

# CULTURA JUSTA Y LA GESTION DE LA FATIGA FRENTE AL COVID

Neppy Oblitas Bejarano

email [noblitas@acso.com](mailto:noblitas@acso.com)

Telf 998775095

## CULTURA JUSTA JUST CULTURE

### Trato justo:

*¿Dónde está el «límite de lo aceptable»  
en su organización?*

*“La cultura justa es una  
herramienta clave para una  
cultura de seguridad  
comprometida y positiva.”*



**CULTURA JUSTA Y LA GESTION DE LA FATIGA FRENTE AL COVID**

# **UN VIAJE EVOLUTIVO DE LA SEGURIDAD AÉREA.**

**INTEGRAR ESTE CONCEPTO EN LA  
NORMATIVA VIGENTE DE LA  
AVIACION EN EL PERU Y EN LA  
REGION**

# INTRODUCCION

- ❑ Interrupción entre los procesos judiciales y las investigaciones técnicas.
- ❑ Visión punitiva acerca de los errores cometidos por profesionales y gerentes cada vez que había un accidente aéreo.



# INTRODUCCION

## Accidentes precursores

### ➤ Accidente Olympic Airways



El impacto de los pasajeros desabrochados con el techo de la cabina y los muebles de la aeronave, debido a las aceleraciones que ocurrieron durante las oscilaciones de cabeceo, causó **lesiones fatales a 7 pasajeros**, lesiones graves a 1 miembro de la tripulación y 1 pasajero y lesiones menores a 2 pasajeros.

La muerte del viceministro griego, la de su hijo de 20 años, un guardaespaldas, dos periodistas y una persona no identificada, se produjo al no llevar puestos los cinturones de seguridad



- Investigación judicial se acusó a la empresa Olympic Airways y a los pilotos por homicidio por negligencia criminal, 8 ingenieros de mantenimiento.
- Piloto a 35 meses de prisión por no haber encendido la luz de cinturones, a pesar

# INTRODUCCION

## Accidentes precursores

- El Desastre del Aeropuerto de Linate ocurrió el 8 de octubre de 2001 en el [Aeropuerto de Milán Linate](#) en [Milán](#), [Italia](#), cuando el vuelo 686 de [Scandinavian Airlines](#), un avión de línea [McDonnell Douglas MD-87](#) con 110 personas con destino [Copenhague](#).

Colisionó durante el despegue con un reactor ejecutivo [Cessna Citation II](#) con cuatro personas hacia [París](#), [Francia](#). Las 114 personas que viajaban a bordo de ambos aviones murieron, así como cuatro personas más en tierra y otras cuatro resultaron heridas en tierra.



**La investigación judicial tomó control de las evidencias** y no permitió a la investigación técnica acceder a ellas y eso demoró en la investigación a fin de dar recomendaciones de seguridad para evitar un accidente similar. Un juzgado de Milán encontró culpables del desastre a cuatro personas. **El director del aeropuerto** Vincenzo Fusco y el **controlador de tráfico aéreo** Paolo Zacchetti fueron sentenciados a ocho años de prisión; y con penas de seis años y medio al antiguo **director de controladores del tráfico aéreo** Sandro Gualano, y a Francesco Federico, **antiguo director del aeropuerto**.

# INTRODUCCION

## Accidentes precursoros



El informe oficial en el desastre encontró que el accidente se debió a una pérdida de control resultante de múltiples fallos humanos. Una teoría alternativa se ha desarrollado que sugiere que un teléfono móvil hiciera interferencia y diera una lectura errónea del horizonte artificial, ya que en la grabadora de voz de cabina se oía un zumbido. Pero esta posible causa se descartó en la propia investigación del accidente. Y concluyeron que fue un error del capitán por girar a la derecha pensando que giraba a la izquierda por su equivocación con el horizonte artificial. Ya que era ruso y los aviones rusos tenían otro tipo de horizonte artificial fácilmente confundible con el de los aviones occidentales, **la empresa sabía que el Piloto no cumplía las competencias requeridas sin embargo lo seguía programando para volar, sin ningún tipo de entrenamiento y sin ninguna medida mitigadora.**

Un examen del cuerpo del piloto Pavel Gruzin reveló rastros del tranquilizante Phenazepam en su tejido muscular. Los examinadores también encontraron un paquete abierto de la droga de fabricación rusa en el equipaje perteneciente al Piloto.



06 directivos fueron juzgados por la justicia civil penal mas no por la técnica y fueron acusados a pagar una multa de 800,000 dólares americanos.

## Accidentes precursores



De acuerdo con la investigación llevada por la [entidad de Justicia en](#) de Alemania, el accidente se produjo por sobrecarga de trabajo del controlador aéreo de Skyguide, las instrucciones contradictorias entre el controlador y el TCAS equipado en los aviones, lo que produjo la confusión en la tripulación del vuelo de Bashkirian Airlines.

Fallo sistémico, no se puede acusar a una sola causa, fue una consecución de errores

Se establecieron 71 cargos de homicidio negligente a directivos de la empresa SKYGUIDE, empresa privada que gestionada el transito del espacio aéreo de Suiza, fueron sentenciado a 03 directivos de la empresa SKYGUIDE con distintas penas.

## Accidentes precursores

El accidente se produjo debido al agotamiento del combustible del motor a causa de la instalación de indicadores de cantidad de combustible para el ATR 42, en el ATR 72 que es más largo

La investigación examinó como se pudo producir la incorrecta colocación del FQI en el avión. El informe final en las notas finales informó que el día previo al incidente, el Capitán (que era el mismo que operaba el vuelo 1153) se mostró preocupado de que el FQI del avión no funcionaba correctamente y notificó el problema. Esa tarde, el FQI fue reemplazado, pero con un FQI que estaba fabricado para el [ATR 42](#), un modelo diferente de avión.



Un juzgado italiano condenó al piloto, Chafik Garbi, a diez años de prisión por homicidio, Otros seis, incluyendo el copiloto así como el Director de Operaciones de Tuninter Airlines, fueron encarcelados por entre ocho y diez años.



## Accidentes precursores

La causa principal del accidente fue un **fallo humano**, ya que **los pilotos se olvidaron de desplegar los flaps y slats, hasta tres veces en diferentes listas de comprobación**. Además falló la alarma (TOWS) de la aeronave que debía avisar a los pilotos sobre dicho olvido.



El grabador de voces de cabina y el grabador de datos de vuelo según la normativa OACI, solo puede ser utilizados para mejorar la seguridad, **fueron utilizados en el proceso judicial y para procesar algunas personas**.

Una vez en dirección a la pista del accidente, el piloto comunica que es el tercer incidente que ha tenido esa semana y el copiloto le dice que no quiere volver a volar con él. Antes del despegue, el comandante cede el mando al copiloto, que despegue y, en el momento, suena una alarma cuatro veces. El comandante suplicaba al copiloto que elevara el avión "Vuela el avión, me ..... Vuélalo". En el último segundo del accidente solo se oye un grito del copiloto, esta grabación de voz fue divulgada por los medios de comunicación.

El supervisor de mantenimiento y dos técnicos de mantenimiento fueron absueltos por un tribunal a pedido del gobierno español



# CULTURA JUSTA



**TODOS DEBEN DE APORTAR ESA INFORMACION PARA MEJORAR LA SEGURIDAD**

# CULTURA JUSTA



# CULTURA JUSTA



**GESTIONAMOS LA SEGURIDAD TODOS LOS DIAS.**

# CULTURA JUSTA



**AUTORIDADES**

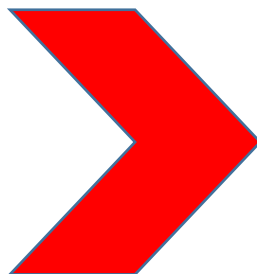
# CULTURA JUSTA

- ❑ Las AUTORIDADES son responsables de gestionar los niveles de seguridad en cada uno de sus países.
- ❑ Si no tienen información son incapaces de Gestionar, por eso la información de los profesionales es ESENCIAL.



# CULTURA JUSTA

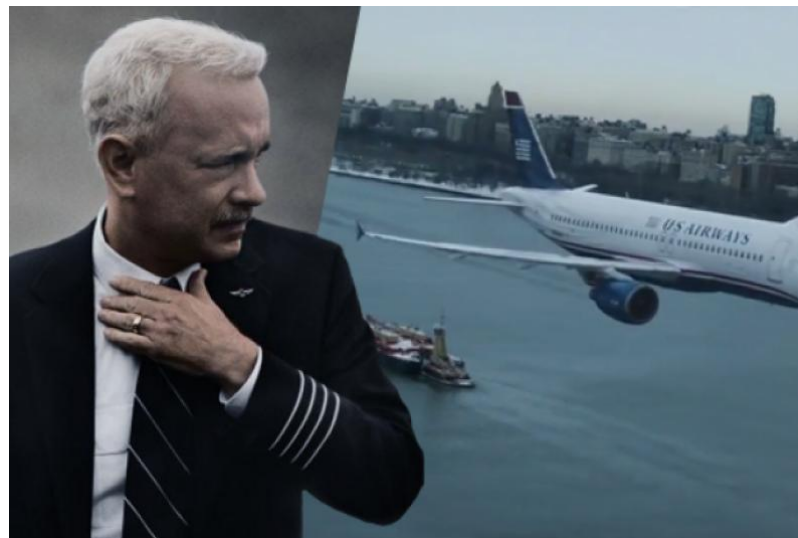
¿Los profesionales están dispuestos a dar esa información?





# CULTURA JUSTA

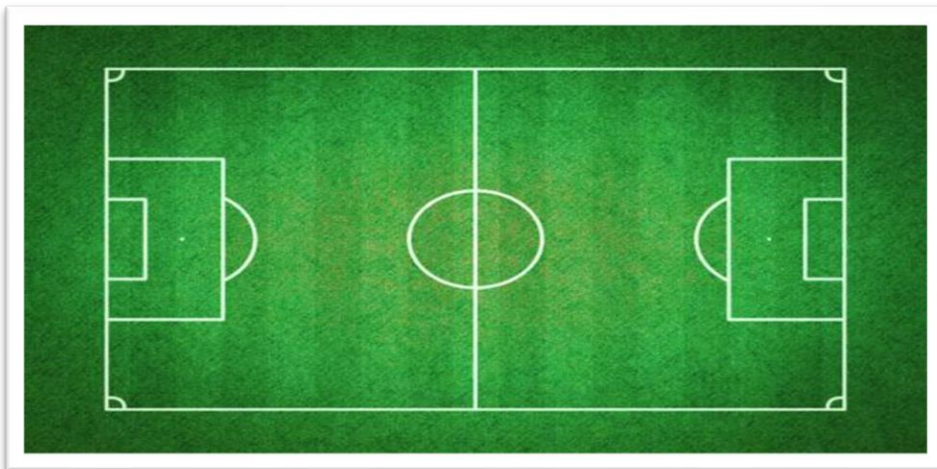
- ¿Alguno de ustedes esta dispuesto a reportar algún error cometido en su día a día?
- Sabiendo que potencialmente esta información puede ser utilizada en su contra?



# CULTURA JUSTA

- ❑ La definición de Cultura Justa, La OACI reconoció el valor de la definición en la asamblea 37, pero no la adoptó.

**La «cultura justa» es una cultura en la que no se castiga a los operadores de primera línea o a otras personas por sus acciones, omisiones o decisiones de acuerdo con su experiencia y formación, pero en la que no se toleran las negligencias graves, las infracciones deliberadas y los actos destructivos.**



Estamos estableciendo el campo de juego en donde los profesionales pueden proveer de información al sistema, sin temor de que esa información se vuelva contra ellos.

# CULTURA JUSTA

¿De que trata la Cultura Justa?



El personal comete errores.

**ERROR**  
**HONESTO**

**NO INTENCIONADOS**

# CULTURA JUSTA

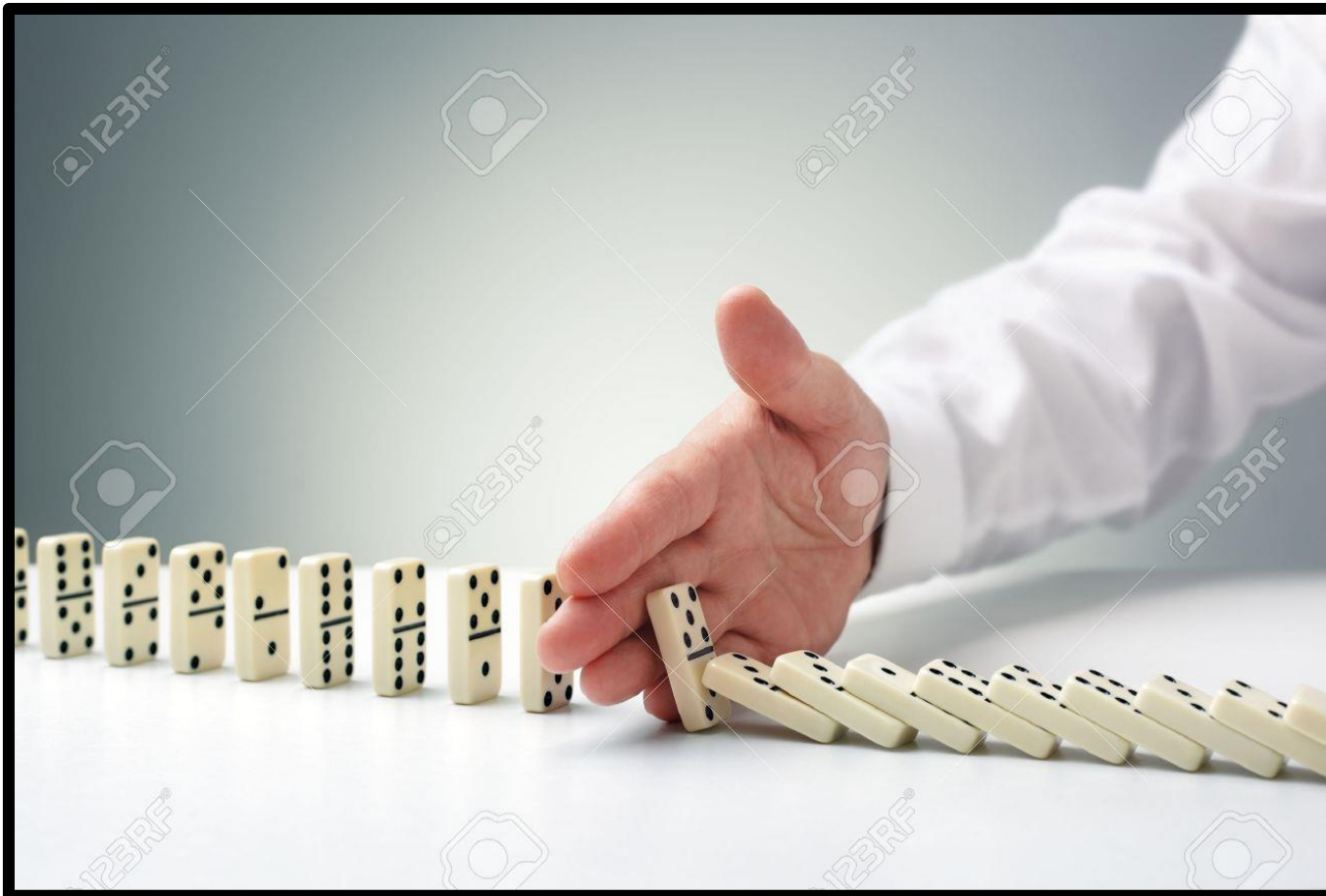


**ERROR  
HONESTO**



# CULTURA JUSTA

- ❑ Somos humanos, cometemos errores.
- ❑ Hasta el mas capacitado y entrenado puede cometer un error.



El sistema aeronáutico debe ser lo suficientemente flexible para acomodar ese error y evitar que se convierta en

**una catástrofe.**

# CULTURA JUSTA



El sistema aeronáutico debe ser lo suficientemente flexible para acomodar ese error y evitar que se convierta en

**una catástrofe.**



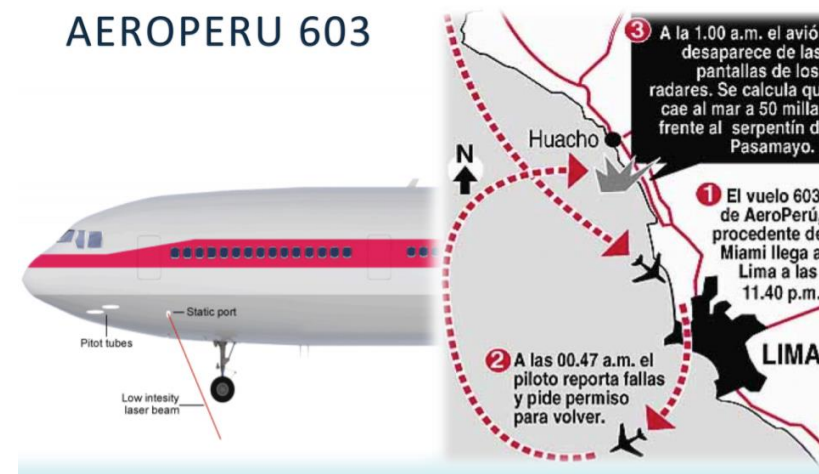
- ❑ La única manera que esto ocurra es que la organización, el sistema tenga conocimiento de que estos errores están ocurriendo.
- ❑ Cuando ocurren accidentes donde las causas o cuestiones se salen del ámbito de la organización, también la Justicia tiene que determinar, si se trata de una negligencia grave, acto doloso intencionado o simplemente fue un **error honesto** que por las circunstancias o las condiciones del entorno ha provocado algo mucho mas grande.

# CULTURA JUSTA

- ❑ Estamos definiendo los limites o fronteras.
- ❑ En EUROPA ya existe y esta implementada esta definición en sus reglamentaciones y los profesionales de la aviación saben que existen esas protecciones.

**CULTURA JUSTA NO ES INMUNIDAD, TODOS DEBEMOS DE CUMPLIR NUESTRAS RESPONSABILIDADES Y HACERLAS DE LA MANERA MAS PROFESIONAL POSIBLE.**

- ❑ Lo que se esta tratando es de cometer errores, errores involuntarios.



# CULTURA JUSTA

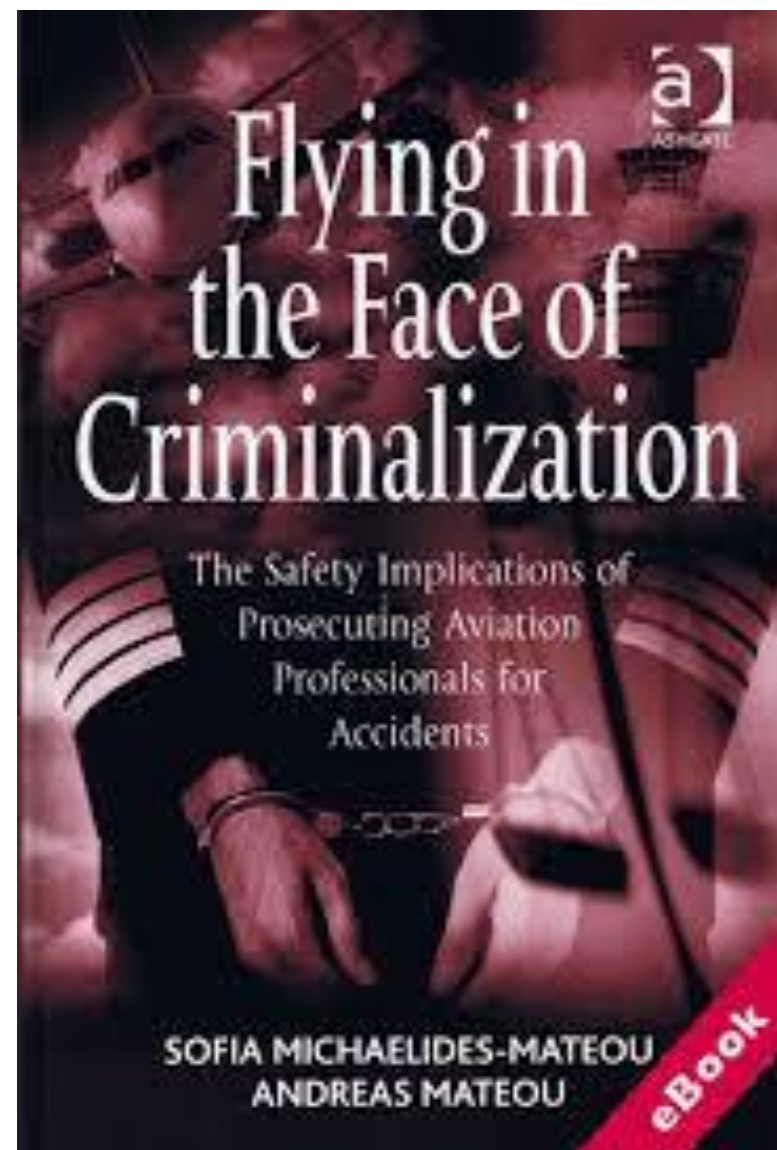
## CREAR LAS CONDICIONES PARA UNA "CULTURA JUSTA"

¿Qué es una "cultura justa"? ¿Por qué es necesaria dentro de una organización y cómo desarrollarla? Sidney Dekker presenta cinco directrices concretas para gestionar y vivir la seguridad de una forma diferente (título de su último libro, 2014).

Estas directrices responden a las siguientes cuestiones:

- ¿Quién está mejor situado dentro de la organización para definir la frontera entre un comportamiento aceptable y uno inaceptable durante un incidente?
- ¿Cómo instaurar la confianza dentro de los equipos?
- ¿Cuáles son las reglas, circuitos y actores de una comunicación eficiente?
- ¿Cómo estimular la producción de relatos detallados que permitan la mejora constante de los procesos y el refuerzo de una cultura de seguridad compartida?

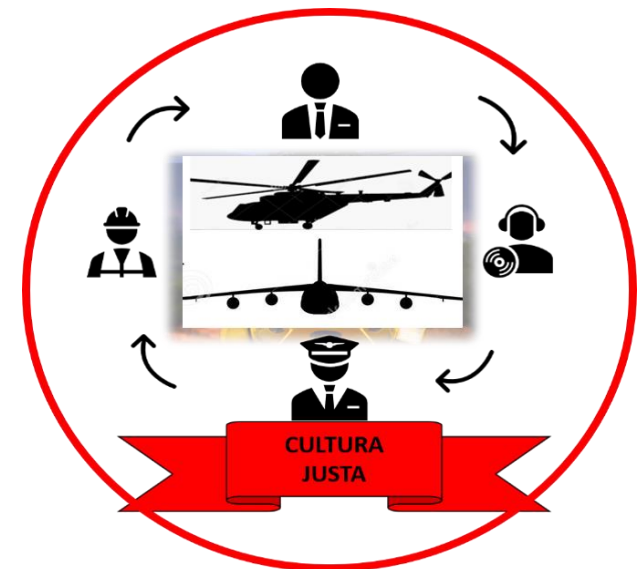
Una "cultura justa" se instaura cuando se equilibra la responsabilidad con la producción de nuevos saberes y cuando se repiensa la responsabilidad para que sea compatible y favorable a un verdadero aprendizaje organizativo.





# CULTURA JUSTA

- ❑ Se tiene que delimitar el campo y poner las reglas del juego.
- ❑ Alguien en la organización debe establecer los límites, de lo aceptable e inaceptable, obviamente estas consideraciones serán diferentes en cada país, pero la autoridad aeronáutica debe de establecer estos límites, pero deben de ser claros, no difusos.
- ❑ De esta forma tendremos un campo de juego delimitado.



# CULTURA JUSTA

La cultura justa no es un fin, es un medio para conseguir algo que hemos denominado CULTURA DE SEGURIDAD



# CULTURA JUSTA



## Cómo crear una cultura de seguridad eficaz

La **cultura justa** es una herramienta clave para una cultura de seguridad comprometida y positiva

Tomado de James Reason, "Managing Risks of Organizational Accidents"



# CULTURA JUSTA



Admitir que las personas cometen errores



Admitir que las personas desarrollan «normas» malas



Los errores se notificarán



Daremos un trato justo a las personas



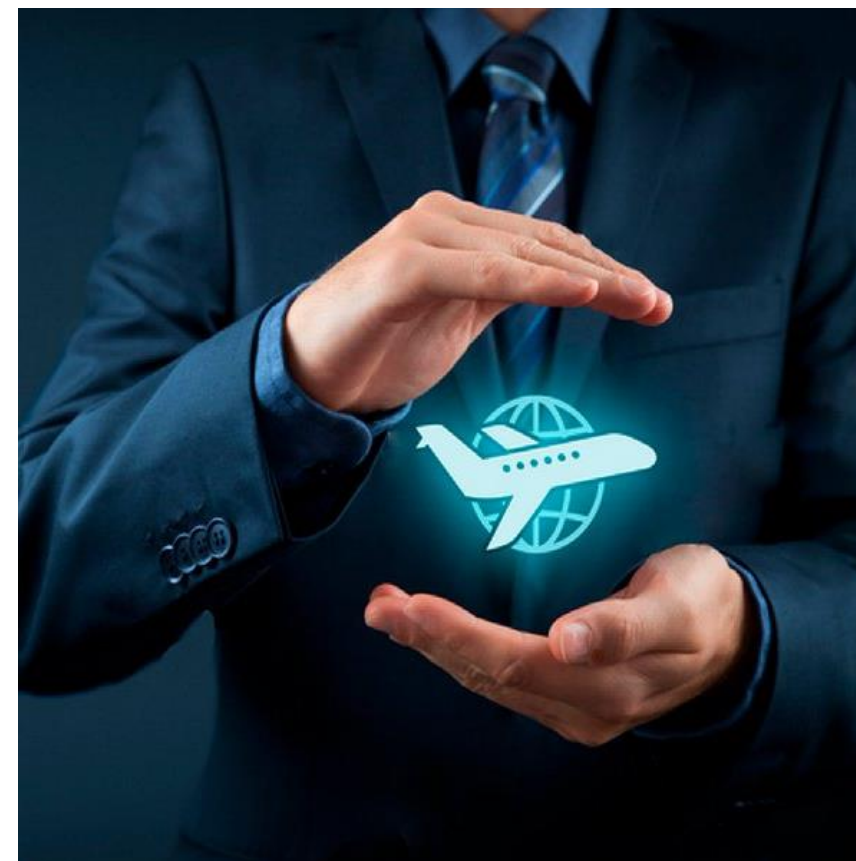
Existe un compromiso para desarrollar, respaldar y dotar de recursos al personal



No se toleran las conductas negligentes



La seguridad de los productos mejorará



El sistema aeronáutico debe ser lo suficientemente flexible para acomodar ese error sin que produzca una CATASTROFE.



# CULTURA JUSTA

## Factores de éxito de la cultura justa

Compromiso y política de la empresa:  
**el individuo**



Levanta la mano si cometes una equivocación



Informa sobre los riesgos y aporta sugerencias de mejora



Minimiza los comportamientos de riesgo



Participa en las iniciativas de aprendizaje



Evita las conductas negligentes



Detente y soluciona el problema

## CULTURA JUSTA Y LA GESTION DE LA FATIGA FRENTE AL COVID



### ***Fatiga en la Aviación***

- Se deben de reforzar los reportes.
- Según las limitaciones existentes se amplia el Duty Time.
- Se amplia los aptos médicos.
- Los entrenamientos en el simulador.
- No hay continuidad de mantenimiento.
- Aeronaves paradas.
- Empleo de las tripulaciones con riesgo de contagio.
- Golpe a la industria aeronáutica.

# CONCLUSIONES

- ❑ No podemos hablar de **cultura de seguridad** si no hemos establecido una cultura justa.
- ❑ Si los profesionales de la aviación no confían de que la información que van a proporcionar incluso de sus errores no serán utilizadas contra ellos, nunca confiarán en el sistema y nunca proveerán de la información necesaria.
- ❑ Para conseguir una **cultura de seguridad** es esencial pensar primero en como poner en marcha una cultura justa.
- ❑ Necesitamos reportes e información, necesitamos meter sangre en el sistema para que funcione, pero el primer requisito es que los profesionales sepan y estén seguros de que la información no será utilizada en su contra.
- ❑ En la organización se tienen que definir cuales son los limites y no basta con eso, el líder de la organización tiene que comunicarlos, este es un mensaje para los gerentes de aviación, no basta con especificar en un manual o en una política “acá vamos a tener una cultura justa”, hay que decírselo a la gente, a los trabajadores, a los profesionales de la aviación, porque hay muchas empresas que lo tienen como Política pero sus trabajadores no lo saben.
- ❑ El que delimita y pones las reglas de juego tiene que estar asesorado por profesionales, no podemos dejar esto solo a personas con conocimientos legales, se deben de tener especialista en aviación, donde se identifique lo aceptable de lo inaceptable





**“Si quieres ir rápido, ve solo.  
Si quieres llegar lejos, ve  
acompañado”.**

Proverbio africano.

# Muchas Gracias.

