

*renfe*



### 3. Libro Blanco de la Cultura de Seguridad Operacional del Grupo Renfe



Libro Blanco  
**de la Cultura de  
Seguridad Operacional**  
del Grupo Renfe



Aprobado por el Comité de Dirección del Grupo Renfe el día 30 de junio de 2020.

Quedan reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación o almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión o difusión en cualquier forma o por cualquier medio, (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin autorización previa y por escrito de la Dirección General de Seguridad, Organización y Recursos Humanos de RENFE-Operadora E.P.E. La infracción de dichos derechos puede constituir una contravención de la legislación que protege la propiedad intelectual.

**Depósito Legal: M-25674-2020**

A professional portrait of a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and patterned tie. He is standing with his arms crossed in front of him, smiling at the camera. The background is a blurred view of a modern high-speed train with red and white stripes.

**“**Aprovechemos nuestra  
experiencia para avanzar  
en la mejora continua de la  
seguridad **”**

# Carta del presidente

La seguridad es un valor incuestionable para Renfe y, por esta razón, es fundamental fortalecer nuestra Cultura de Seguridad, es decir, el modo en que valoramos y priorizamos la seguridad en nuestra organización según nuestros propios comportamientos y creencias y los de nuestros compañeros y compañeras.

Por ello, la seguridad y la Cultura de Seguridad ocupan un lugar destacado en nuestro Plan Estratégico 2019-2023-2028, siendo pilares fundamentales para nuestra organización y elementos clave para el desarrollo empresarial.

Para avanzar en nuestro compromiso, son fundamentales las acciones llevadas a cabo para transformar y fortalecer la Cultura de Seguridad. Así pues, es vital nuestra participación en el Plan de Transformación de la Cultura de Seguridad Operacional que hemos puesto en marcha y que promueve una seguridad asumida por todos y cada uno de los trabajadores y trabajadoras de la compañía, de una forma proactiva y consciente, asumiendo responsabilidad. Y debemos convertir el relevo generacional que está afrontando Renfe en una oportunidad para actualizar y desarrollar los principios y valores que deben regir la Cultura de Seguridad del Grupo en los próximos años.

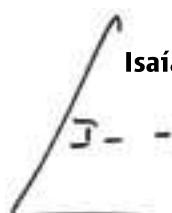
Por todo ello, en el contexto de las acciones previstas en el Plan Estratégico, y como máximo responsable de nuestra empresa, impulso y fomento el fortalecimiento y la transformación de la Cultura de Seguridad Operacional a través de distintas medidas, entre las que se encuentra la publicación de este Libro Blanco, esencial para que el Grupo Renfe entienda la seguridad como la prioridad número uno.

Debemos evolucionar hacia una Cultura de Seguridad construida de forma colectiva, positiva, basada en la gestión preventiva de riesgos y en la responsabilidad compartida. Para lograrlo, es imprescindible que todos y todas nos involucremos compartiendo una visión común y única.

La calidad de nuestra implicación es un indicador de la Cultura de Seguridad de la empresa, de igual manera que las buenas prácticas enfatizan el efecto positivo en la producción.

Aprovechamos nuestra experiencia para avanzar en la mejora continua de la seguridad. En esta evolución el compromiso a través del liderazgo es imprescindible.

Isaías Táboas  
Presidente



# Índice

CAPÍTULO <b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>6</b>
CAPÍTULO <b>2</b>	<b>Contexto y antecedentes</b>	<b>10</b>
	2.1    Cultura empresarial	
	2.2    Origen de la Cultura de Seguridad	
	2.3    Relación de la Cultura de Seguridad con los Sistemas de Gestión de Seguridad	
CAPÍTULO <b>3</b>	<b>Marco regulador europeo de Cultura de Seguridad</b>	<b>16</b>
CAPÍTULO <b>4</b>	<b>Cultura de Seguridad del Grupo Renfe</b>	<b>20</b>
	4.1    Nuestros principios de Cultura de Seguridad	
	4.2    Modelo de Cultura de Seguridad: factores clave	
	4.3    Facilitadores para la implantación de la Cultura de Seguridad	
	4.4    Alcance	
CAPÍTULO <b>5</b>	<b>Líneas estratégicas para el cambio de Cultura de Seguridad</b>	<b>30</b>
CAPÍTULO <b>6</b>	<b>Plan de Transformación de la Cultura de Seguridad Operacional</b>	<b>34</b>
	6.1    Ciclo de mejora continua	
CAPÍTULO <b>7</b>	<b>Consideraciones finales</b>	<b>42</b>
CAPÍTULO <b>8</b>	<b>Referencias y bibliografía recomendada</b>	<b>46</b>



## CAPÍTULO

# 1

# Introducción

El Libro Blanco de la Cultura de Seguridad Operacional del Grupo Renfe tiene como objetivo presentar la Cultura de Seguridad Operacional revisada que el Grupo Renfe quiere implantar y el Plan de Transformación que la hará posible, con una visión plenamente alineada con el Plan Estratégico 2019-2023-2028 del Grupo.

La seguridad no es solo cuestión de normas, procedimientos o sistemas tecnológicos. La manera en la que las personas interiorizan la seguridad a través de sus creencias condiciona cómo actúan al aplicar esas normas y procedimientos o al utilizar los recursos técnicos puestos a disposición de la seguridad.

Por otro lado, no basta con tener las competencias necesarias para realizar nuestras tareas, es necesario creer en la seguridad e incorporarla a nuestros valores para operar de forma segura y estar en alerta ante los riesgos propios de la operación ferroviaria.

Ese conjunto de creencias y valores que nos hace ser como somos ante la seguridad es lo que determina una Cultura de Seguridad.

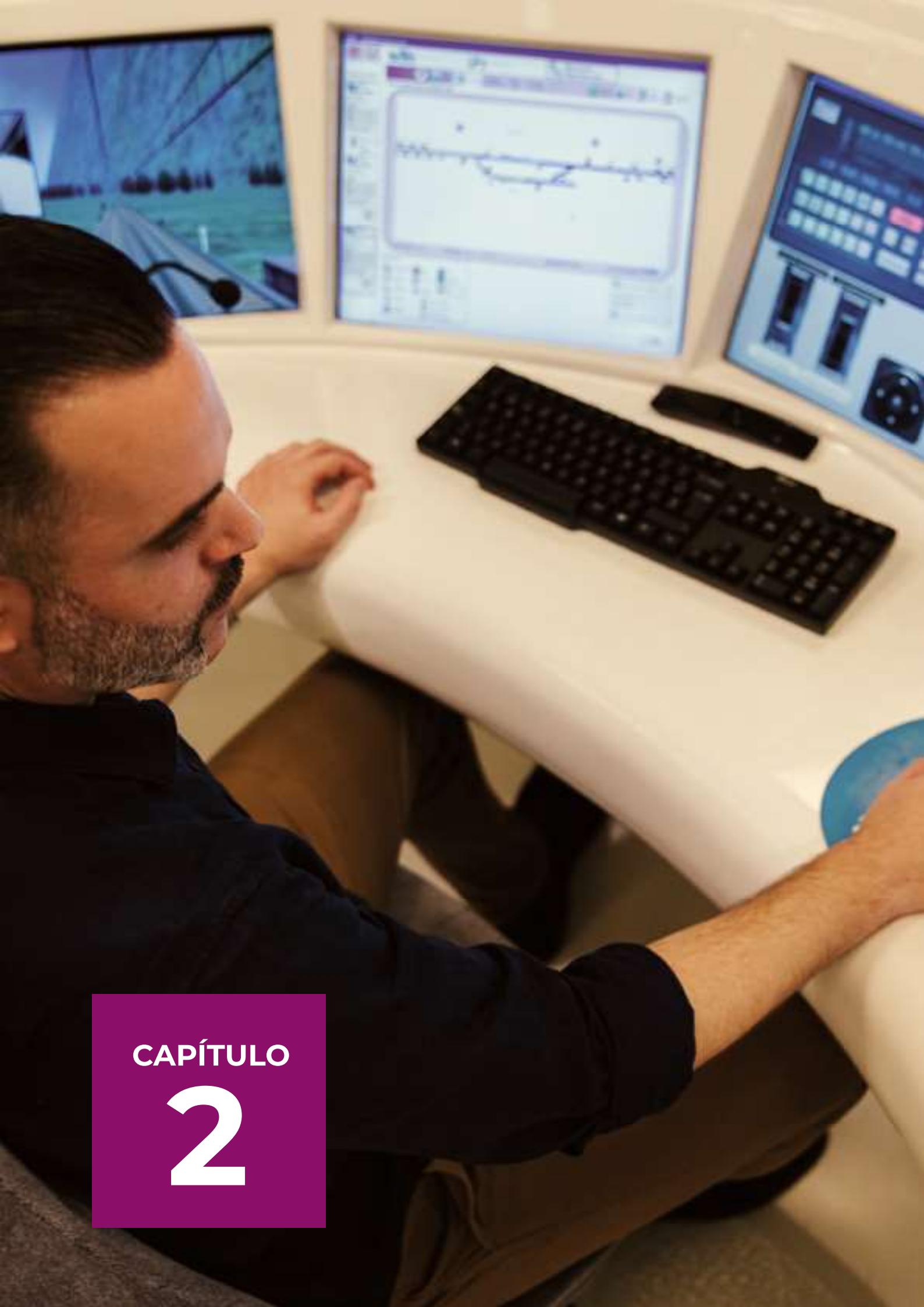
**Los cambios en el sector ferroviario requieren la revisión de nuestra cultura para adaptarla a nuevas exigencias y mejorar continuamente los resultados en seguridad**

Los cambios en el sector ferroviario y, en particular en el Grupo Renfe, demandan una profunda revisión de estas creencias y valores para reforzar la cultura común en materia de seguridad ya que:

- ▶ **Ha cambiado el reparto de responsabilidades.** Hemos pasado de tener la seguridad integrada en una sola empresa a una seguridad repartida entre empresas ferroviarias, administradores de infraestructura o mantenedores, entre otros.
- ▶ **Ha cambiado el enfoque de seguridad.** Hemos pasado de una seguridad basada en el cumplimiento de la norma a una seguridad basada en la gestión del riesgo, es decir, una gestión anticipativa en la identificación y prevención de situaciones peligrosas para la salud de las personas, los bienes o el medio ambiente.
- ▶ **Han cambiado las personas.** Estamos inmersos en un relevo generacional que modifica la cultura individual de la organización.
- ▶ **Han cambiado las tecnologías de la información.** Las nuevas tecnologías posibilitan gestionar grandes cantidades de datos permitiendo evolucionar los métodos de gestión de los riesgos de la operación ferroviaria.
- ▶ **Ha cambiado la legislación aplicable.** El cuarto paquete ferroviario modifica los requerimientos a las empresas ferroviarias de forma sustancial.

Para llevar a cabo la revisión de la cultura se requiere de un Plan de Transformación de la Cultura que permita implantar la Cultura de Seguridad Operacional deseada y que nos guíe en los pasos a dar.





CAPÍTULO  
**2**

# Contexto y antecedentes

## 2.1 Cultura empresarial

La cultura empresarial es el 'conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización, los cuales representan las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización, en el día a día, y que dan sentido a sus acciones' (Chiavenato, 2005).

Cada organización posee su propia cultura empresarial que queda determinada por las siguientes características:

- ▶ La propia experiencia y las relaciones con los compañeros y compañeras
- ▶ El sistema de reconocimientos, recompensas y sanciones que expresa el comportamiento deseado por la organización
- ▶ El ejemplo de los líderes que refleja su compromiso con la organización

La consolidación de la cultura empresarial es un proceso lento. Su cambio lleva tiempo para modificar los hábitos y las actitudes de los miembros de la organización.

La Cultura de Seguridad forma parte de la cultura empresarial. Ambas deben ser coherentes entre sí, pues de lo contrario surgirán conflictos en el comportamiento deseado de las personas, afectando tanto a los objetivos de la organización como a la seguridad. Las posibles discrepancias entre ambas culturas al cabo del tiempo provocarán que la cultura más fuerte termine por imponerse.

Disponer de una cultura empresarial coherente con la Cultura de Seguridad deseada presenta las siguientes ventajas:

- ▶ Transmite las señas de identidad de la organización
- ▶ Establece los estándares de comportamiento comúnmente aceptados por la organización
- ▶ Enseña el camino a seguir a los nuevos miembros
- ▶ Cohesiona al grupo en torno a ciertos principios
- ▶ Determina la forma de participación de las personas
- ▶ Motiva a las personas y contribuye al logro de objetivos

## 2.2 Origen de la Cultura de Seguridad

El concepto de Cultura de Seguridad surge en el último tercio del siglo pasado debido al análisis de accidentes ocurridos en los sectores nuclear y petroquímico, y es extendido posteriormente al sector del transporte.

Los informes resultantes de la investigación de sucesos, como la fusión del reactor de la central nuclear de Chernóbil (1986) o la explosión del transbordador espacial Columbia (2003) evidenciaron deficiencias en el comportamiento y en las actitudes de las personas, defectos propios de organizaciones con una débil Cultura de Seguridad, dirigida por el ‘sentido común’ y un ‘exceso de confianza’ en la gestión de los riesgos.

De estos informes, se concluye que las principales causas de los defectos organizacionales observados fueron la subordinación de la seguridad a la producción, la desviación o transgresión sistemática de los procedimientos, una insuficiente comunicación, una escasa gestión del riesgo y de la mejora continua y un bajo nivel de compromiso y liderazgo de las estructuras de dirección.

Estas conclusiones pusieron de relieve la necesidad de reforzar la parte de la cultura empresarial enfocada a la seguridad de la operación, a la que se denominó Cultura de Seguridad Operacional, con el objetivo de facilitar el arraigo de las buenas prácticas y los comportamientos seguros. En adelante, cuando en este texto se mencione la Cultura de Seguridad deberemos entender que nos referimos a la Cultura de Seguridad Operacional.

## 2.3 Relación de la Cultura de Seguridad con los Sistemas de Gestión de Seguridad

Un Sistema de Gestión de Seguridad (SGS) es la gestión del conjunto de medidas que establece la empresa para garantizar que sus operaciones sean seguras. Disponer de un SGS es necesario para una buena gestión de la seguridad, pero por sí mismo no es suficiente para alcanzar un proceso continuo de mejora de la seguridad de la organización. El SGS nos dice cómo debemos actuar, pero es la Cultura de Seguridad la que determina nuestro comportamiento final (Figura 1).



Figura 1. La Cultura de Seguridad y el SGS impactan simultáneamente en los factores técnicos y organizacionales de la operación ferroviaria

Disponer de una Cultura de Seguridad positiva resulta, en cierto modo, un bien intangible, puesto que sus efectos directos sobre la seguridad operacional quedan, en su mayor parte, ocultos a simple vista. Sin embargo, esa falta de visibilidad es el principal motivo por el que algunas organizaciones pueden caer en un exceso de confianza, concediendo menos importancia a la Cultura de Seguridad.

De ahí la relevancia de la concienciación y el compromiso de toda la organización para conseguir que la seguridad sea percibida, valorada y priorizada mediante nuestras actitudes, valores, creencias y comportamientos.

**El Sistema de Gestión de Seguridad nos dice cómo debemos actuar, pero es la Cultura de Seguridad la que determina nuestro comportamiento final**

En definitiva, el éxito de un SGS depende, en gran medida, de la madurez de la organización para desarrollar una Cultura de Seguridad positiva que lo acompañe (Figura 2). Sin una cultura fuerte, el Sistema de Gestión de Seguridad se convierte en una mera declaración de intenciones y no se verá reflejado en el comportamiento de las personas.



**El éxito de un Sistema de Gestión de Seguridad depende de la madurez de la organización para desarrollar una Cultura de Seguridad que lo acompañe**

Figura 2. Una Cultura de Seguridad positiva permite aumentar el grado de madurez de un SGS hasta alcanzar el nivel de mejora continua de la seguridad en la organización

“ Una Cultura de Seguridad es la colección de valores adoptados por las empresas y sus empleados en relación con los riesgos, siendo parte de la cultura organizacional. La Cultura de Seguridad se refiere a la interacción entre los requisitos del Sistema de Gestión de la Seguridad (SGS), cómo las personas les dan sentido en función de la política de su empresa, sus actitudes, valores y creencias, y lo que realmente hacen, cómo se ve en las decisiones y comportamientos. Una Cultura de Seguridad sólida incluye un compromiso con la seguridad, prácticas realistas para el manejo de los peligros, el aprendizaje organizacional continuo y la atención y preocupación por los riesgos compartidos entre los trabajadores ”

(Traducido de Lochman, L. & Wiebe, E., 2019)

“

En una utopía, el SGS sería perfecto y todos los gestores y empleados cumplirían lo previsto. Desafortunadamente, una utopía es una utopía, y lo que ocurre es que los gestores y empleados tratan de comprender el contenido del SGS basándose en las creencias, actitudes y valores derivados de experiencias personales, combinados con las normas de conducta del lugar de trabajo y de la sociedad. Si el SGS tiene sentido y existe una cultura de cumplimiento, esto se traducirá en las conductas correctas. De lo contrario, se realizarán interpretaciones individuales y se aplicarán soluciones alternativas. Estas se basarán en la evaluación individual de riesgos en la que se sopesan los factores que influyen en las decisiones adoptadas. La evaluación de riesgos no solo se centrará en el verdadero riesgo, sino que también incluirá factores relativos a la conveniencia, las palabras y acciones de los gestores, etc. Por tanto, la interdependencia entre los SGS, la comprensión y la conducta define la Cultura de Seguridad

”

(European Union Agency for Railways, 2018)



A photograph of a middle-aged man with a shaved head and a light beard. He is wearing a long-sleeved, vertically striped button-down shirt over a light blue collared shirt. He has his arms crossed and is looking directly at the camera with a neutral expression. The background shows an office environment with a large whiteboard covered in various charts, graphs, and notes. There are also computer monitors and desks visible in the distance.

CAPÍTULO

3

# Marco regulador europeo de Cultura de Seguridad

La normativa asociada al Cuarto Paquete Ferroviario incorpora el Reglamento Delegado (UE) 2018/762 de la Comisión Europea de 8 de marzo de 2018, por el que se establecen métodos comunes de seguridad sobre los requisitos del Sistema de Gestión de la Seguridad ferroviaria. Este reglamento, de obligado cumplimiento a partir de mediados de 2020, exige como requisito la Cultura de Seguridad y las evidencias de su existencia.

En apoyo a esta normativa, la Agencia Ferroviaria de la UE (ERA) ha formulado una declaración a favor de una Cultura de Seguridad ferroviaria en Europa, que enumera los ocho atributos característicos de esta cultura, y que el Grupo Renfe se compromete a incorporar a sus principios de Cultura de Seguridad.

**Atributos  
de la Agencia  
Ferroviaria  
de la Unión  
Europea  
(Declaración  
de Dubrovnik)**



Para entender e implementar una Cultura de Seguridad en una empresa ferroviaria, la Agencia Ferroviaria Europea publica periódicamente una serie de guías en las que se desarrolla un modelo de Cultura de Seguridad.

**El Reglamento  
Delegado (UE)  
2018/762 exige  
como requisito  
la Cultura de  
Seguridad y las  
evidencias de su  
aplicación**

# Atributos de la ERA

## AE1

La seguridad es un vector esencial de la eficacia y la fiabilidad de los servicios ferroviarios. La seguridad no debe verse comprometida al entrar en competencia con otros objetivos. Apoyamos esta afirmación en: nuestro funcionamiento cotidiano, nuestra visión, nuestros objetivos, nuestros indicadores, el modo con el que asignamos recursos y, de manera más general, en todos los aspectos ligados con nuestras operaciones. Una buena gestión de la seguridad se apoya siempre en un enfoque basado en los riesgos.

## AE2

Nuestras organizaciones promueven la seguridad, el reporte de eventos y los principios de una cultura justa para todos nuestros mandos y el conjunto de empleados y empleadas, más allá de nuestra empresa, para nuestros proveedores/as y contratistas. Juntos favorecemos de forma activa tanto el respeto mutuo como la ayuda y la cooperación, con vistas a instaurar una relación de confianza y compartir una comprensión mutua del verdadero trabajo que realizamos.

## AE3

La seguridad es una responsabilidad individual que está ligada a la formación, la experiencia, las normas y prácticas profesionales que caracterizan al cargo o a la función de cada persona. Nuestras organizaciones deben promover los comportamientos seguros y ofrecer un entorno profesional apropiado que permita realizar el trabajo de forma segura, lo que incluye especialmente la definición de tareas, las herramientas y los procedimientos.

## AE4

En un entorno de explotación ferroviaria, las personas, a pesar de su formación, su conocimiento, su experiencia, sus competencias y su buena voluntad, pueden verse confrontadas al hecho de que sus propias limitaciones humanas, en combinación con efectos inesperados e imprevisibles del sistema, provoquen consecuencias indeseables. Nuestras organizaciones se comprometen a tomar las medidas necesarias para gestionar los riesgos, sobre todo, los que están ligados a los límites de la fiabilidad humana.



## Índice

### **AE5**

Las investigaciones y los análisis de eventos deben de tener en cuenta el comportamiento del sistema, las condiciones y los factores que influyen en las prácticas de trabajo, en lugar de atribuir responsabilidades individuales o de culpar. Este enfoque debe mantenerse excepto si se presentan casos de negligencias graves, violaciones deliberadas y acciones destructivas que comprometan significativamente el nivel de seguridad ferroviaria.

### **AE6**

Los comportamientos seguros y las iniciativas que promueven la seguridad deben identificarse y compartirse dentro y fuera de la organización, demostrando con ello, la importancia que atribuimos a la mejora continua en seguridad.

### **AE7**

Los empleados y empleadas de todos los niveles de nuestras organizaciones contribuyen, de forma activa y permanente, a definir cómo desarrollar, promover y evaluar regularmente los principios organizativos y las prácticas que favorecen una Cultura de Seguridad positiva.

### **AE8**

El sello distintivo de la seguridad positiva es el compromiso compartido de los/las líderes y las personas para actuar siempre con seguridad, especialmente, cuando se enfrentan a metas y situaciones que comprometen la seguridad.



CAPÍTULO

4

# Cultura de Seguridad del Grupo Renfe

Durante las últimas décadas se pueden encontrar numerosas definiciones de Cultura de Seguridad. Para establecer la definición del Grupo Renfe, se ha considerado la definición ampliamente aceptada que da el sector de la aviación y la recientemente ofrecida por la Agencia Ferroviaria Europea. La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) expresa en su manual de gestión de seguridad el concepto de Cultura de Seguridad como 'la forma en la que las personas se comportan, en relación con la seguridad operacional y los riesgos, cuando nadie está mirando' (OACI, 2009). En consecuencia, tal como muestra la figura 3, la Cultura de Seguridad es el resultado de:

- ▶ **Lo que creemos o pensamos:** creencias y valores arraigados en el grupo u organización, es decir, el núcleo de la Cultura de Seguridad
- ▶ **Lo que decimos sobre la seguridad:** viene recogido en el Sistema de Gestión de Seguridad y configura las normas y procedimientos que toda la organización debe conocer y aplicar
- ▶ **Lo que realmente hacemos:** generando de este modo la confianza que proporciona la coherencia entre el mensaje y su práctica (los comportamientos de las personas a través de los que se da efectividad a las creencias)



Figura 3. La Cultura de Seguridad se refleja en las buenas prácticas y comportamientos seguros según las creencias y los valores compartidos

La Agencia Ferroviaria Europea proporciona una definición más formal, que traducida se entendería como 'la interacción entre los requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad (SGS) y cómo las personas los comprenden en función de sus actitudes, valores y creencias que se reflejan en sus comportamientos y decisiones'.

En el Grupo Renfe, la Cultura de Seguridad está constituida por los valores (qué es importante para cada persona) y las creencias (cómo las personas ven que funcionan las cosas) que, al interactuar con las estructuras y los sistemas de gestión de la organización, se reflejan en comportamientos que expresan la manera en la que hacemos las cosas en el día a día.

“ Pensar que la seguridad no es realmente importante, relativizar su carácter prioritario, incluso en momentos puntuales, puede llevar a situaciones potencialmente peligrosas ”

(AENA, 2018)



## 4.1 Nuestros principios de Cultura de Seguridad

Una Cultura de Seguridad que se adapte al modelo de negocio y estructura de una organización se debe asentar sobre unos principios que expresen la visión a conseguir y sirvan de guía en el comportamiento diario (figura 4).

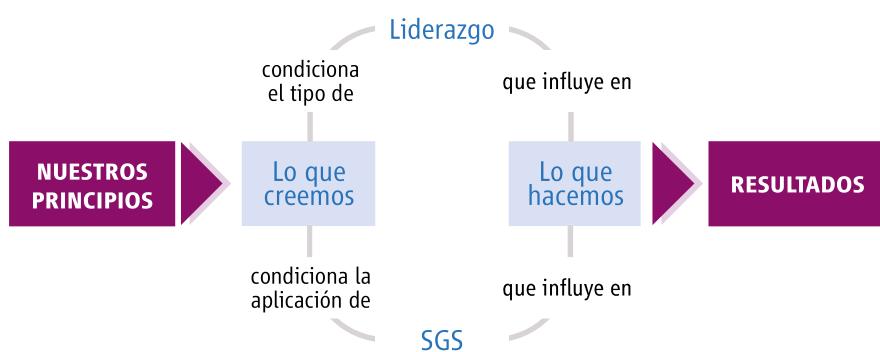


Figura 4. Nuestros principios refuerzan las creencias, a través del liderazgo y el SGS, para favorecer las buenas prácticas profesionales y los comportamientos seguros

El Grupo Renfe ha definido seis principios (figura 5), acordes a los atributos esenciales de la Declaración de una Cultura de Seguridad Europea firmada en Dubrovnik, que son los cimientos del modelo de Cultura de Seguridad del Grupo.



Figura 5. Principios del Modelo de Cultura de Seguridad del Grupo Renfe

El Grupo Renfe ha definido sus seis principios, que son los cimientos de nuestro modelo de Cultura de Seguridad

# Nuestros principios

**P1**

## Seguridad como valor esencial

En el Grupo Renfe valoramos la seguridad por encima de cualquier otro objetivo

- ▶ **Creencia:** la seguridad es un valor irrenunciable y prevalente, consustancial a toda actividad
- ▶ **Comportamiento asociado:** las personas demuestran que la seguridad no puede supeditarse a ningún otro objetivo
- ▶ **Relacionado con** los atributos AE1 y AE8 de la Agencia Ferroviaria de la UE (Declaración de Dubrovnik)

**P2**

## Compromiso y liderazgo

Creemos que el liderazgo en la gestión de los riesgos de la operación evidencia nuestro compromiso con la seguridad

- ▶ **Creencia:** la forma de liderazgo influye, para bien o para mal, en el comportamiento de los grupos
- ▶ **Comportamiento asociado:** las personas demuestran en su quehacer diario su compromiso con la seguridad
- ▶ **Relacionado con** el atributo AE8 de la Agencia Ferroviaria de la UE (Declaración de Dubrovnik)

**P3**

## Responsabilidad personal

Actuamos bajo la premisa de la responsabilidad individual en la práctica profesional, como reflejo de nuestro compromiso personal para mejorar la gestión de la seguridad

- ▶ **Creencia:** la seguridad es una responsabilidad individual
- ▶ **Comportamiento asociado:** las personas son proactivas en la gestión de la seguridad
- ▶ **Relacionado con** los atributos AE3 y AE8 de la Agencia Ferroviaria de la UE (Declaración de Dubrovnik)

**P4****Apertura y confianza**

Creemos que el respeto y la cooperación, en un clima de confianza mutua, fomenta la seguridad operacional

- ▶ **Creencia:** un clima de confianza mutua (estructura de dirección y personal operativo) favorece la mejora de la seguridad
- ▶ **Comportamiento asociado:** la organización promueve la confianza en las personas y en su SGS
- ▶ **Relacionado con** los atributos AE2, AE5 y AE7 de la Agencia Ferroviaria de la UE (Declaración de Dubrovnik)

**P5****Vigilancia de la seguridad**

La gestión de riesgos establece sistemas efectivos y continuos de control y vigilancia de la operación para comprobar que esta se realiza de manera segura

- ▶ **Creencia:** la seguridad se puede y se debe medir
- ▶ **Comportamiento asociado:** la organización utiliza indicadores para valorar el nivel de riesgo
- ▶ **Relacionado con** los atributos AE4 y AE7 de la Agencia Ferroviaria de la UE (Declaración de Dubrovnik)

**P6****Aprendizaje y mejora continua**

Aprendemos de nuestros resultados y convertimos las lecciones aprendidas en palancas para la mejora de la seguridad

- ▶ **Creencia:** la experiencia adquirida permite mejorar el nivel de seguridad
- ▶ **Comportamiento asociado:** la organización cambia en función de la evolución de los indicadores de seguridad y de las amenazas detectadas
- ▶ **Relacionado con** el atributo AE6 de la Agencia Ferroviaria de la UE (Declaración de Dubrovnik)



## 4.2 Modelo de Cultura de Seguridad: factores clave

Para lograr la implantación de los principios enunciados, se ha establecido un modelo inicial que define los factores considerados como clave para la medición de la Cultura de Seguridad.

Este modelo debe actualizarse con el tiempo para mejorar la precisión de esa medición de la Cultura de Seguridad. Los factores clave del modelo actualmente en vigor se definen a continuación.



**F1****Compromiso de los gestores y gestoras**

Factor clave vinculado con la forma en que los gestores y gestoras comprenden y comunican su propio compromiso con respecto a la seguridad. La actitud del gestor/a de la dependencia transmite una imagen clara (positiva o negativa) sobre la seguridad

**F2****Colaboración y participación**

Factor clave vinculado con la forma de participación de las personas en actividades relacionadas con la seguridad, tales como proyectos, encuestas, formación o campañas de sensibilización

**F3****Cultura justa y notificación**

Factor clave vinculado con el clima de libertad para notificar problemas relativos a la seguridad, incluida la autodenuncia de comportamientos peligrosos y el tratamiento dado a los infractores/as

**F4****Comunicación y aprendizaje**

Factor clave vinculado a la calidad de la información facilitada en materia de seguridad y a su utilización para el aprendizaje de la organización

**F5****Gestión de riesgos**

Factor clave vinculado a la forma en que se gestionan los riesgos en la operación ferroviaria normal o cuando se introducen cambios técnicos, operativos o de organización

**F6****Compromiso entre compañeros y compañeras**

Factor clave vinculado a la forma en que las actitudes entre compañeros y compañeras repercuten en nuestras propias actitudes

**F7****Personal y equipamiento**

Factor clave vinculado a la forma en que los recursos se ponen a disposición de la gestión de la seguridad: si son suficientes, si son adecuados y si se utilizan conforme a las prioridades reales

**F8****Procedimiento y formación**

Factor clave vinculado a la existencia de procedimientos adecuados a la forma de actuar de los trabajadores y trabajadoras, y a la formación impartida para entenderlos y aplicarlos

### 4.3 Facilitadores para la implantación de la Cultura de Seguridad

Para conseguir que los comportamientos de las personas reflejen los principios de cultura deseados, es imprescindible incluir en los planes de transformación un paquete de actuaciones que ejerzan de facilitadores del desarrollo de los factores clave (figura 6). Cada grupo de actuaciones constituye un facilitador.



Figura 6. Los facilitadores son las actuaciones que permiten el desarrollo de los factores clave que logran la implantación de los principios de Cultura de Seguridad

#### Los principales facilitadores en el Grupo Renfe son:

- 1 ► Apoyo y fomento de la seguridad por parte de los/las líderes
- 2 ► Política de comunicación
- 3 ► Política de notificación
- 4 ► Requisitos de seguridad para los servicios y suministros externos
- 5 ► Capacitación de las personas en el desempeño de sus funciones
- 6 ► Distribución de funciones y responsabilidades
- 7 ► Empoderamiento de las personas (autoridad y recursos) para cumplir con sus responsabilidades
- 8 ► Gestión de los recursos
- 9 ► Gestión de los riesgos de la operación ferroviaria
- 10 ► Medición y mejora continua del desempeño
- 11 ► Fomento y mejora del aprendizaje
- 12 ► Sistema de participación de las personas en la seguridad
- 13 ► Política de premios, sanciones y reconocimientos
- 14 ► Reconocimiento y aplicación de mejores prácticas
- 15 ► Revisión de procesos, procedimientos y sistemas



## Índice

### 4.4. Alcance

Los principios de la Cultura de Seguridad se dirigen a todas las personas que trabajan en el Grupo Renfe, así como a otras empresas y a sus empleados/as que trabajan para el Grupo, y a organismos o grupos de interés, independientemente de la posición que ocupen y de las funciones que desempeñen (figura 7).

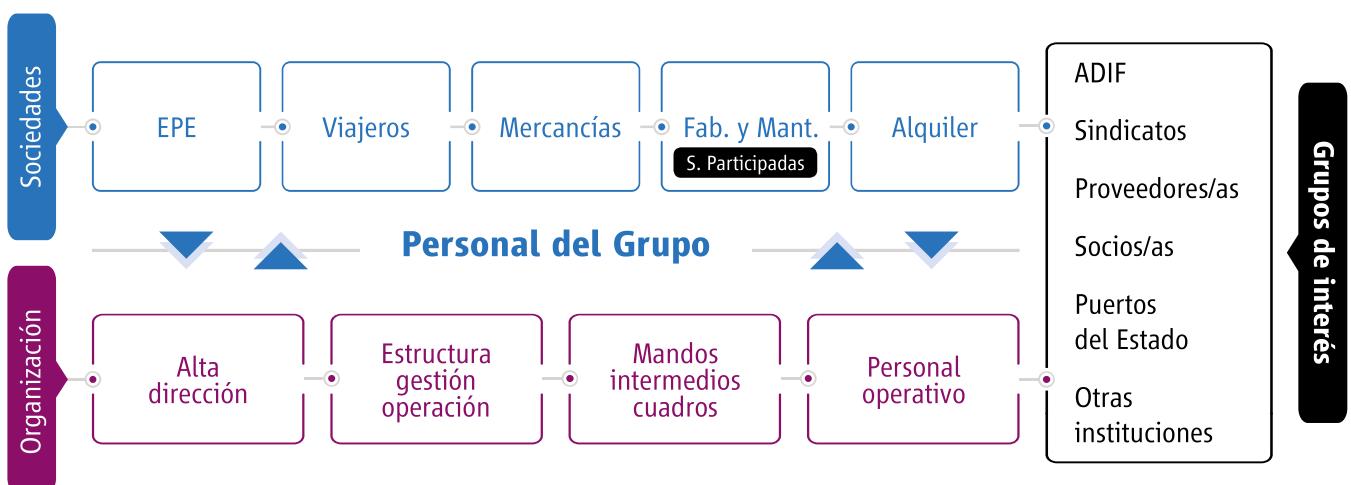


Figura 7. Aplicabilidad de los Principios de Seguridad de Renfe

A photograph showing the interior of an aircraft cockpit from the perspective of the passenger seat. A person with dark hair is seated in the pilot's seat, facing away from the camera towards the front window. The window looks out onto a runway with yellow and white striped markings. The ceiling of the cockpit is light-colored with two circular overhead lights. On the right side, there is a control panel with several circular gauges and a digital display screen. The overall atmosphere is that of a private or small commercial flight.

CAPÍTULO

# 5

# Líneas estratégicas para el cambio de Cultura de Seguridad

El Plan de Transformación Cultural exige disponer de unas líneas estratégicas que orienten las actuaciones a realizar. Estas líneas estratégicas, que están alineadas con el Plan Estratégico del Grupo Renfe, son las siguientes:

## LE.01

Refuerzo del compromiso y la responsabilidad con los principios de Cultura de Seguridad a fin de generar comportamientos seguros en la operación ferroviaria

## LE.02

Capacitación de las personas para que puedan afrontar con éxito sus responsabilidades en seguridad

## LE.03

Implicación de toda la organización en la gestión de los riesgos de la operación ferroviaria: la gestión de riesgos nos compete a todos y todas

## LE.04

Mejora de los sistemas de relación con los grupos externos de interés y de la coordinación interna

## LE.05

Vigilancia y digitalización

# Líneas estratégicas

## LE.01

### **Refuerzo del compromiso y la responsabilidad con los principios de Cultura de Seguridad a fin de generar comportamientos seguros en la operación ferroviaria**

El propósito en materia de compromiso es el liderazgo en la difusión de los principios de Cultura de Seguridad, el ejemplo a través de las buenas prácticas y la comunicación de los resultados de seguridad

El propósito en materia de responsabilidad es la revisión de las funciones y responsabilidades de seguridad asignadas a cada puesto de trabajo y su comunicación y aceptación por parte de los/las profesionales que los desempeñan

## LE.02

### **Capacitación de las personas para que puedan afrontar con éxito sus responsabilidades en seguridad**

El propósito de la capacitación es el refuerzo de la formación en materia de la gestión de la seguridad, destinada a la estructura de dirección y gestión, cuadros técnicos y mandos intermedios, y personal operativo

## LE.03

### **Implicación de toda la organización en la gestión de los riesgos de la operación ferroviaria: la gestión de riesgos nos compete a todos y todas**

El propósito de esta línea estratégica es implicar a toda la organización en la gestión de los riesgos mediante la participación en el análisis de los riesgos, la notificación de sucesos peligrosos y el cumplimiento de las medidas de mitigación que se deriven



## LE.04

### Mejora de los sistemas de relación con los grupos externos de interés y de la coordinación interna

[Índice](#)

El propósito de esta línea estratégica es mejorar la gestión compartida de riesgos con terceros, subcontratistas y proveedores/as, y reforzar la coordinación entre las distintas áreas del Grupo Renfe

## LE.05

### Vigilancia y digitalización

El propósito en materia de vigilancia y digitalización es aportar a la organización mejoras tecnológicas e innovación en los sistemas de información para disponer de mejores indicadores de gestión y vigilancia de la seguridad



CAPÍTULO  
**6**

# Plan de transformación

## de la Cultura de Seguridad Operacional

Actualmente el Grupo Renfe posee un conjunto de subculturas en los diferentes colectivos de la organización, reflejo de la vigente normativa, procedimientos de los SGS y las prácticas habituales de los servicios comerciales (Cercanías, Alta Velocidad y Larga Distancia, Media Distancia, Feve y Mercancías).

Para transformar la Cultura de Seguridad existente en el Grupo Renfe es necesario actualizar los sistemas de gestión vigentes para incluir los facilitadores que permitan alinear estas subculturas con la Cultura de Seguridad que se desea. El objetivo del Plan de Transformación de la Cultura de Seguridad Operacional es realizar los cambios necesarios para lograr el alineamiento cultural (figura 8).



Figura 8. El Plan de Transformación contribuye al alineamiento de las culturas

Para llevar a cabo el Plan de Transformación es preciso disponer de un Plan de Acción fundado en los principios de Cultura de Seguridad, en los facilitadores y en las líneas estratégicas definidas para el cambio, desarrollado por los órganos de gobierno que oportunamente se determinen, y dotado de un conjunto de indicadores que midan el grado de implantación, y en la eficacia de las actuaciones establecidas (figura 9).

## Plan de Transformación Cultural

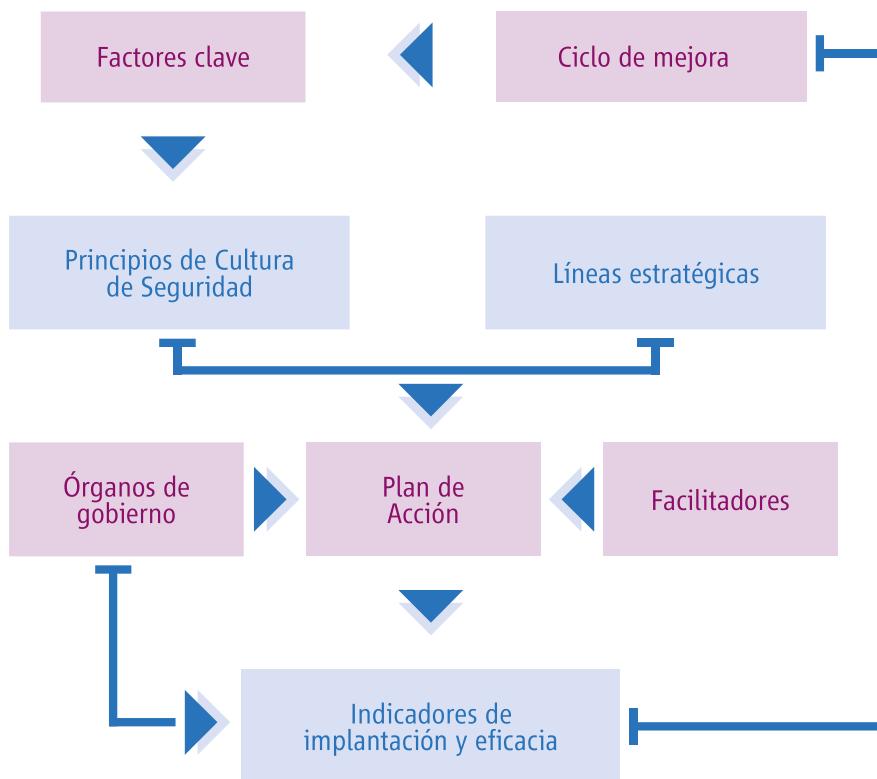


Figura 9. Componentes del Plan de Transformación de la Cultura de Seguridad Operacional

El análisis de la evolución de estos indicadores por los órganos de gobierno, determinará nuevas actuaciones a realizar en aplicación de un ciclo para la mejora continua de los factores clave.

**El objetivo del Plan de Transformación es realizar los cambios necesarios para lograr el alineamiento con la Cultura de Seguridad definida**



## 6.1 Ciclo de mejora continua

[Índice](#)

Un ciclo de mejora continua debe tener periodicidad anual preferentemente, siendo un proceso iterativo de ciclos que evalúe la madurez y solidez de la Cultura de Seguridad durante el Plan de Transformación. Cada ciclo de mejora continua consta de cuatro fases (figura 10) que se describen a continuación.



Figura 10. Fases de cada uno de los ciclos de mejora del Plan de Transformación



## Índice



Al iniciar cada ciclo de mejora continua se realizará una valoración de la Cultura de Seguridad existente. Las herramientas de medición disponibles pueden agruparse, con carácter general, en dos tipos:

### ► **Medidas cualitativas**

Las medidas cualitativas se llevan a cabo, básicamente, a través de encuestas de clima de seguridad que tratan de identificar las creencias, los valores y las percepciones de seguridad existentes, valorando tanto las creencias propias, como la percepción de las creencias que tienen otros grupos (por ejemplo, el valor de la seguridad para un maquinista y el valor que él percibe que tiene para la empresa). Las encuestas suelen ir acompañadas de entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión.

En el Grupo Renfe la medición cualitativa debe realizarse sobre cuatro colectivos:

- ▶ Personal de dirección con funciones directas de seguridad
- ▶ Personal de apoyo (agrupa los colectivos de mandos intermedios, técnicos/as, supervisores/as y operarios/as)
- ▶ Personal de conducción
- ▶ Personal sin funciones directas de seguridad

### ► **Medidas cuantitativas**

Las medidas cuantitativas se obtienen de los datos sobre sucesos que pueden producir incidentes significativos de seguridad y de las observaciones de los comportamientos de las personas en su quehacer diario. Para ello, es fundamental la definición de indicadores y la veracidad y fiabilidad de los datos. Son indicadores cuantitativos de Cultura de Seguridad, por ejemplo, el número de sucesos registrados y analizados, el número de notificaciones recibidas y respondidas, el número de revisiones y actualizaciones de los procedimientos o el número de acciones formativas de liderazgo, entre muchos otros.



## Índice



El diagnóstico de la Cultura de Seguridad debe, por un lado, evidenciar:

- ▶ La percepción que tiene todo el personal de esa organización en lo que atañe a las cuestiones de seguridad
- ▶ La integración de las creencias en las prácticas cotidianas desde la dirección hasta el personal que está en la operación ferroviaria

Y también debe permitir:

- ▶ Visibilizar lo que se piensa: atañe a las creencias, percepciones y convicciones
- ▶ Saber qué se hace, explicitando las prácticas y comportamientos de seguridad, las dificultades encontradas, las desviaciones con respecto a lo prescripto
- ▶ Analizar la coherencia y la correspondencia entre lo que se piensa y lo que se hace
- ▶ Poner en evidencia los mecanismos sobre los cuales se ha de actuar
- ▶ Definir los indicadores que permitan comparar y medir

El diagnóstico final y sus conclusiones se deben obtener del análisis conjunto de los resultados de los diferentes tipos de herramientas de medida utilizadas. Las conclusiones del diagnóstico deben proporcionar la suficiente información para permitir desarrollar un Plan de Acción que contribuya a la mejora de la Cultura de Seguridad.



Una vez establecido el diagnóstico de la cultura se deben definir las diferentes acciones de refuerzo de Cultura de Seguridad. Estas acciones se deben agrupar por áreas asociadas a las líneas estratégicas descritas (figura 11).



Figura 11. Las acciones del ciclo de mejora continua deben estar asociadas a las líneas estratégicas

Estas acciones deben disponer de indicadores asociados que permitan medir el grado de implantación y el grado de desempeño de las mismas.





## Índice



**FASE 4**  
Implantación  
de actividades

En esta fase se ejecutan las medidas planificadas y se realiza su seguimiento. En caso de observar desviaciones en la implantación se procede a corregirlas. Esta fase se prolonga hasta el inicio del siguiente ciclo.

Durante la implantación de las medidas se puede encontrar cierta resistencia al cambio debido a temores ante las innovaciones en la organización, a errores en el empleo de las nuevas metodologías, a aversiones actitudinales y de comportamiento, a la falta de compromiso de la dirección y de los líderes o a la escasa participación de los empleados y empleadas.

Una incorrecta definición de los elementos y objetivos del cambio, un diseño inadecuado del plan, una insuficiente coordinación entre los niveles directivos de la organización o la falta de experiencia en la implantación y dirección del cambio, son barreras que se deben considerar.



CAPÍTULO  
**7**

# Consideraciones finales

Para el éxito del proceso de transformación debemos de estar atentos a la aparición de resistencias al cambio dentro de la organización que dificulten la implantación de la cultura deseada.



La carencia o la escasa presencia de alguna de estas acciones, son síntomas de un débil proceso de cambio debido a la propia resistencia de la organización, generando el efecto contrario, una Cultura de Seguridad negativa que puede conllevar al incumplimiento de los requerimientos legislativos y al origen de errores latentes que terminen desencadenando accidentes.

### Un ejercicio efectivo del liderazgo, tanto directivo como operativo

- ▶ **Posibles resistencias:** falta de capacitación o desinterés para asumir las responsabilidades en materia de seguridad
- ▶ **Medidas:** formación y motivación de las personas
- ▶ **Resultados deseados:** un comportamiento ejemplarizante acorde con las responsabilidades de seguridad a todos los niveles de la organización y, especialmente, del personal directivo en la gestión de los recursos y en la organización

### Una distribución de las funciones y competencias de seguridad en todos los niveles de la organización

- ▶ **Posibles resistencias:** dificultades en la asignación de funciones de seguridad por la complejidad y tamaño organizativo del Grupo
- ▶ **Medidas:** sistematización de la gestión de funciones y competencias de los puestos de trabajo con requisitos de seguridad
- ▶ **Resultados deseados:** el personal conoce sus funciones en materia de seguridad y las desempeña satisfactoriamente. Este aspecto se ha evidenciado relevante en el contexto de cambios organizativos en áreas con competencias en seguridad operacional

### Especialistas capacitados para la gestión de los riesgos

- ▶ **Posibles resistencias:** falta de conocimientos en gestión de riesgos e incomodidad en la toma de decisiones relativas a la seguridad
- ▶ **Medidas:** apoyo de los líderes a los/as especialistas en gestión de riesgos (formación, recursos y respeto a sus decisiones)
- ▶ **Resultados deseados:** existe un colectivo de técnicos/as especialistas cualificados para la evaluación, valoración, implantación y seguimiento de las amenazas y sus medidas mitigadoras, capaces de aplicar y gestionar la normativa comunitaria de obligado cumplimiento. Los cambios que impactan en la seguridad son analizados y tratados por este colectivo, especialmente, en el caso de cambios organizativos sucesivos en períodos temporales cortos

## Una vigilancia efectiva a través de Indicadores de implantación y eficacia

- ▶ **Posibles resistencias:** falta de capacidad para la definición y gestión de indicadores, menosprecio hacia la recogida de datos y la importancia de los indicadores que se obtienen de esos datos, dificultad en la obtención de indicadores por la falta de integración entre las aplicaciones de gestión y las fuentes de información relacionadas con la operación y su vigilancia, falta de fuentes de información útiles, falta de confianza en los indicadores, obstrucción de la información necesaria para realizar el control de su desempeño profesional y bloqueo de los canales de información para convertirse en fuente de consulta imprescindible
- ▶ **Medidas:** estrategia de digitalización de sistemas de información orientada a la seguridad. Los/las líderes gestionan a partir de cuadros de mando de seguridad. Evidenciar las bondades de la gestión por indicadores
- ▶ **Resultados deseados:** existen indicadores de vigilancia adecuados y se controla su evolución, de modo que se detectan y corrigen las situaciones de riesgo, tanto a nivel del SGS como de la operación ferroviaria

“

En la mayoría de las organizaciones la oficina de seguridad operacional gestionó todo el proceso interno de seguridad operacional. El funcionario de seguridad era la persona a cargo de identificar los problemas de seguridad operacional, proporcionar soluciones, participar en la implementación de las soluciones y controlar la eficacia de las soluciones. Esta práctica ubicó al propietario del proceso completo de seguridad operacional en la oficina de seguridad operacional, lo que elimina a los ejecutivos y gerentes de línea del proceso de toma de decisiones sobre la seguridad operacional.

Esto creó la percepción de que los asuntos de seguridad operacional no eran responsabilidad del gerente de línea; los problemas de seguridad operacional se consideraban responsabilidad de la oficina de seguridad operacional y del funcionario de seguridad operacional.

Adicionalmente, este enfoque descuidó la valiosa aportación procedente de las unidades de producción y operaciones al proceso de toma de decisiones sobre seguridad operacional de la organización

”

(Organización de Aviación Civil Internacional, 2009)



CAPÍTULO  
**8**

# Referencias y bibliografía recomendada

- ▶ Chiavenato, I. 2005. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill / Interamericana de México
- ▶ European Union Agency for Railways. 2018. Safety management system requirements for safety certification or safety authorisation. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- ▶ Lochman, L. & Wiebe, E., 2019. Establishing a new safety culture for European railways. Global Railway Review
- ▶ Organización de Aviación Civil Internacional, 2009. Manual de gestión de la seguridad operacional
- ▶ AENA, 2018. Libro Blanco de la Cultura de Seguridad

*renfe*