



Ariel Shocron

El ejemplo de Air Madrid demuestra que no basta con asegurarse de que los aviones tienen certificado de aeronavegabilidad y que los pilotos tienen licencia.

¿Cómo debe ser el futuro de la seguridad aérea?



JOSÉ SÁNCHEZ ALARCOS
Director de Quasar
Aviation
Profesor Instituto de
Empresa

Comenzaremos por una conocida historia: el nudo gordiano era increíblemente complejo de deshacer y, supuestamente, quien lo lograra reinaría sobre Asia. Alejandro Magno, puesto an-

te el nudo gordiano, sacó su espada y lo cortó consiguiendo su premio.

Tal vez es el momento de que los reguladores corten sus nudos gordianos y, de esta forma, estén en condiciones de garantizar la seguridad. Son muchas las iniciativas que se toman, pero casi todas ellas se sustentan sobre la existencia de unos operadores que comparten la inquietud por la seguridad y no buscan puertas falsas que permitan un cumplimiento formal pero no real.

Por ejemplo, iniciativas como **LOSA** pueden ser interesantes, pero implican una colaboración activa que no siempre existe. Tenemos que pensar que los **operadores** aéreos no existen para ser seguros sino para volar. Esto significa que la **seguridad** no es un objetivo sino **una condición** para su actividad y, como tal, una limitación que no es acogida de igual grado por todos.

Los reguladores deben buscar formas de discriminación que perturben poco al operador seguro y hagan arrojar la toalla al que no lo es

Por este motivo, la seguridad no es la primera preocupación de todos los operadores y es ahí donde entra la acción del regulador. Los reguladores deben buscar formas de discriminación que perturben poco al operador seguro y hagan arrojar la toalla al que no lo es pero... ¿cómo conseguirlo?

Distintos límites

Un regulador, en cualquier país, dispone de tres tipos distintos de recursos que debe utilizar si quiere garantizar la seguridad:

1. **Regulaciones:** Establecimiento de un conjunto de indicadores y establecimiento de requisitos formales incluyendo todo el dispositivo sancionador para la actuación en caso de incumplimiento.

2. **Investigadores,** analistas e inspectores: Posibilidad real de intervenir ante un fallo visible en el cumplimiento de las regulaciones o ante indicios, aleatorios o activamente buscados, de que algo va mal incluso aunque se cumplan los requisitos formales.

3. **Información al pasajero:** Posibilidad de utilizar la información sobre seguridad diferencial de los distintos operadores como incentivo.

Contando con estos recursos, **cada regulador** forma su “cóctel” particular en función de cuestiones como la cultura del país, la de la aviación en ese país y la de la Administración Pública. Así, hay países, fundamentalmente los del ámbito anglosajón, que optan por no asfixiar a los operadores regulando todo lo imaginable pero, si encuentran alguna irregularidad, caen sobre el infractor con todo el peso de la ley. El ámbito europeo es, por el contrario, mucho más regulador, habiéndose acuñado el término francés *dirigiste* para expresar el intento de controlar todo lo controlable.

No obstante, sea cual sea el modelo, tanto si permite conductas inadecuadas pero se cobra un alto precio una vez descubiertas, como si trata de prevenirlas mediante un denso bosque de regulaciones, se precisa que haya **coherencia interna**. Si no existe, y el operador sabe que no existe, la posibilidad real de fiscalizar el cumplimiento de las regulaciones, la capacidad real de **supervisión** del sistema es **mínima**.

Para que las regulaciones sirvan, es necesario que detrás existan medios capaces de hacerlas cumplir. De otro modo, se buscará el cumplimiento formal y cada uno actuará de acuerdo con sus inclinaciones con un matiz

Para que las regulaciones sirvan, es necesario que detrás existan medios capaces de hacerlas cumplir

importante: el más responsable y el que, por tanto, se autolimita con el fin de garantizar la seguridad, estará situándose en una posición de desventaja con respecto al irresponsable que juega con todas las opciones que la falta de control le permiten.

Hasta el momento, hemos tenido un control de operadores basado en **regulaciones**, es decir, en el cumplimiento de un catálogo cerrado de normas. Por muy elaboradas que éstas fueran, un operador con **voluntad de**



Dejar que el pasajero se centre en aspectos como la comodidad o los precios es un flaco favor en una actividad que, por su propia naturaleza, implica riesgo.

Los investigadores, analistas e inspectores deberían constituir la columna vertebral del sistema puesto que representan la parte no estática del mismo

eludirlas siempre encontraría medios para conseguirlo haciendo uso de recursos que estuvieran fuera del control del regulador, bien porque se encontrasen fuera de su alcance o porque se tratase de un tipo de información no familiar para el regulador.

Un ejemplo muy interesante a este respecto lo tenemos con el **caso de Air Madrid**: La Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 1995 dice en su artículo 104 que *la sociedad de*

Un conjunto de personas competentes con acceso a datos y con capacidad para elaborarlos y detectar así posibles problemas resulta clave para el éxito del sistema

responsabilidad limitada se disolverá...por consecuencia de pérdidas que dejen reducido el patrimonio contable a menos de la mitad del capital social, a no ser que éste se aumente o se reduzca en la medida suficiente. Una vez auditado el ejercicio 2004, la firma KPMG, auditora de Air Madrid en ese momento, informó de que los fondos propios de Air Madrid eran, al cierre de ese año, de 2,409 millones de euros, importe que está por debajo de la mitad de la cifra del capital social, por lo que la sociedad se encuentra en causa de disolución, de acuerdo con la Ley de Sociedades Anónimas, según reflejaban literalmente en su informe.

¿Por qué no se cerró en ese momento Air Madrid en lugar de darle un par de años más? Las hipótesis son múltiples y me gustaría lanzar una más que no creo que sea desdeñable: porque el regulador se maneja en exclusiva con variables de tipo técnico y con la documentación que soporta a estas variables y el mundo de los resultados económicos y sus implicaciones le es totalmente ajeno. El ejemplo es suficientemente significativo para dejar en evidencia que no es suficiente asegurarse de que los aviones tienen certificado de aeronavegabilidad y que los pilotos tienen licencia. Se necesita mucho más y eso sólo puede conseguirse con personas que busquen donde otros antes no lo hicieron.

Un sistema transparente

Los investigadores, analistas e inspectores deberían constituir la columna vertebral del sistema puesto que representan la parte no estática del mismo. Es cierto que debe existir una normativa y unos indicadores claros para guiar su actuación, entre otras cosas para no dejar en una situación de indefensión a un operador frente a un inspector dotado de un poder des-

proporcionado. Las regulaciones deben constituir límites a no traspasar tanto por el operador como por el inspector en el ejercicio de sus funciones.

No obstante, son las personas que dotan de dinamismo al sistema las que pueden garantizar que las regulaciones se cumplen e incluso buscar más allá de ese cumplimiento formal. El cruce de datos procedentes de distintas fuentes –no sólo técnicas– puede dejar en evidencia que, debajo del cumplimiento formal, aún caben muchas irregularidades y éstas sólo pueden ser detectadas por personas dotadas de los medios correspondientes. Como ejemplo, una legislación fiscal puede ser sumamente elaborada pero, si no existen los inspectores, son insuficientes, incompetentes o no tienen los medios necesarios, la legislación es poco más que papel mojado.

Un conjunto de personas competentes con acceso a datos de distintas fuentes y de distinto tipo y con capacidad para elaborarlos y detectar así posibles problemas o, en su caso, iniciar una investigación o una inspección en profundidad, resulta clave para el éxito del sistema.

Por último, tenemos el asunto relativo a la información a los pasajeros. Los reguladores, a través de su acción o inacción, siempre están primando algo en el sistema. Es necesario, por ello, asegurarse de que se están primando las cosas correctas, en este caso, un alto nivel de seguridad.

Del mismo modo que en las memorias de las empresas, junto con los resultados figura el informe de la empresa auditora que garantiza que no hay trampa, un sistema transparente que muestre al pasajero quién es quién y cuál es su grado de cumplimiento es un fuerte incentivo para los operadores para mantenerse en un buen nivel de seguridad.

En otros términos, hoy no se compite en seguridad y habría que hacerlo. Dejar que el pasajero se centre en precios, comodidad, horarios y destinos es un flaco favor en una actividad que, por su propia naturaleza, implica riesgo.

Como conclusión, la seguridad aérea no es un asunto de astutos abogados que redacten elaboradas normas. Implica también el concurso de gente competente y creativa que sea capaz de determinar qué información necesita, busque cómo conseguirla y trabaje con ella, en unas ocasiones delante de una pantalla, en otras en una cabina o un hangar y, si hace falta, manchándose las manos de grasa ❖

Un sistema transparente es un fuerte incentivo para que los operadores se mantengan en un buen nivel de seguridad