

# EL PAPEL DEL DIRECTIVO RESPONSABLE EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL



Transport  
Canada



Mayo 2012



# Introducción

Estimado Directivo Responsable,

Espero que te tomes algo de tu tiempo en leer este documento, ya que no es un conjunto de clichés sobre los procesos. Explica tu papel en un planteamiento sistémico de la gestión de los riesgos en seguridad operacional que hará tu compañía más competitiva, con mayor capacidad de adaptación con éxito ante cambios repentinos y, fundamentalmente, cambiará la relación entre tu compañía y tu regulador.

Cada paso que tu organización tome en esta dirección la hará más segura y más competitiva. Ocasionalmente el sistema de gestión de seguridad operacional identificará un problema, que si no se corrige, podría acabar con la compañía, pero ese no es el beneficio real. Ese mismo SMS identificará miles de pequeños problemas que interrumpen tu operación, destruyen la eficiencia e impactan en el resultado final.

Pero ésta no es la única razón por la que los directivos responsables necesitan apoyar plenamente el SMS en sus organizaciones. Ellos necesitan liderar desde el principio esta iniciativa porque es la única forma que el SMS pueda llegar a estar inmerso en la cultura corporativa y evitar ser percibido como el condimento de la filosofía del mes por parte de la dirección. Es necesario que toda la organización crea profundamente en el proceso y admitir que es la única forma fiable de reducir el riesgo de un accidente.

Algunos rehúyen de iniciar el proceso de un sistema de gestión de seguridad operacional porque no es un paquete predeterminado, un mecanismo de llave en mano que se importa y se adopta. Para ser realmente efectivo un SMS debe ser un producto natural de la cultura de tu compañía que tenga en cuenta los elementos positivos de esa cultura que ya está implantada, pero que vaya más allá de ese punto para fomentarse mucho más y de forma más profunda dentro de la psicología de la operación dentro de la empresa. Así es como el SMS pasa a ser efectivo y duradero.

Dirigirse hacia la gestión de la seguridad operacional tiene sentido para la empresa, pero exige tu liderazgo. Te ruego que pierdas unos minutos leyendo un poco más.



William R. Voss

Presidente y Director Ejecutivo

Flight Safety Foundation



# ¿Qué es un sistema de gestión de seguridad operacional?

Existe una percepción errónea muy común en la aviación sobre dónde reside la seguridad operacional dentro de la organización. Tradicionalmente muchos han creído que la seguridad operacional aparece y pertenece a la cabina de vuelo, a la rampa o al hangar. Pocos pueden argumentar que las implicaciones de unas decisiones o comportamientos en seguridad operacional poco adecuados son evidentes en la línea de operaciones, en producción y en mantenimiento, pero ¿quién es el propietario de la seguridad operacional?, ¿dónde se encuentra la seguridad operacional?

Está emergiendo un enfoque de la aviación que asigna la responsabilidad de la seguridad operacional de lleno en el ámbito de la Dirección de la Empresa. Aquí es donde los riesgos son ponderados frente a la viabilidad financiera, donde se establecen las prioridades y donde se asignan los recursos. Y lo que es más importante, en la gestión es donde se establece la cultura de seguridad de la organización.

Dentro de la variedad de objetivos que las organizaciones de aviación persiguen, independientemente de la naturaleza de los servicios que preste, la seguridad operacional debe ser una prioridad. Tiene sentido desde un punto de vista práctico, es un deber desde una perspectiva legal y moral, y es un papel de vital importancia para los directivos responsables en su gestión. La gestión de la seguridad operacional tiene sentido en un buen negocio, y muchas de las buenas prácticas en la seguridad operacional son también buenas prácticas para unas operaciones efectivas y la gestión de riesgos de negocio. Los sistemas de gestión de seguridad operacional (SMS) suministran al gestor de aviación y a su dirección un vehículo para la gestión de la seguridad operacional. En concreto, el SMS proporciona un conjunto de convicciones, prácticas sistemáticas y procedimientos integrados para mitigar y supervisar los riesgos de seguridad operacional.

La aviación está rezagada en la implantación de los sistemas de gestión de seguridad operacional. La seguridad operacional en la aviación se ha mantenido, más por temor de las consecuencias y el aprendizaje de más de 100 años de accidentes mortales. Las industrias petroquímicas y de energía nuclear han implantado SMS desde hace más de 20 años.



## **Los sistemas de gestión de seguridad operacional definidos**

Un sistema de gestión de seguridad operacional es un enfoque formal a la seguridad operacional. Es un proceso sistemático, preciso y proactivo de la gestión de los riesgos de seguridad operacional. Como todos los sistemas de gestión, un sistema de gestión de seguridad operacional proporciona un establecimiento de objetivos, una planificación, y una medida de su rendimiento. Un sistema de gestión de seguridad operacional está entramado dentro del tejido de la organización. Llega a ser parte de la cultura; de la forma en la que las personas hacen sus trabajos.

## **Estructura de un sistema de gestión de la seguridad operacional**

El marco universalmente aceptado está formado por cuatro componentes principales y doce elementos, representando los requerimientos mínimos para el SMS. Estas capacidades se aplican independientemente del contexto de aviación. Los cuatro componentes principales son;

**Política y objetivos de la seguridad operacional**

**Gestión de riesgos de la seguridad operacional**

**Aseguramiento de la seguridad operacional**


**Promoción de la seguridad operacional**

## **Qué es un sistema de gestión de la seguridad operacional – de modo práctico**

Gestionar la seguridad operacional realmente es tratar la gestión de los riesgos de seguridad operacional, lo que supone intentar evitar que se produzcan hechos indeseados, o que si hay algo que va mal, o que se escapa al control, intentar minimizar las consecuencias del evento.

La gestión de la seguridad operacional admite que las cosas puedan ir mal y trata de controlar los riesgos de forma reactiva, proactiva y predictiva hasta alcanzar un nivel aceptable.

Te puede ser de ayuda para predecir riesgos potenciales, decidir las acciones más apropiadas y medir cómo de bien están funcionando los controles de los riesgos. Te puede dar la información de negocio que tú desees para la gestión de los riesgos en otras áreas como la financiera o la de producción.






## **Qué no es un sistema de gestión de la seguridad operacional – de modo práctico**

Un sistema de gestión de la seguridad no es lo que antes era operaciones. Es decir, tu objetivo principal seguirá siendo la operación de un negocio de la aviación; pero el SMS proporciona una estructura clave que permite gestionar los riesgos de tu operación y, cuando está implantado de forma efectiva, mejorar la efectividad de la misma.

Los sistemas de gestión de la seguridad operacional no son los sistemas de gestión de la calidad (QMS) aunque comparten algunas de las mismas características y capacidades; como los objetivos de rendimiento, reporte, autoridad y supervisión del rendimiento. El objetivo del QMS es el control de los procesos para alcanzar resultados deseables y predecibles que satisfagan los requerimientos del cliente y de la organización. Mientras el objetivo del SMS es controlar los riesgos de seguridad operacional, y proporcionar un mejor registro de la seguridad operacional. Si cuentas con un QMS en funcionamiento, tu personal ya estará familiarizado con el reporte y la realimentación, y lo que es más importante, estará en el buen camino de la implantación de una cultura efectiva de reporte y de seguridad operacional – lo cual resultará fundamental para la implantación y la sostenibilidad de tu SMS.

Por último, el SMS no es un manual, ni una base de datos, o un proceso de reporte; éstos son herramientas. El SMS vive en el ADN de la organización. Penetra en los procesos de las operaciones y actividades y conforma el pensamiento crítico de la dirección. El SMS es una capacidad vital de la dirección donde el personal son los ojos y oídos, el grupo de seguridad operacional el corazón y la dirección el cerebro ejecutor de las decisiones en el sistema.







## Por qué te debe preocupar: una perspectiva práctica

En primer lugar, el SMS te da control sobre los riesgos de seguridad operacional de tu negocio. En la aviación, la gestión de los riesgos de seguridad operacional es una actividad clave. Como la gestión financiera, los directivos responsables necesitan controlar cómo se gestionan los riesgos de seguridad operacional. Muchos países tienen regulaciones que colocan al frente de la seguridad operacional a los directivos y los responsabiliza de un rendimiento pobre en seguridad operacional. Las mejores organizaciones tienen en funcionamiento un SMS sin ningún requerimiento de su regulador – ya que tiene sentido y funciona.

Se tienen beneficios tomando riesgos. El directivo responsable es responsable frente a los accionistas y otras partes interesadas de asegurar que el negocio tiene beneficios. El directivo responsable está siempre gestionando riesgos, pero algunos gestores no se dan cuenta de qué hacen para gestionar los riesgos. Sólo se deben tolerar los riesgos si el nivel evaluado del riesgo es aceptable y defendible. El SMS proporciona un marco objetivo y una estructura organizacional del riesgo que te ayuda a la gestión del riesgo. Sin este marco, ¿cómo puedes asegurarte, y a otras partes interesadas, que los riesgos que tomas son aceptables?, ¿cómo sabes – de forma objetiva – cuando ‘avanzar’ o ‘no avanzar’? y ¿cómo defenderías tus decisiones relativas al riesgo operacional sin un marco objetivo?





Un sistema de gestión de la seguridad operacional efectivo proporciona además otros potenciales beneficios, entre ellos:

- La capacidad de controlar las operaciones frente a riesgos potenciales con los que se enfrenta el negocio
- Un método claro y documentado de alcanzar unas operaciones seguras que se puede explicar a los demás
- Una implicación activa del personal en la seguridad operacional
- Un control demostrable para el regulador, tus clientes y otras partes interesadas de que tus riesgos están bajo control
- La creación de una cultura de seguridad operacional positiva
- Reducción o eliminación de las deficiencias operacionales
- Disminución de los costes de seguros y mejora de la reputación
- Un lenguaje común para establecer los objetivos y metas de seguridad operacional e implantar y supervisar los controles de riesgos de seguridad operacional
- Defensa potencial frente a acciones legales.

En efecto, el SMS representa una evolución continua en la seguridad operacional. Durante los primeros 50 años de la aviación, la seguridad operacional estaba basada en la evaluación del riesgo operacional de modo individual. Los siguientes 50 años estuvieron dominados por la conformidad prescriptiva normativa en materia de seguridad operacional. El SMS se beneficia de estos dos enfoques y explota los procesos de la era de la información y las técnicas de gestión para informar mejor a los directivos y permitirte gestionar los riesgos.

***No importa cómo de interesados puedan estar los empleados, o qué asistencia pueda ofrecer un fabricante, o cómo de insistente pueda ser la autoridad certificadora – ninguno de estos factores tendrá un efecto significativo en la seguridad operacional sin el respaldo de la Alta Dirección***

John O'Brian





## Por qué te debe preocupar: una perspectiva legal

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) ha establecido, durante años, que los estados miembros exijan el SMS a algunos sectores de la aviación. Independientemente del sector en el que operes, OACI – y con más probabilidad la Autoridad de Aviación Civil – te exige, o te exigirá dentro de poco que implantes un SMS en toda tu organización.

En la mayoría de los países, los directivos rinden cuentas ante los reguladores respecto en materia de seguridad operacional; al igual que en el caso de los resultados financieros. Esto exige que los directivos responsables identifiquen claramente sobre qué deben rendir cuentas. El cumplimiento se puede delegar pero no la responsabilidad.

Tradicionalmente los reguladores hacían recaer la responsabilidad de las disconformidades operacionales en el personal o en el gerente de línea. En muchos casos esto se producía de forma injusta y poco productiva ya que carecía de los recursos y/o de la delegación de la autoridad requerida para implantar o hacer cumplir las acciones necesarias para el cumplimiento normativo. Existe un creciente reconocimiento de que los gerentes – en particular el directivo responsable – es, frecuentemente, la única persona que puede marcar la diferencia. La rendición de cuentas de la seguridad operacional recaerá directamente en ti.

Es también importante tener en cuenta que eres responsable de cualquier aspecto de tu operación, incluso de la garantía de la seguridad operacional de bienes y servicios de terceras partes. Debes asegurarte de la seguridad operacional de estos suministros. El SMS puede ayudarte en este aspecto exigiendo que la seguridad operacional se considere en todos los contratos con terceras partes.







# Cómo te involucras: una perspectiva de liderazgo


## Liderando desde el principio

La filosofía del sistema de gestión de seguridad operacional exige que el cumplimiento y la responsabilidad de la seguridad operacional deben mantenerse dentro de la gestión de la organización. Los gerentes son los responsables últimos de la seguridad operacional, así como de otros aspectos de la empresa. Independientemente del tamaño, la complejidad o el sector de tu negocio, tienes un papel significativo en el desarrollo y el sostenimiento de tu SMS y de acuerdo con esto, en la cultura positiva de seguridad operacional. Sin un compromiso incondicional y continuo del Directivo responsable, cualquier intento de un implantar un programa de seguridad operacional eficaz será infructuoso. No sólo debes estar comprometido con tu SMS, deben verte comprometido.

## Caminando y hablando al mismo tiempo

Lo sepas o no, tengas intención de ello o no, eres un líder. Tienes un papel modélico para el personal en tu organización. Te observan lo que haces e imitan tus palabras y tus acciones. Desde la parte más alta hasta la más baja, desde el centro hasta los puestos avanzados de tu organización, tus características, tus actitudes y tus acciones se copiarán. Si crees que la seguridad operacional es importante para la seguridad y prosperidad de tu organización, y tus acciones reflejan esta creencia, tu personal invertirá su tiempo y su esfuerzo; y en un momento dado, tus creencias y acciones pasarán a ser tuyas.

Puedes aprovechar y difundir tus creencias anunciando públicamente tu punto de vista por medio de revistas dirigidas al personal, artículos y boletines de seguridad operacional. Puedes declarar tu compromiso con tu SMS recompensando públicamente a aquellos directivos y personal que demuestren un comportamiento ejemplar en la seguridad operacional y/o identifiquen peligros de forma proactiva o sugieran soluciones factibles de seguridad operacional.






## **Creando una cultura positiva de seguridad operacional**

En última instancia, el éxito de un SMS dependerá del desarrollo de una cultura positiva de seguridad operacional que promocióne un reporte abierto por medio de políticas disciplinarias no punitivas y la mejora continua a través de valoraciones proactivas de seguridad operacional y garantías de la calidad. Esto se alcanzará mediante la implantación y el apoyo continuo de un SMS soportado por procedimientos y políticas coherentes. Crear una cultura positiva de seguridad operacional te ayudará a identificar lo que realmente está pasando en tu organización, y te ayudará a comprender tus riesgos.

Una cultura positiva de seguridad operacional es la encarnación de programas efectivos, toma de decisiones y rendición de cuentas a todos los niveles. La cultura de seguridad operacional, en primer lugar y principalmente, trata de cómo se realizan las decisiones gerenciales, sobre los incentivos y desincentivos dentro de la organización para la promoción de la seguridad operacional. Frecuentemente existe una importante divergencia entre lo que el directivo responsable cree que es la cultura de seguridad operacional de su organización y la que realmente tiene.

## **Estimular a tu personal con una visión de la Seguridad operacional**

Esto es clave para una cultura positiva de seguridad operacional. Establecer y promocionar una visión de seguridad operacional a la cual el personal pueda aspirar es una de las acciones más poderosas que un directivo responsable pueda tomar. Si además se busca recabar la opinión del personal, todavía le atribuirá una mayor importancia. Un mensaje del equipo directivo sobre 'materia de seguridad operacional' afecta a las decisiones y al ánimo del personal. Los objetivos y las metas de seguridad operacional proporcionan la visión de seguridad operacional. Cada uno de estos esfuerzos envía un mensaje claro al personal de que estamos a bordo de un SMS y en el camino de alcanzar nuestra visión de seguridad operacional.






## Liderando las reuniones de seguridad operacional

Una de las mejores formas para involucrarse es liderar las reuniones de seguridad operacional de más alto nivel. Como Directivo Responsable eres responsable de la seguridad operacional de toda tu organización, por lo que tiene sentido que estés al frente y centralices las reuniones ejecutivas de seguridad operacional de forma regular. Haciéndote disponible para estas reuniones puedes:

- revisar los objetivos de seguridad operacional de tu organización y supervisar el alcance de los objetivos de seguridad operacional
- estar al día de la salud en seguridad operacional de tu negocio
- tomar decisiones de seguridad operacional a tiempo
- asignar los recursos apropiados
- responsabilizar a los gerentes de las responsabilidades de seguridad operacional, del desempeño y cronología en la implantación
- ser visto por los directivos y el personal como una persona que está interesada y a cargo de la seguridad operacional.

## Qué puedes delegar y qué no

A pesar de estar designado como Directivo Responsable, los directivos frecuentemente no están involucrados, o tienen poco conocimiento sobre los sistemas o problemas que surgen en el lugar de trabajo. Los directivos delegan, frecuentemente, deberes y responsabilidades para mantener el control de las prioridades “*top*” (máximas). Los gestores pueden delegar la responsabilidad del día a día de la operación del SMS, PERO, no pueden delegar la obligación de rendición de cuentas del sistema y las decisiones en cuanto a riesgos importantes. No puedes delegar:

- Que las políticas de garantía de la seguridad operacional sean apropiadas y comunicadas por ti
  - Asegurar la asignación de recursos necesarios – financieros, personal, formación, adquisición, etc.
  - El ajuste de los límites del riesgo y la dotación de recursos a los controles necesarios
- 



## Facilitando los recursos necesarios

El SMS puede, una vez que esté maduro, mejorar de forma significativa la eficiencia de tu operación, potencialmente puede ahorrarte tiempo y dinero – aunque éste es un beneficio indirecto en vez de un objetivo declarado. El sistema de gestión de seguridad operacional necesita recursos para que funcione de forma efectiva. Puedes estar involucrado – de una forma más efectiva – en tu SMS, suministrando los recursos adecuados, como por ejemplo: número adecuado de personal competente en seguridad operacional, formación, financiación para la mitigación del riesgo, instalaciones, comunicaciones y publicidad.

***‘...hay una monotonía terrible en estos incidentes... están casi siempre caracterizados por una pérdida de previsión y de análisis y casi siempre el problema procede de una pobre gestión ...’***

Dr Tony Barrell

Ex CEO de UK Health and Safety Executive’s Offshore Safety Division, (el regulador de la seguridad operacional de plataformas petrolíferas), que lideró el desarrollo de la respuesta reglamentaria al desastre de 1988 Piper Alpha, en el cual murieron 167 personas






## Resumen


Un sistema de gestión de seguridad operacional es un enfoque formal a la seguridad operacional. Es un proceso sistemático, preciso y proactivo de la gestión de los riesgos de seguridad operacional. Como todos los sistemas de gestión, un sistema de gestión de seguridad operacional proporciona un establecimiento de objetivos, una planificación, y una medida de su rendimiento. Un sistema de gestión de seguridad operacional está entramado dentro del tejido de la organización. Llega a ser parte de la cultura; de la forma en la que las personas realizan sus trabajos.

Debes estar involucrado porque el SMS te da control sobre los riesgos de seguridad operacional de tu negocio. En la aviación, la gestión de los riesgos de seguridad operacional es una actividad clave. El SMS proporciona un marco para la gestión del riesgo. Sin este marco, ¿cómo puedes asegurarte, y a otras partes interesadas, que los riesgos que tomas son aceptables?, ¿cómo sabes – de forma objetiva – cuando ‘avanzar’ o ‘no avanzar’?

Debes estar involucrado porque, independientemente del sector de la aviación en el que operes, la Autoridad de Aviación Civil te exigirá que implantes un SMS efectivo. Tradicionalmente recaía la responsabilidad de las disconformidades operacionales en el personal o en el gerente de línea - en muchos casos, de forma injusta y poco productiva ya que carecía de los recursos y/o de la delegación de la autoridad requerida para implantar o hacer cumplir las acciones necesarias para el cumplimiento normativo. El directivo responsable es, normalmente, la única persona que puede marcar la diferencia. El SMS te ayudará a mantenerte en el camino correcto y te suministrará un poderoso vehículo para el cambio positivo.

Puedes involucrarte: liderando desde el principio la implantación del SMS, hablando de forma positiva del SMS y asegurándote que tus acciones son reflejo de tus palabras, creando una cultura de seguridad operacional positiva, estimulando al personal con una visión de seguridad operacional, sabiendo qué es lo que puedes delegar y qué no, y proporcionando los recursos necesarios.





Este documento fue preparado por el Safety Management International Group (SM ICG). El propósito del SM ICG es promover un entendimiento común de los principios y requerimientos de los Sistemas de Gestión de Seguridad (SMS) / Programas Estatales de Seguridad (SSP), facilitando su aplicación a lo largo de la comunidad internacional de la aviación.

Entre los miembros del SM ICG se encuentran la AESA (Agencia Estatal de Seguridad Aérea) de España, la ANAC (National Civil Aviation Agency ) de Brasil, la autoridad de aviación civil de los Países Bajos, la autoridad de aviación civil de Nueva Zelanda, la Civil Aviation Safety Authority (CASA) de Australia, la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) de Francia, la European Aviation Safety Agency (EASA), la Federal Office of Civil Aviation (FOCA) de Suiza, Japan Civil Aviation Bureau (JCAB), la United States Federal Aviation Administration (FAA) Aviation Safety Organization, la Transport Canada Civil Aviation (TCCA) y la autoridad de aviación civil del Reino Unido (CAA UK). Además la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) es un observador de este grupo.

Los miembros del SM ICG:

- Colaboran en materias de interés comunes del SMS/SSP
- Comparten lecciones aprendidas
- Fomentan el progreso de un SMS armonizado
- Comparten productos con la comunidad aeronáutica
- Colaboran con organismos internacionales como la OACI y las autoridades de aviación civil que hayan implantado o estén implantando el SMS y el SSP

Para más información del SM ICG por favor contacte con:

Régine Hamelijnck, SM ICG Chair  
EASA  
+49 221 899 90 5064  
regine.hamelijnck@easa.europa.eu

Jacqueline Booth  
TCCA  
(613) 952-7974  
jacqueline.booth@tc.gc.ca

Amer Younossi  
FAA, Aviation Safety  
(202) 267-5164  
amer.m.younossi@faa.gov

Carlos Eduardo Pellegrino  
ANAC  
+55 213 5015 444  
sso@Anac.gov.br

Wayne Jones  
CASA  
+61 7 3144 7494  
wayne.jones@casa.gov.au

o visite:

[http://www.skybrary.aero/index.php/Safety\\_Management\\_International\\_Collaboration\\_Group\\_\(SM\\_ICG\)](http://www.skybrary.aero/index.php/Safety_Management_International_Collaboration_Group_(SM_ICG))

