos y formación" o "Personal y equipamiento").

**Anotaciones:** una pizarra puede apoyar visualmente el desarrollo de los debates.





## Contextos de utilización

**Pequeños grupos:** las sesiones con grupos pequeños son especialmente efectivas. Dichas sesiones pueden ir orientadas a profundizar en los ejercicios de las tarjetas, o los propios ejercicios pueden utilizarse durante las reuniones o presentaciones. Los grupos de debate deberían contar con 4-5 participantes.

**Grupos grandes:** en grupos grandes, cada persona se centra en una tarjeta, si bien ha de elegirla de entre un número pequeño de tarjetas (por ejemplo, de tres). Para grupos grandes conviene utilizar ejercicios de gran simplicidad y métodos como el Café Mundial son especialmente efectivos.

**Individualmente o en pareja:** algunos ejercicios son apropiados para realizarse individualmente o por parejas. Pueden resultar más personales o complejos/analíticos.

**Espacios comunes:** las tarjetas pueden colocarse en espacios comunes, tales como estancias de descanso o salas para el café, con el objetivo de fomentar los debates informales.

**Pósters y páginas web:** las tarjetas pueden imprimirse como pósters o pueden difundirse a través de las páginas web como medio de información y contacto que invite a compartir opiniones e ideas con respecto a los temas que en ellas aparezcan.





## Método 1: Elige una tarjeta

**Objetivo: reflexionar abiertamente sobre una experiencia, situación, suceso o idea**

Este es el más simple de los ejercicios. En un grupo reducido, cada persona elige una única tarjeta, o bien el grupo entero considera una tarjeta determinada. Dicha tarjeta puede seleccionarse al azar de la baraja completa, al azar dentro de un elemento concreto (por ejemplo, en “procedimientos y formación”), o de forma selectiva, con objeto de abordar un tema relacionado con un debate o presentación previos. Cada tarjeta puede discutirse por un período determinado de tiempo, por ejemplo, entre 5 y 20 minutos.

El ejercicio puede centrarse en la situación actual y en experiencias pasadas (primera pregunta en cada tarjeta), en ideas para el futuro (segunda pregunta en cada tarjeta) o en ambas cosas.

Esta actividad puede usarse como ejercicio en sí mismo o como método de aportar interactividad a una reunión (por ejemplo, para comenzar una reunión, o durante una presentación, o al final de la misma). El ejercicio puede contribuir a introducir nuevas perspectivas sobre una situación o un evento, ya sea deseado o indeseado.





## Método 2: Una de tres

**Objetivo:** reflexionar sobre una experiencia abiertamente o por medio de preguntas

Ofrece tres tarjetas al azar a cada persona, pide que cada participante elija una de ellas y que describa una experiencia que haya tenido, relacionada con la tarjeta correspondiente. El relato de dicha experiencia puede surgir libremente, o puede que se quiera facilitar o profundizar con preguntas tales como:

- ¿Qué pasó?
- ¿Qué pensaste y sentiste en el momento del suceso?
- ¿Cómo consideras la experiencia ahora con la perspectiva del tiempo?
- ¿Habéis tenido otros participantes experiencias semejantes?
- ¿Qué podemos aprender de estas historias?

Es importante que, a nivel psicológico, los participantes se sientan en un ambiente de confianza y seguridad para relatar sus experiencias, sin miedo a ser culpabilizados o criticados por los demás (y esto con respecto tanto a los que cuentan lo que ocurrió, como a los implicados en los acontecimientos). Puede convenir, por tanto, discutir y acordar previamente en cierta medida cómo va a tratarse la información que se comparta y cómo va a utilizarse el lenguaje.





## Método 3: Ciclo de Schein

**Objetivo:** reflexionar sobre una experiencia utilizando un marco conceptual

Este ejercicio puede hacerse individualmente, en parejas, o en grupos de tres. Elige una tarjeta de entre una pequeña selección, o un elemento de la cultura de seguridad que recuerde una experiencia que tuvo un impacto duradero. Responde a las siguientes preguntas:

**1. Observaciones** – ¿De qué fui testigo exactamente?

(Describelo de manera neutra, como si fueras espectador de una película)

**2. Reacciones** – ¿Cuál fue mi respuesta emocional a lo que percibí? ¿Qué sentimientos experimenté?

**3. Juicios** – ¿Qué opinión me provocó todo aquello? ¿Cómo evalué lo ocurrido en aquel momento?

**4. Intervenciones** – ¿Qué hice o qué no hice? ¿En qué modo intervine o no intervine, y con qué intención?

A continuación, la persona revisa el ciclo de nuevo buscando observaciones, reacciones, juicios e intervenciones alternativas que pudiera haber hecho o sentido ante el mismo suceso. La persona puede aquí instar al grupo a realizar preguntas y comentarios. La experiencia de aprendizaje puede ayudar a replantear experiencias pasadas, abrir la mente a nuevas posibilidades de interpretar las interacciones, así como a actuar sobre la base de las nuevas enseñanzas adquiridas.





## Método 4: Comparar opiniones

**Objetivo: evaluar aspectos de la cultura de seguridad y comprobar la sintonía entre grupos**

Pide a los participantes que formen grupos de 3-4 personas en función de SIMILITUDES o DIFERENCIAS entre ellos (por ejemplo, el mismo o distintos grupos operacionales). Reparte a cada grupo la misma selección de tarjetas (entre 8 y 16 tarjetas) y pídeles que las clasifiquen en dos montones, a saber:

**Puntos fuertes**

**puntos débiles**

...o en cuatro montones:

**Puntos fuertes**

**puntos débiles**

**oportunidades**

**amenazas**

A continuación, se compara el contenido de los montones y se debate:

**¿En qué opiniones coincidimos y por qué?**

**¿En qué puntos diferimos y por qué?**

Cuando el ejercicio se hace en grupos existentes (por ejemplo, con la misma profesión), tenderá a centrarse en cómo funcionan las cosas dentro del grupo. Cuando se hace con grupos mixtos, el ejercicio pondrá de manifiesto cómo funcionan las cosas entre los distintos grupos.



## Método 5: Centrémonos en...

**Objetivo: evaluar un elemento concreto de la cultura de seguridad**

Escoge uno o dos elementos específicos, con un reducido número de tarjetas, y presenta esas tarjetas para debate. Comenta en detalle cada tarjeta con tus colegas. Puedes considerar únicamente puntos fuertes y ventajas, o sólo puntos débiles y carencias, o todo ello al mismo tiempo. Esta elección suscitará en cada caso un tipo de debate diferente.

Pueden ordenarse las tarjetas o abordarse cuestiones como las siguientes:

### **Puntos fuertes y ventajas**

- ¿Qué está yendo bien? ¿En qué hemos mejorado?
- ¿Dónde encontramos ejemplos de ello?
- ¿Qué contribuye a que vaya bien?
- ¿Cómo podríamos perpetuar y ampliar este efecto?

### **Puntos débiles y carencias**

- ¿Qué es lo que no va bien? ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Dónde encontramos ejemplos de ello?
- ¿Qué nos impide mejorar?
- ¿Cómo podemos mejorar esta situación? ¿Ha sido abordada con éxito en otro contexto?





## Método 6: Seguridad basada en fortalezas

**Objetivo:** mejorar la seguridad en colaboración, siendo conscientes de nuestros puntos fuertes, pero también de nuestras debilidades

Forma grupos de unas tres personas basándote en SIMILITUDES o en DIFERENCIAS (por ejemplo, con la misma ocupación o con puestos distintos). Escoge un elemento, selección de tarjetas o tarjeta específica. Responde a las siguientes preguntas por cada elemento, selección, o tarjeta, en el orden que se indica:

1. ¿Qué es lo que va bien con respecto a la cuestión que abordamos? (**fortalezas**)
2. ¿Qué es lo que no va tan bien? ¿Ante qué dilemas nos encontramos y qué concesiones o compromisos tendremos que hacer? (**carencias y dilemas**)
3. ¿Qué queremos que ocurra? (**deseos**)
4. ¿Qué estamos dispuestos a sacrificar ceder para lograrlo? (**cesiones**)

Resulta útil separarse en pequeños grupos para algunos momentos del debate (por ejemplo, al tratar las preguntas 1 y 2), y luego volver al grupo general.





## Método 7: “World Café”

### Objetivo: utilizar las tarjetas con grupos grandes

El método “World Café” supone un modo sencillo y flexible de trabajar con un grupo numeroso, divididos en pequeños grupos en torno a una mesa y, de ser posible, con algún refrigerio y papel para tomar notas.

Organiza pequeñas mesas redondas en una sala, cada una de ellas apta para 4-5 personas. La sala debe ser acogedora y cómoda. Cada mesa puede contar con un “anfitrión” que dé la bienvenida y tome notas. Selecciona las tarjetas, antes de comenzar la sesión, en función de la cuestión que se quiera tratar. Según el caso, opta por usar todas las tarjetas, las relativas a un elemento, o únicamente una pequeña selección de 4-5 tarjetas.

Coloca las tarjetas en cada una de las mesas para que los participantes las usen cuando se incorporen a una de ellas. Las tarjetas en cada mesa pueden ser las mismas, o diferentes (si bien han de guardar relación entre sí). Cada participante leerá su tarjeta, responderá a las preguntas e invitará a los otros a compartir sus opiniones.

Además de mantener un debate abierto, puedes lanzar una pregunta global, como “¿cuáles son las conclusiones más interesantes a las que hemos llegado?” y “¿qué ideas, en opinión de cada grupo, son las mejores para poner en práctica con el fin de mejorar la seguridad?

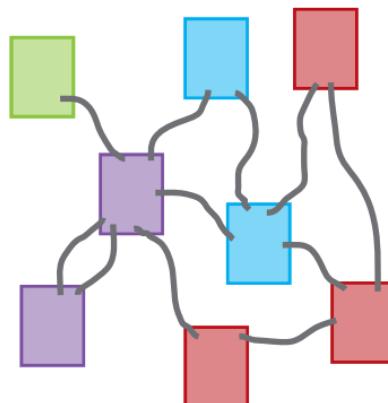




## Método 8: Mapa de influencias

**Objetivo:** entender la relación e interacción entre las distintas cuestiones

Organiza las tarjetas siguiendo patrones que muestren la interrelación entre los distintos aspectos que intervengan con respecto a un suceso o situación específicos, o de un modo más general. Por ejemplo, el contenido de algunas tarjetas podría repercutir de forma intensa y obvia en otras, mientras que entre ciertas tarjetas podría producirse una influencia más sutil. Estas influencias pueden indicarse con flechas en hojas grandes de papel, o en tarjetas o en notas adhesivas. Fomenta el debate sobre el modo en que se producen estas influencias.





## Método 9: Análisis textual

**Objetivo: analizar textos para entender mejor las cuestiones relativas a la cultura de seguridad**

Éste es un método para la codificación libre de textos, como cuestionarios, entrevistas o talleres, sobre la cultura de seguridad.

Comienza leyendo detenidamente los comentarios del texto y codifica extractos del mismo haciendo uso de los ocho componentes de la cultura de seguridad. Puede que tengas que aplicar más de un componente a cada parte del texto. A continuación, vuelve a releer los comentarios y aplica códigos de tarjetas específicas a cada parte del texto. Quizá puedas indicar también dónde el texto presenta un carácter positivo/favorable, o negativo/desfavorable, o ambas cosas. Cada extracto puede codificarse utilizando más de una tarjeta. Por último, revisa una vez más el uso de los códigos de cada comentario para asegurarte de su coherencia. Puede resultar conveniente contar con codificadores independientes que repitan el ejercicio con todo o parte del texto para comprobar la coherencia y el consenso.

Antes y durante la codificación, convendría retirar o, en su caso, combinar tarjetas, con objeto de lograr que cada una se asigne tan sólo a una categoría.

Este método puede utilizarse junto con el 'Método 8: Mapa de influencias', para detectar vínculos entre las tarjetas.





## Método 10: Concentrarse en la solución

**Objetivo: contribuir a solucionar problemas y ver oportunidades, utilizando las tarjetas**

Este ejercicio, que se centra en encontrar soluciones, puede combinarse con ejercicios explicados anteriormente.

Se empieza por establecer prioridades (problemas/oportunidades), luego se establecen objetivos, para acabar pasando a las soluciones y cómo ponerlas en práctica.

**1. ¿Cuáles son los puntos clave en los que centrarse?**

Considera qué cuestiones pueden producir las mejoras más significativas, o pudieran ser relativamente fáciles o especialmente motivadoras de llevar a cabo.

**2. ¿Qué queremos?** Establece una idea clara de qué quieres lograr –objetivo u objetivos.

**3. ¿Cuáles son las posibilidades de mejora?** Demuestra amplitud de miras y creatividad a la hora de conseguir realizar este objetivo – cántrate en el qué y no en el cómo.

**4. ¿Cuáles de estas posibilidades serían las más efectivas a la hora de lograr nuestros objetivos?** Según la cuestión de que se trate, algunas posibilidades resultarán más eficaces.

**5. ¿Qué tiene que pasar para poder ejecutar las soluciones elegidas?** Considera el apoyo necesario, los incentivos, el personal, el entorno, el tiempo, etc.

**6. ¿Cómo proceder a continuación?** Acuerda los pasos posteriores.





## 1a Cultura de Seguridad



# Seguridad, en serio

¿Se toma en serio la seguridad en tu organización?

Los mensajes y decisiones dentro de una organización determinan la medida en que el personal considera la seguridad como un valor esencial, una formalidad burocrática o un obstáculo.

¿Cómo te convencerías de que la seguridad se toma verdaderamente en serio?

## Compromiso de la dirección





## Compromiso del equipo directivo

¿Qué mensajes llegan de la dirección sobre la importancia de la seguridad?

Las decisiones y las comunicaciones de los superiores pueden transmitir un mensaje muy claro (positivo o negativo) sobre la seguridad.

¿Cómo puede la dirección transmitir mejor su propio compromiso con la seguridad?

**Compromiso de la dirección**



A photograph of a woman with brown hair, wearing a black top, standing behind a wooden podium and speaking into a microphone. She is smiling. Behind her is a large blue banner with a yellow warning sign containing an exclamation mark. The banner has the text 'Safetymatters' in large white letters, 'Facility Safety:' below it, and 'Identifying Hazards and Safety Statistics' underneath. At the bottom left of the banner is a circular logo with a flame icon. The background shows a white wall and a dark doorway.

Fotografía de NASA Goddard Space Flight Center





## Prioridades

¿Hasta qué punto es importante la seguridad para la dirección con respecto a sus otras metas?

La seguridad operacional ha de considerarse junto con otras metas, tales como la capacidad o la eficiencia. Las presiones ejercidas desde dentro y fuera de la organización dirigen la atención hacia diferentes objetivos, de modo que ninguno ocupa permanentemente el “primer” lugar.

¿Cómo puede alcanzarse el equilibrio ideal entre seguridad y los otros objetivos?

### Compromiso de la dirección

Fotografía de Jack Tinney





## Confianza

¿Cuánta confianza existe entre el personal, los mandos intermedios y los altos directivos con respecto a la seguridad?

La confianza es fundamental para las relaciones, y se ve influenciada por factores personales e interrelacionales, por la calidad de la comunicación y por la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

¿Cómo puede fomentarse la confianza entre todos los niveles?

### Compromiso de la dirección



Fotografía de Mari Asklund





## Responder a preocupaciones

¿Cómo responden los mandos intermedios y los directivos a las preocupaciones en materia de seguridad?

El modo en que el equipo directivo presta atención y responde a las preocupaciones sobre seguridad incidirá en la disposición del personal para expresar inquietudes o atreverse a hablar en el futuro.

¿Cómo puede el equipo directivo escuchar y responder de forma efectiva a las preocupaciones?

### Compromiso de la dirección

*Fotografía de Steven Shorrock*





## Date una vuelta entre el personal

¿Mantienen los directivos suficiente contacto con el personal?

Que un mando directivo visite diariamente a su personal con regularidad, y escuche sus opiniones e ideas sobre su trabajo, es un modo sencillo, pero eficaz, de ganar visibilidad y comprender cómo se trabaja en la práctica.

¿Cómo puede el equipo directivo mantener un buen contacto con el personal?

### Compromiso de la dirección



Fotografía de Dominic Alves





## ¿Se mejora?

¿Qué aspectos de seguridad operacional empeoran o mejoran actualmente en tu organización?

Los esfuerzos dedicados a la seguridad pueden no siempre verse traducidos en resultados visibles. Pero sí pueden percibirse en las personas que crearon seguridad, por medio de sus procesos, procedimientos, equipos e infraestructura.

¿Qué hay que hacer para lograr mejoras en seguridad?

### Compromiso de la dirección



Fotografía de Markus Lütkemeyer





## 2a Cultura de Seguridad

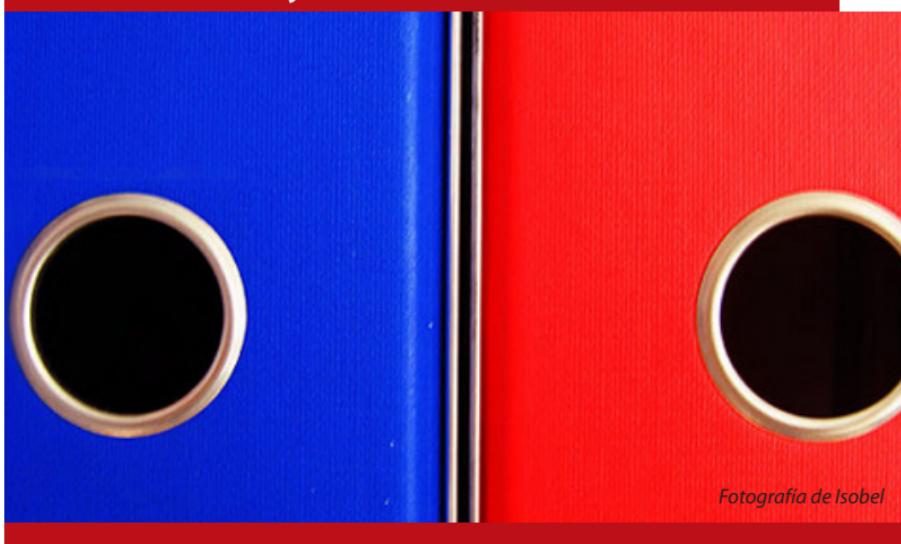
# Procedimientos y práctica

¿Son los procedimientos acordes con el modo en que realizas tu trabajo?

Nuestro modo de trabajar evoluciona, y los procedimientos y las prácticas han de ser razonablemente coherentes entre sí, sin que existan diferencias considerables entre el “trabajo como se prescribe”, frente a lo que realmente sucede en el día a día.

¿Cómo garantizar que los procedimientos siguen siendo lo suficientemente realistas y precisos?

## Procedimientos y formación



Fotografía de Isobel





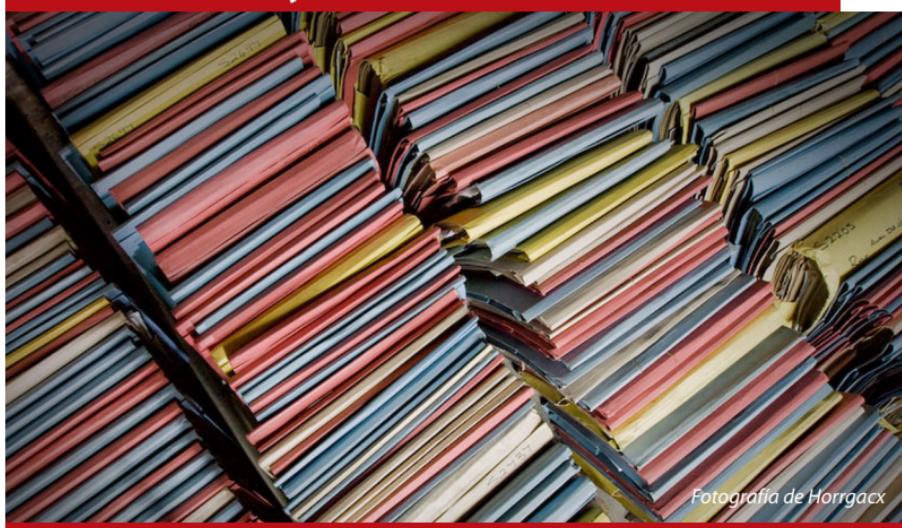
## Adequado al propósito

¿Qué procedimientos y procesos funcionan bien y cuáles no?

Los procedimientos y procesos relacionados con una forma de trabajar y unas operaciones seguras deben ser accesibles, estar actualizados, así como estar adecuados a la tarea, los niveles de competencia y los riesgos asociados.

¿Cómo podemos hacer que los procedimientos sean aptos para el fin perseguido?

### Procedimientos y formación





## Estar preparado

¿Tienes la formación de actualización necesaria para garantizar la seguridad?

Los cursos de actualización ayudan a garantizar que te encuentres en condiciones de actuar ante situaciones de emergencia, de modos de operación degradado, de eventualidades, o en situaciones inusuales.

¿Qué tipo de curso de actualización necesitas?

### Procedimientos y formación





2d Cultura de Seguridad

## “Know-how”

¿Cuentas con la formación suficiente como para comprender y aplicar los procedimientos pertinentes en tu trabajo?

Diferentes procedimientos pueden requerir competencias específicas que son objeto de formación en el aula o en el puesto de trabajo.

¿Cómo puedes asegurar que cuentas con el conocimiento de los procedimientos que necesitas?

### Procedimientos y formación

*Fotografía de Robert McGoldrick*





## Formación para el cambio

Cuando se introducen nuevos sistemas o procedimientos ¿se proporciona la formación adecuada?

La formación relativa a cambios en los sistemas o procedimientos ha de tener la calidad y duración adecuadas y debe proporcionarse en el momento preciso.

¿Cómo podemos prepararnos mejor de cara a cambios futuros?

### Procedimientos y formación





### 3a Cultura de Seguridad

## Seguridad en cifras

¿Contamos con la plantilla necesaria para ofrecer un servicio seguro?

Contar con el número de personas adecuado – en cuanto al volumen de la plantilla, pero también en lo relativo a la distribución del personal – es fundamental para la seguridad.

¿Cómo podemos garantizar que tenemos la dotación de personal adecuada y que gestionamos adecuadamente nuestros recursos?

### Personal y equipos



Fotografía de clement127





## Apoyo a la seguridad

¿Contamos con apoyo suficiente en materia de seguridad?

Si se quiere integrar la seguridad en la organización, a veces es necesario contar con apoyo de personal especializado en seguridad y factores humanos, para realizar actividades de investigación y de evaluación, de diseño, o de otro tipo.

¿Cómo podemos obtener el apoyo especializado que necesitamos?

### Personal y equipos

Hazardous  
inside.  
Can shock,  
or cause de

Keep out.  
If open or ur  
immediately  
to power



Fotografía de LRD615





## Equipos adecuados

¿Apoyan los equipos debidamente la seguridad de las operaciones?

La seguridad, facilidad de uso y mantenimiento son factores que deberían tenerse en cuenta durante las fases de concepción, diseño, construcción, puesta en práctica, operación y mantenimiento.

¿Cómo podemos garantizar que los equipos apoyen la seguridad de las operaciones?

### Personal y equipos





## 4a Cultura de Seguridad

### Los errores ocurren

¿Qué trato recibe el personal tras haberse producido un suceso indeseado?

La acción humana suele ser muy eficaz, pero a veces las cosas no salen como se espera. En tal caso, hay que aceptar la situación y gestionarla de forma que el personal reciba el apoyo necesario.

¿Cómo podemos garantizar que el personal reciba el apoyo adecuado cuando las cosas salen mal?

### Cultura justa, notificación e investigación

*Fotografía de Mixy Lorenzo*



A close-up photograph of a computer keyboard. The focus is on a single key that has been modified to read "delete" instead of its original function. The background is dark, and the lighting highlights the text on the key.





## Conducta inaceptable

Si un colega asumiera regularmente riesgos inadmisibles, ¿qué ocurriría?

La conducta arriesgada es 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 debe proceder la organización ante los diferentes tipos de conducta inaceptable?

### Cultura justa, notificación e investigación





## Atreverse a hablar

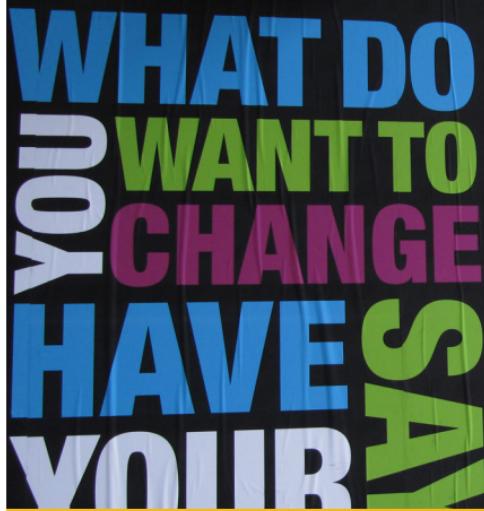
¿Te sientes con libertad para notificar problemas relativos a la seguridad?

El modo en que reaccionamos ante problemas de seguridad puede influir en si las personas se sienten o no seguras para atreverse a señalar problemas en el futuro.

¿Cómo se puede estimular y apoyar al personal para que exprese sus preocupaciones con respecto a la seguridad?

### Cultura justa, notificación e investigación

Fotografía de Howard Lake





#### 4d Cultura de Seguridad

## Centrarse en el problema

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

Nuestra experiencia y el modo en que percibimos a una persona y una situación puede afectar a la forma en que pensamos, sentimos, y respondemos cuando nos plantean un problema de seguridad.

¿Cómo podemos asegurar que nos centramos en el mensaje en sí en lugar de en quien lo emite?

### Cultura justa, notificación e investigación

Fotografía de Steven Depolo





## Facilitar la notificación

¿Resulta fácil notificar situaciones que puedan comprometer la seguridad?

La notificación de incidentes debería resultar sencilla de realizar, con medios disponibles y accesibles en todo momento.

¿Cómo puede simplificarse y facilitarse este proceso para todo el mundo, de forma que todos lo comprendan y notifiquen?

### Cultura justa, notificación e investigación



Fotografia de cjc0327





## Investigar para mejorar

¿En qué medida se investigan correctamente los incidentes de seguridad?

Una buena investigación de seguridad debería describir y explicar el incidente en sí y los posibles factores contribuyentes, así como ofrecer recomendaciones viables para mejorar la seguridad, haciendo partícipes a quienes estuvieron involucrados en el incidente o se vieron afectados.

¿Cómo puede mejorarse la investigación en materia de seguridad?

### Cultura justa, notificación e investigación



Fotografía de clement127





## 4g Cultura de Seguridad

### Respuesta

**¿Está el personal satisfecho con la respuesta que recibe a los problemas de seguridad identificados?**

Es de vital importancia proporcionar una respuesta efectiva al personal que señala problemas de seguridad, así como a aquellos que se ven afectados. De este modo se les mantiene informados y se fomenta el que continúen notificando.

**¿Qué tipo de respuesta es la que mejor responde a las necesidades de aquellos que señalan problemas de seguridad y cuándo debería darse?**

#### Cultura justa, notificación e investigación

*Fotografía de Pamela Ocampo*





4h Cultura de Seguridad

## Notificar por seguridad

¿Mejora realmente la seguridad gracias a la notificación de los incidentes de seguridad?

La notificación de los incidentes de seguridad va fundamentalmente dirigida a aprender de las experiencia y a mejorar la seguridad.

¿Cómo podemos garantizar que las notificaciones produzcan resultados palpables y que así el personal se sienta motivado para notificar?

### Cultura justa, notificación e investigación



Fotografía de Fabio





## 5a Cultura de Seguridad

## **Acceder a los informes**

¿Tienes fácil acceso a los informes sobre incidentes de seguridad?

Para aprender de los incidentes de seguridad, el personal, tanto operativo como no operativo, tiene que poder acceder a informes relevantes sobre incidentes relacionados con la seguridad (con carácter anónimo).

¿Cómo te gustaría recibir tales informes o acceder a ellos?

## Comunicación y aprendizaje

*Fotografía de Steven Shorrock*





## 5b Cultura de Seguridad

### Hora de leer

¿Lees informes de incidentes de seguridad que sean relevantes para tu trabajo?

Es necesario leer informes sobre incidentes para extraer de ellos enseñanzas. No obstante, a veces no es fácil: si no están disponibles, si son muy largos, si no se tiene tiempo o motivación para hacerlo.

¿Cómo podemos garantizar que leemos los informes que necesitamos leer?

#### Comunicación y aprendizaje



Fotografía de David Goehring





## Hablar de ello

¿Cómo hablamos sobre los incidentes?

Pueden extraerse enseñanzas rápidamente tras un incidente si se habla abierta y honestamente tras haberse producido, con una actitud no culpabilizadora, orientada a comprender por qué ciertas acciones parecieron las más indicadas en un determinado momento.

¿Cómo podemos fomentar el tipo adecuado de conversaciones sobre incidentes de modo que podamos verdaderamente aprender de lo ocurrido?

### Comunicación y aprendizaje



Fotografía de Navair © Todos los derechos reservados





5d Cultura de Seguridad

## Mantente bien informado

¿Conoces bien la situación actual con respecto a los resultados en materia de seguridad?

Gestionar la seguridad requiere estar bien informado sobre el rendimiento alcanzado con respecto a la misma.

¿Cómo te gustaría que se diera a conocer y se explicara esta información?



### Comunicación y aprendizaje



Fotografía de Mitra Mirshahidi





## ¿Qué está pasando?

¿Existen métodos efectivos para comunicar cambios con impacto en seguridad operacional y que son relevantes para tu trabajo?

Se producen cambios organizativos constantemente, que pueden conllevar implicaciones en seguridad, si no contamos con la información correspondiente.

¿Cómo te gustaría que se te informara sobre los cambios con implicaciones en seguridad operacional?

### Comunicación y aprendizaje



Fotografía de Paul Shanks





## Saber informarse

¿Dónde puedes encontrar la información sobre seguridad que necesitas?

Puede que no sepamos todo lo que necesitamos saber en materia de seguridad, pero sí hemos de ser capaces de encontrar la información en cuanto la necesitemos.

¿Cómo puede mejorarse el acceso a la información en materia de seguridad?

### Comunicación y aprendizaje

**SKYbrary** The single point reference for aviation safety knowledge

If you wish to contribute or participate in the discussions about articles you are invited to [join SKYbrary as a registered user](#)

Operational Issues	Human Performance	Enhancing Safety	Safety Regulations
Air Ground Communication	Airspace Infringement	Bird Strike	Controlled Flight Into Terrain
Ground Operations	Aerworthiness	Level Bust	Loss of Control
Runway Excursion	Runway Incursion	Wake Vortex Turbulence	Weather
			Emergency and Contingency

**Highlighted Article**

**Aircraft Ground Running**  
posted 10 October 2011 in Category-Ground Operations

This article considers the risks arising from the static running of one or more aircraft engines. Unintended movement of the aircraft during engine running can result in damage to the aircraft, other neighbouring aircraft, airside structures, and put ground support personnel at risk of injury...

[Read more...](#)

**Safety Alert**

**Aircraft Mode S Transponders - Incorrect and Missing Data - EASA Safety Information Bulletins**  
posted 11 August 2011 in Category-Safety Warning Message

The Airborne Monitoring Project (AMP) coordinated by EUROCONTROL has identified a number of safety issues and even





# Compartir ideas

¿En qué medida lográis tú, tu equipo y tu organización compartir ideas y difundir información con respecto a la seguridad?

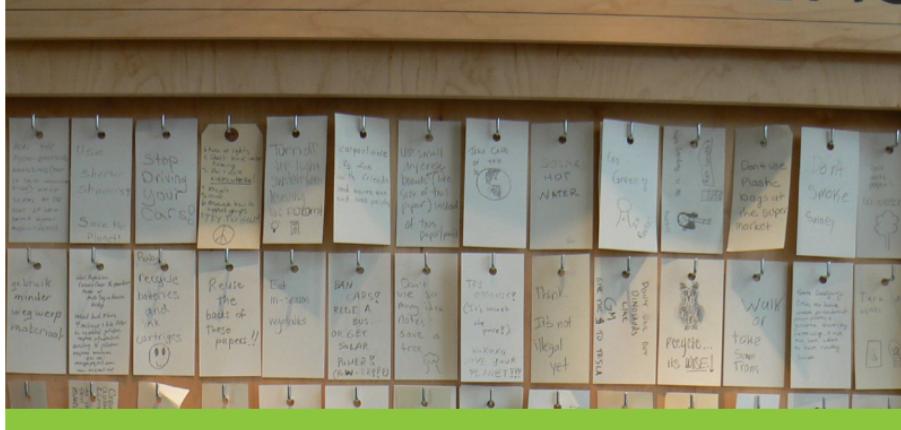
Compartir ideas e información acerca de la seguridad en todas las áreas relevantes de la organización resulta vital a la hora de detectar riesgos y también buenas prácticas, para que otros puedan extraer enseñanzas y actuar en consecuencia.

¿Qué puedes hacer para abrir nuevos canales de comunicación?

## Comunicación y aprendizaje

*Fotografía de Walter Parenteau*

# SHARE YOUR IDEAS





## Comunicación vertical

¿Hasta qué punto es buena la comunicación entre la dirección y el personal en materia de seguridad?

La reciprocidad en la comunicación entre la dirección y el personal es importante para garantizar que todo el mundo sea consciente de los cambios, oportunidades, problemas y soluciones relevantes.

¿Cómo mejorarías la comunicación vertical en materia de seguridad?

### Comunicación y aprendizaje





## Conocer los planes

¿Conoces los planes de futuro con respecto a los servicios que proporcionas?

Conocer los planes para el futuro nos permite dar nuestra opinión sobre ellos a fin de garantizar que sean correctos desde el punto de vista de la seguridad, así como prepararnos para el cambio.

¿Cómo mejorarías la comunicación vertical en materia de seguridad?

### Comunicación y aprendizaje





## Aprender de los incidentes

¿Incorporas enseñanzas extraídas como consecuencia de incidentes en tu día a día?

Para aprender de la experiencia vivida tras eventos indeseados, debemos analizar los incidentes, las tendencias, y las recomendaciones con detenimiento, estudiar las posibles interrelaciones y el modo en que pueden afectar a nuestro trabajo cotidiano.

¿Cómo podemos aprender de los incidentes?



### Comunicación y aprendizaje

Fotografía de Andreas





## Comunicación externa

¿Cómo podemos aprender de los incidentes?

Una comunicación abierta y efectiva con los grupos de interés, tales como los proveedores de servicios, los fabricantes, los reguladores y organismos de investigación, es importante para la seguridad.

¿Cómo podemos mejorar nuestra comunicación externa?

### Comunicación y aprendizaje





## 6a Cultura de Seguridad

# Conocer los riesgos

¿Conoces los riesgos principales que afectan a tu trabajo?

Hemos de ser conscientes de los riesgos principales que podrían afectar a nuestro trabajo y a nuestra organización para poder establecer prioridades y gestionarlos.

¿Cómo prefieres ser informado de los principales riesgos?

## Gestión de riesgos

*Fotografía de Tambako The Jaguar*





## Seguridad equilibrada

¿Cómo logras un equilibrio entre las exigencias en materia de seguridad y otros requisitos de tu trabajo cotidiano?

La seguridad no existe independientemente de otros factores. Pueden surgir conflictos entre los objetivos de seguridad y los de eficiencia en costes, capacidad, emisiones, ruido, etc. Resolverlos requiere contrapartidas y compromisos.

¿Qué necesitamos hacer para que este equilibrio sea el adecuado?

### Gestión de riesgos



Fotografía de Colin Harris





## 6c Cultura de Seguridad

### Asumir riesgos

¿Tienes a menudo que asumir riesgos que te hacen sentirse incómodo/a con respecto a la seguridad?

Puede resultar complicado evaluar el nivel de riesgo que conllevan las nuestras propias actividades. No obstante, si tenemos que correr riesgos que nos hacen sentir incómodos, es momento de parar y pensar.

¿Cómo has reaccionado cuando te has sentido incómodo/a con respecto a la seguridad?

### Gestión de riesgos

Fotografía de Claus Rebler





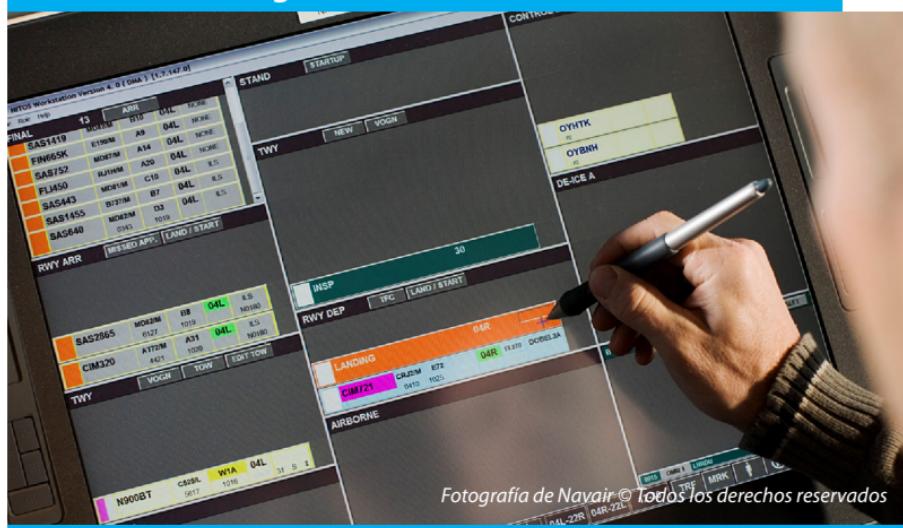
## Control del riesgo

¿En qué medida sabemos gestionar los riesgos de seguridad que implican ciertos cambios?

Los cambios relativos a tareas, puestos o procedimientos, por ejemplo, son susceptibles de entrañar riesgos en materia de seguridad, o modificar los riesgos ya existentes, lo cual nos puede llegar a sorprender.

¿Cuál es el mejor modo de evaluar y controlar los riesgos vinculados a los distintos tipos de cambios?

### Gestión de riesgos





## Peligros conocidos

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

A veces se ignoran problemas que luego se convierten en un ángulo muerto o en una piedra en la que nosotros mismos, u otros, podemos tropezar.

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

### Gestión de riesgos





## Bajo presión

¿Te sientes presionado/a para mantener el funcionamiento del servicio incluso cuando hay riesgo para la seguridad?

En ocasiones, existe un desfase entre la demanda y la capacidad, y sufrimos la presión de mantener el servicio en funcionamiento, aunque nos resulte incómodo, y quizás incluso arriesgado.

¿Cómo mantener la presión a un nivel soportable?

### Gestión de riesgos



Fotografía de Brook Ward





## Sacar tiempo para la seguridad

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

En la planificación de proyectos, la seguridad debe considerarse suficientemente, de forma que el cronograma de puesta en práctica permita integrarla adecuadamente.

¿Cómo se puede integrar mejor la seguridad en los proyectos?

### Gestión de riesgos

14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

1

12  
S M T W T F S  
1 2 3 4 5 6 7 8 9  
10 11 12 13 14 15 16  
17 18 19 20 21 22 23  
24 25 26 27 28 29 30  
312  
S M T W T F S  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
11 12 13 14 15 16 17  
18 19 20 21 22 23 24  
25 26 27 28

Fotografía de I. Yudai



## ¿Se tiene en cuenta al usuario?

¿Se permite a los expertos en la materia participar suficientemente en el diseño y la planificación sobre los cambios en el sistema?

Los cambios en el sistema deben hacerse teniendo al usuario muy presente, por lo que la participación de los expertos sobre el terreno es indispensable.

¿Cómo podemos garantizar que las contribuciones del personal operacional ayuden a encauzar los cambios en la dirección adecuada?

### Colaboración y participación





## Evaluar el riesgo operacional

¿Cuál es nuestro papel en las evaluaciones de seguridad?

Las evaluaciones de seguridad requieren aportaciones precisas del personal adecuado, así como un plazo suficiente que permita realizar un análisis minucioso de los riesgos.

¿Cómo podemos garantizar que participemos de forma eficaz en las evaluaciones de seguridad?

### Colaboración y participación



Fotografía de DWRose





## 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 procedimientos óptimos?

### Colaboración y participación





## Visión de conjunto

¿Se comprenden bien las contribuciones de todos a la seguridad operacional?

Aunque entendamos cómo nosotros mismos contribuimos a la seguridad, es más difícil comprender las contribuciones de otros, especialmente de aquellos que trabajan más alejados de la 'línea de fuego'.

¿Cómo podemos entender mejor la contribución de cada uno de nosotros a la mejora de la seguridad?

### Colaboración y participación

*Fotografía de Trevor*





## Consulta

¿En qué medida se consulta al personal sobre los cambios que les afectan y que guardan relación con la seguridad?

Los cambios relativos a equipos, a procedimientos o a la plantilla, repercuten en un gran número de trabajadores, y en último término, pueden afectar a la seguridad de las operaciones.

¿Cómo desearías que se te informara sobre los cambios que pudieran afectar a la seguridad operacional?

### Colaboración y participación

*Fotografía de Navair. © Todos los derechos reservados*





## 8a Cultura de Seguridad

# Compromiso con tus compañeros

¿Crees que tus compañeros están comprometidos con la seguridad de las operaciones?

El modo en que percibimos el compromiso de nuestros compañeros con la seguridad puede tener un efecto positivo en nuestra actitud y comportamiento, así como en la seguridad operacional y organizativa.

¿Cómo podemos mantener el compromiso con la seguridad?

## Compromiso con nuestros compañeros



Fotografía de U.S. Air Force





## Confiar en tus compañeros

¿Confías en las personas con las que interactúas?

La confianza en los compañeros de trabajo es un factor importante del trabajo en equipo. Algunos comportamientos y algunas prácticas laborales contribuyen a fomentar esa confianza en los compañeros.

¿Qué puede hacerse para que crezca la confianza entre compañeros?

### Compromiso con nuestros compañeros



Fotografía de tableatny





## Trabajar en colaboración

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

El trabajo en equipo suele ser una de las cosas que los equipos muy unidos valoran más, y ello repercute enormemente en la seguridad. Pero la necesidad de mantener esta unión puede complicar las cosas a la hora de afrontar situaciones problemáticas.

¿Qué hacemos bien y qué podríamos mejorar?

### Compromiso con nuestros compañeros



Fotografía de Thomas Hawk





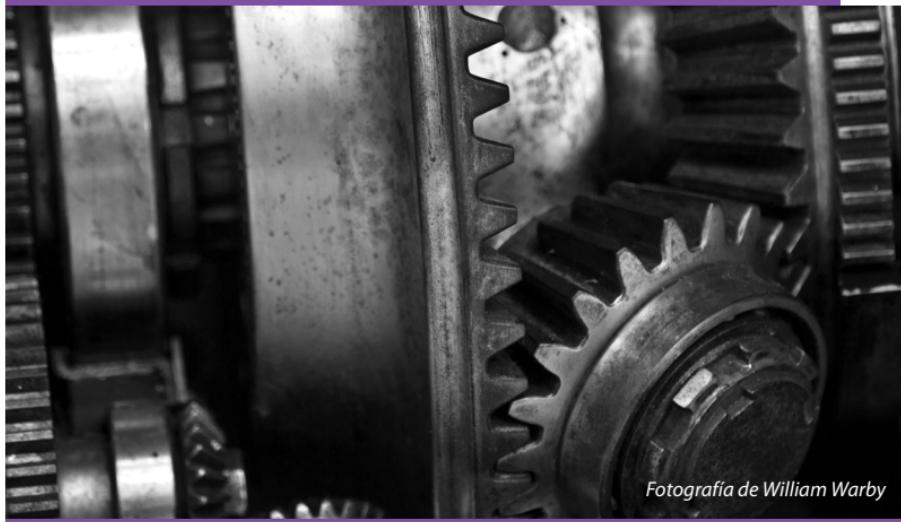
## Equipo de equipos

¿En qué medida es buena la colaboración de nuestro equipo con otros equipos?

La seguridad se crea gracias a un equipo de equipos que trabajan juntos para garantizar que todo vaya bien. Una brecha en la colaboración entre equipos puede acarrear problemas con respecto a la seguridad.

¿Cómo puede mejorar nuestro equipo la colaboración con otros equipos?

### Compromiso con nuestros compañeros





## Combatir el riesgo

Si las acciones o el comportamiento de un colega te inquietaran, ¿qué harías?

Hemos de poder hablar de lo que es aceptable, y sentirnos lo suficientemente cómodos como para señalar prácticas o comportamientos que nos inquietan desde el punto de vista de la seguridad.

¿Cómo garantizar que nos sintamos lo suficientemente seguros como para cuestionar ciertos comportamientos o prácticas?

### Compromiso con nuestros compañeros

Fotografía de Derek Gavry





## Gestionar la negatividad

¿Cómo te comportarías con un colega que tuviera una actitud perjudicial para la seguridad?

A veces, la actitud hacia la seguridad puede ser tan negativa que afecta a las relaciones laborales y al trabajo mismo.

¿Cuál es la forma más productiva de manejar las actitudes negativas con respecto a la seguridad?

### Compromiso con nuestros compañeros





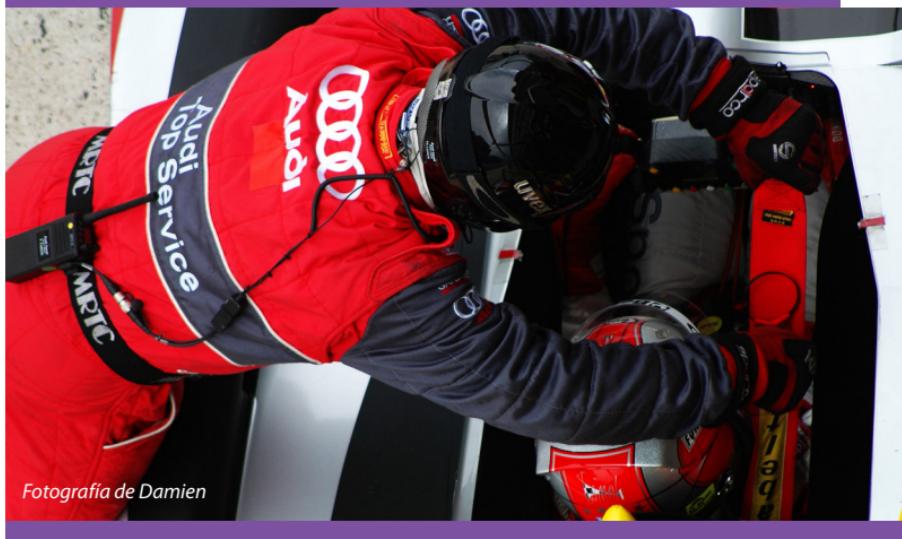
## Trabajo en equipo en primera línea

¿En qué medida es eficaz la comunicación entre el personal operativo y de mantenimiento?

El personal operativo y el personal de mantenimiento tienen que comunicarse bien entre sí para garantizar que los sistemas operacionales funcionen de forma segura.

¿Qué mejoras pueden introducirse para optimizar esta comunicación?

### Compromiso con nuestros compañeros





## Hablemos

¿Habla tu equipo sobre cuestiones relacionadas con la seguridad?

En ocasiones, pensamos que carecemos de tiempo para hablar sobre cuestiones de seguridad, o esperamos que otros organicen sesiones para debatir dichas cuestiones. No obstante, podemos hacerlo nosotros mismos.

¿Cómo podría tu equipo suscitar conversaciones sobre seguridad?

### Compromiso con nuestros compañeros





## Cultura de Seguridad

# Créditos de las fotografías

### Compromiso de la dirección

- 1a Seguridad, en serio: Marco Bellucci <https://flic.kr/p/6okjAW> CC BY 2.0
- 1b Compromiso del equipo directivo: NASA Goddard Space Flight Center <https://flic.kr/p/9CCbpI> CC BY 2.0
- 1c Prioridades: Jack Tinney <https://flic.kr/p/825X7x> CC BY-NC-ND 2.0
- 1d Confianza: Mari Asklund © Todos los derechos reservados (utilizado tras obtener permiso)
- 1e Responder a preocupaciones: Steven Shorrock <https://flic.kr/p/auEMVH> CC BY-NC 2.0
- 1f Date una vuelta entre el personal: Dominic Alves <https://flic.kr/p/75LAaA> CC BY 2.0
- 1g ¿Se mejora? Markus Lütkemeyer <https://flic.kr/p/5N5SLX> CC BY-NC-ND 2.0

### Procedimientos y formación

- 2a Procedimiento y práctica real: Isobel <https://flic.kr/p/rvsbV> CC BY-NC-ND 2.0
- 2b Adecuado al propósito: Horrgacx <https://flic.kr/p/5vWLAW> CC BY-NC-ND 2.0
- 2c Estar preparado: US Air Force <https://flic.kr/p/92mRDi> CC BY-NC 2.0
- 2d "Know-how": Robert McGoldrick <https://flic.kr/p/bhNRxZ> CC BY-ND 2.0
- 2e Formación para el cambio: <https://flic.kr/p/8Z7DAL> © Todos los derechos reservados

### Personal y equipos

- 3a Seguridad en cifras: clement127 <https://flic.kr/p/qmZ7hw> CC BY-NC-ND 2.0
- 3b Apoyo a la seguridad: LRD615 <https://flic.kr/p/2kNCax> CC BY-SA 2.0
- 3c Equipos adecuados: NATS <http://www.nats.co.uk> © Todos los derechos reservados

### Cultura justa, notificación e investigación

- 4a Los errores ocurren: Mixy Lorenzo <https://flic.kr/p/7bGe9M> CC BY-NC-SA 2.0
- 4b Conducta inaceptable: Stefan Kloo <https://flic.kr/p/8iH4En> CC BY 2.0
- 4c Atreverse a hablar: Howard Lake <https://flic.kr/p/9rxkoD> CC BY-SA 2.0
- 4d Centrarse en el problema: Steven Depolo <https://flic.kr/p/6QvV8s> CC BY 2.0
- 4e Facilitar la notificación: cjc0327 <https://flic.kr/p/91hWrX> CC BY-ND 2.0





## Cultura de Seguridad

4f Investigar para mejorar: clement127 <https://flic.kr/p/qr4XXW> CC BY-NC-ND 2.0

4g Respuesta: Pamela Ocampo <https://flic.kr/p/7xCRdu> CC BY-NC-ND 2.0

4h Notificar por seguridad: Fabio <https://flic.kr/p/2bvY2T> CC BY-NC 2.0

### Comunicación y aprendizaje

5a Acceder a los informes: Steven Shorrock <https://flic.kr/p/auEMBT> CC BY-NC 2.0

5b Hora de leer: David Goehring <https://flic.kr/p/5bm45j> CC BY 2.0

5c Hablar de ello: Navair <http://www.navair.dk> © Todos los derechos reservados

5d Manténtete bien informado: Mitra Mirshahidi <https://flic.kr/p/4HyL6Q> CC BY-SA 2.0

5e ¿Qué está pasando?: Paul Shanks <https://flic.kr/p/Ckunu> CC BY-NC 2.0

5f Saber informarse: SKYbrary <https://www.skybrary.aero>

5g Compartir ideas: Walter Parenteau <https://flic.kr/p/5G8Pu1> CC BY-NC-SA 2.0

5h Comunicación vertical: Leo Reynolds <https://flic.kr/p/5DGfA> CC BY-NC-SA 2.0

5i Conocer los planes: Steven Shorrock <https://flic.kr/p/aC1xtW> CC BY-NC 2.0

5j Aprender de los incidentes: Andreas <https://flic.kr/p/9dx28Q> CC BY-NC-ND 2.0

5k Comunicación externa: NATS - UK air traffic control <https://flic.kr/p/cwfk51> CC BY-NC-ND 2.0

### Gestión de riesgos

6a Conocer los riesgos: Tambako The Jaguar <https://flic.kr/p/9Vj5oQ> CC BY-ND 2.0

6b Seguridad equilibrada: Colin Harris <https://flic.kr/p/8PW6dT> CC BY-NC-ND 2.0

6c Correr riesgos: Claus Rebler <https://flic.kr/p/5PfpUa> CC BY-SA 2.0

6d Control del riesgo: Navair <http://www.navair.dk> © Todos los derechos reservados

6e Peligros conocidos: clement127 <https://flic.kr/p/qtBqdy> CC BY-NC-ND 2.0

6f Bajo presión: Brook Ward <https://flic.kr/p/Rpauxs> CC BY-NC 2.0

6g Sacar tiempo para la seguridad: i\_yudai <https://flic.kr/p/zeDLR> CC BY 2.0

### Colaboración y participación

7a ¿Se tiene en cuenta al usuario?: <http://flic.kr/p/8Z7Fqy> © Todos los derechos reservados

7b Evaluar el riesgo operacional: DWRose <https://flic.kr/p/6znPDn> CC BY 2.0

7c Nuestros procedimientos: Royal Navy Media Archive <https://flic.kr/p/NqZrz5> CC BY-NC 2.0





## Cultura de Seguridad

7d Visión de conjunto: Trevor <https://flic.kr/p/cHWLp> CC BY-NC-SA

7e Consulta: Navair <http://www.navair.dk> © Todos los derechos reservados

### **Compromiso con tus compañeros**

8a Compromiso: U.S. Air Force <https://flic.kr/p/8LBqm2> CC BY-NC 2.0

8b Confiar en los colegas: tableatny <https://flic.kr/p/8zGJdn> CC BY 2.0

8c Trabajar en colaboración: Thomas Hawk <https://flic.kr/p/28WDP4M> CC BY-NC 2.0

8d Equipo de equipos: William Warby <https://flic.kr/p/8hDCW3> CC BY 2.0

8e Combatir el riesgo Derek Gavey <https://flic.kr/p/7mcgwa> CC BY 2.0

8f Gestionar la negatividad: Nukamari <https://flic.kr/p/dkbcw2> CC BY-NC-ND 2.0

8g Trabajo en equipo en primera línea: Damien <https://flic.kr/p/82etga> CC BY-NC-SA 2.0

2.0

8h Hablemos: <https://flic.kr/p/8Z7D7E> © Todos los derechos reservados





## Cultura de Seguridad

### **Copyright**

EUROCONTROL publica este documento con fines de información. El texto del documento es propiedad intelectual de la Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea (EUROCONTROL) © enero 2020. Las imágenes son propiedad intelectual de las fuentes mencionadas en los créditos de las fotografías, muchos de los cuales cuentan con «algunos derechos reservados» conforme a una licencia de Creative Commons (véase <http://creativecommons.org/licenses/>).

Este documento puede copiarse total o parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente y no se utilice con fines comerciales (esto es, con ánimo de lucro). La información del documento no podrá modificarse sin autorización previa de EUROCONTROL por escrito. EUROCONTROL no ofrece garantía alguna, ni implícita ni explícita, acerca de la información contenida en el documento, ni tampoco asume obligación legal ni responsabilidad alguna con respecto a la exactitud, integridad o utilidad de dicha información.

### **Idiomas**

Estas tarjetas están disponibles en otros idiomas. Póngase en contacto con [steven.shorrock@eurocontrol.int](mailto:steven.shorrock@eurocontrol.int) y con [esp@eurocontrol.int](mailto:esp@eurocontrol.int) para más información. También puede realizar una búsqueda en [www.skybrary.aero](http://www.skybrary.aero)

### **Contacto**

Las tarjetas han sido concebidas y diseñadas por Steven Shorrock. Para cualquier comentario sobre las mismas, póngase en contacto con [steven.shorrock@eurocontrol.int](mailto:steven.shorrock@eurocontrol.int) y [esp@eurocontrol.int](mailto:esp@eurocontrol.int)

