

COMPROMISO Y CAPACITACIÓN: FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE LA COMPAÑÍA TRANSREDES S. A.

Maria Eugenia Vaca Diez

Fernando Navarro

Transredes S. A. – Transporte de Hidrocarburos

1 Sinopsis

Durante los años 2000 al 2002, Transredes implantó su Sistema de Gestión Integrado de la Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional y Aspectos Sociales acorde a las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, logrando las tres certificaciones para la operación de transporte de hidrocarburos por ductos en todas sus instalaciones.

El presente trabajo identifica el compromiso de la dirección y la capacitación como medio para difundir dicho compromiso entre los empleados como los dos factores claves para el éxito en la implementación de dicho sistema. La dirección luego de una clara comprensión del entorno externo e interno de la empresa concibió la idea de un sistema para cuya implementación estableció el objetivo de “lograr el compromiso efectivo de los empleados”, a través de la capacitación asignándole suficiente tiempo y recursos.

El presente trabajo describe las lecciones aprendidas en la etapa de la concepción del sistema por parte de sus directivos y la etapa de capacitación de los empleados. Es de destacar que la organización, el contenido, la ejecución y la instrucción fueron realizados por el staff de Transredes. La capacitación logró la satisfacción y el entusiasmo de los empleados, comprometiéndoles para el cambio.

2 Introducción

La complejidad de la actividad del transporte de hidrocarburos, su importancia en el desarrollo de la industria, la exposición a riesgos asociados a su extensión geográfica y la necesidad de contar con procedimientos eficientes y transparentes ante el ente regulador y sus clientes fueron, entre otros, los motivos para que la dirección de Transredes le diera la más alta prioridad y asumiera el compromiso de implementar un sistema integrado que permita su crecimiento.

El presente documento recoge las experiencias de varias personas protagonistas del proceso de concepción, capacitación e implementación del sistema integrado de Transredes. Empieza describiendo el entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades a fin de comprender la necesidad de un sistema. Posteriormente, describe la forma en que la dirección concibió inicialmente el sistema, que es similar a como se tiene en la actualidad, y la estrategia de su implementación. A continuación describe los aspectos más importantes de la etapa de capacitación. Continúa con una breve descripción de la fase de implementación y certificación de los tres sistemas enfatizando la rapidez y relativa facilidad con que se logró ejecutar dicha fase.

Finalmente, la parte de conclusiones resume las lecciones aprendidas que a criterio de los autores resultan más importantes sobre el proceso desde la concepción del sistema hasta la culminación de la implementación.

3 La Compañía y su Entorno

Transredes es una empresa boliviana de transporte de hidrocarburos por ductos que fue creada en Mayo de 1997 como resultado del proceso de capitalización emprendido por el gobierno boliviano, mediante el cual los activos de la empresa estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) fueron transferidos al sector privado. Transredes es propiedad de las dos Administradoras de Fondos de Pensiones que operan en Bolivia con una participación del 34 %, Shell y Prisma Energy con un 50 % y el saldo es de inversionistas privados y ex trabajadores de YPFB.

Transredes ejerce un rol importante en el sector energético de Bolivia y de la región conectando los campos de producción bolivianos con los mercados domésticos de gas y líquidos, de gas de exportación a Brasil y de líquidos de exportación vía Arica-Chile.

Transredes es parte de la cadena de suministro de gas a Brasil, actividad que actualmente constituye una de las principales fuentes de ingreso para la economía de Bolivia, en la cual están comprometidas la mayoría de las compañías productoras de gas y líquidos. La exportación de hidrocarburos tiene una participación del 40 % del total de exportaciones bolivianas en el año 2002.

Transredes transporta gas y líquidos a través de geografía diversa, accidentada y de gran extensión. El sistema de gas tiene una extensión de 3,000 kilómetros mientras que el de líquidos 2,800 kilómetros; abarca siete departamentos, más de 80 municipios y 450 comunidades, atraviesa toda la variedad topográfica y climática del país desde los llanos a una altura de 400 a 800 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.), los valles a 1200-2800 m.s.n.m. y el altiplano a más de 3500 m.s.n.m.

Transredes es producto de una mezcla de culturas corporativas. En el inicio de sus actividades la empresa tenía personal transferido de la estatal YPFB, nuevo personal boliviano, personal de las empresas Enron y Shell. Actualmente la empresa tiene alrededor de 400 empleados. Durante el año 2000 ocupó alrededor de 1000 contratistas.

El transporte de hidrocarburos en Bolivia es una actividad que tiene carácter de utilidad pública y es totalmente regulada. Es decir, todas las actividades de Transredes están reguladas por parte de la Superintendencia de Hidrocarburos. La normativa boliviana otorga a los clientes de Transredes, los productores, el derecho a observar sus costos y tarifas.

3.1 El Compromiso de la Dirección y la Estrategia de Implementación

La implementación del sistema integrado de Transredes es parte de un modelo de gerenciamiento promovido por la dirección de la compañía, específicamente por su presidente y gerente general, Steven Hopper y su staff, quienes delegaron la responsabilidad de tener a su cargo el proyecto de implementación al Vicepresidente de Planificación Antony Henshaw. Esta sección está principalmente basada en la opinión de estas dos personas.

3.2 Diagnóstico

Transredes desde sus primeros días tuvo que enfrentarse al desarrollo de sus actividades de características complejas, con gran exposición al riesgo, con la responsabilidad de la importancia de su participación en la economía del país y de los compromisos de sus clientes para exportar y abastecer el mercado doméstico.

En esa etapa la empresa funcionaba en una situación aproximada al caos. El equipo gerencial no estaba alineado pese a los varios talleres de team building que se habían realizado. Cada líder tenía sus propias ideas. No había sinergia ya que no existía sistema. Al interior de la empresa coexistían varias subculturas: los que habían sido transferidos de YPFB, los nuevos empleados provenientes de diversas regiones del país, los ex patriados de diversas compañías y países; cada cual sugería y aplicaba su propio sistema.

De esta manera se vio la necesidad de implementar un sistema que permitiera: reestructurar la empresa y establecer un lenguaje que permitiera definir su propia cultura. Se tenía claro que para lograr el éxito tenía que haber un sistema de gestión. Una empresa tiene dos opciones para crecer: 1) que el presidente indique lo que hay que hacer o 2) tener un sistema que permita el crecimiento de la empresa. La primera opción lleva fácilmente a que el presidente haga el trabajo de los gerentes y los gerentes de sus empleados. De esta manera el presidente no tiene tiempo para pensar. Mientras que en una empresa con sistema, el presidente está siempre en el puente del barco mirando hacia delante, permitiendo tener una visión de crecimiento.

3.3 El Sistema

El sistema integrado que la dirección tenía en mente al inicio, tenía más o menos las características de lo que actualmente es, luego de su desarrollo e implementación por partes.

3.3.1 Política de Desarrollo Sostenible

A partir del año 2003, Transredes ha implementado un nuevo modelo en función a la Política de Desarrollo Sostenible orientado a la administración de riesgos (Ver Figura 1). A partir de la Visión, Misión, Valores y Principios, dicha política integra el desempeño económico, la preservación de la vida y responsabilidad ante sus públicos de interés, como pilares fundamentales. El enunciado de dicha política es como sigue:

“En Transredes S.A., la conducción de los negocios se basa en su Política de Desarrollo Sostenible - que integra Desempeño Económico, Preservación Ambiental y de la Vida y Responsabilidad con Nuestros Públicos - uniendo nuestra misión con el futuro de Bolivia. Como empresa transportadora de hidrocarburos, gerenciamos proactivamente los riesgos que afecten al Desarrollo Sostenible, a través de Sistemas de Clase Mundial en Gestión de la Calidad y de SSMS (Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Social).

Esta Política aplica a todos nuestros empleados y contratistas y donde Transredes provea servicios a terceros.”

Los Empleados y Contratistas Tienen el Compromiso de:

- 1. Proteger la vida, la salud y buscar proactivamente la forma de reducir los impactos ambientales, en todas las actividades de nuestro negocio.*
- 2. Cumplir con las Leyes Nacionales, los estándares internacionales e implementar las mejores prácticas en todas nuestras actividades.*
- 3. Identificar y gerenciar proactivamente los riesgos que afecten al Desarrollo Sostenible, establecer barreras para evitar que éstos ocurran, e implementar mejoras continuas a los procesos relacionados.*

4. *Detener y reportar a la Gerencia, cualquier situación insegura o incontrolada.*
5. *Mantener relaciones sostenibles con nuestros públicos, agregarle valor al servicio a nuestros clientes y desarrollar redes de confianza con la sociedad boliviana.*

La Alta Direccion es Responsable de:

1. *Asegurar que todos los riesgos relevantes al Desarrollo Sostenible hayan sido identificados, que se cuente con planes de acción, recursos y que se apliquen procedimientos efectivos para gerenciar esos riesgos en un nivel ALARP (tan bajo como sea razonablemente practicable).*
2. *Establecer y administrar objetivos precisos, con indicadores que midan el desempeño económico, la preservación ambiental y de la vida y la relación con nuestros públicos.*
3. *Monitorear y evaluar, en base a esos indicadores, de manera sistemática y transparente, el desempeño de la Empresa, empleados y contratistas, retroalimentando los resultados para realizar mejoras continuas a los aspectos fundamentales de nuestro negocio.*
4. *Asegurar que ésta Política esté instituida en todos los procesos de nuestro diario accionar y que se refleje en la cultura corporativa de Transredes y contratistas.*
5. *Promover la adopción de los principios de Desarrollo Sostenible con otros públicos, en las Empresas, la Sociedad Civil y el Estado.*

3.3.2 Gerenciamiento de Riesgos

La filosofía de gerenciamiento es el manejar todos los riesgos a un nivel **ALARP** (tan bajo como sea razonablemente practicable). Para efectuarlo, se debe tener una perspectiva única del negocio. En Transredes, se identifica proactivamente – *con anticipación* – cómo la decisión de una inversión afectaría el equilibrio del Desarrollo Sostenible. De tal manera, que los riesgos son previamente identificados y activamente mitigados, resultando en una inversión más estable y sostenible. Esta es la razón, por la que sus sistemas de gerenciamiento de sus stakeholders y de temas de debate público son tan importantes.

Para identificar efectivamente este tipo de riesgos, se tiene que proactivamente mantener relaciones sostenibles con los stakeholders basándose en la transparencia, confianza y credibilidad. En Transredes, se cree ante todo, que la prevención es menos costosa y más eficaz que la reacción, por lo que se toma esto en cuenta al gerenciar la empresa.

El diagrama “Bowtie”, mostrado en la Figura 2, permite apreciar el esquema utilizado en el gerenciamiento de riesgos.

3.3.3 Bases para el Mejoramiento Continuo

La Matriz de Evaluación de Riesgos, o matriz HEMP ilustrada en la Figura 3, es el instrumento que permite priorizar y monitorear los riesgos en función a su probabilidad de ocurrencia y grado de severidad o impacto, determinando las posibles consecuencias. El área roja contiene aquellos riesgos que son catalogados como intolerables y de prioridad máxima. El área amarilla contiene riesgos para los que se implementarán medidas de reducción, o barreras, que impidan o reduzcan la posibilidad de ocurrencia hasta un nivel “ALARP”. Para aquellos riesgos concentrados en el área verde, se efectuará una gestión que asegure su mejoramiento continuo.

El Sistema de Gestión Integrado permite monitorear la evolución de cada riesgo y si alguno de ellos merece ser desplazado dentro de la matriz. Esto podría darse debido a un cambio en el grado de severidad y/o probabilidad de ocurrencia, en respuesta a que las barreras y medidas de recuperación aplicadas fueron o no las apropiadas, y también por cambios en las condiciones en que cada riesgo fue evaluado en primera instancia.

El monitoreo de cada uno de los riesgos ubicados en la matriz se realiza en forma permanente, para permitir modificar las barreras existentes o implementar nuevas dependiendo de la dirección que cada riesgo pueda tomar. La operación del sistema está vinculada todo el tiempo a un grupo de planes de acción que especifican que hacer en caso de un evento, siempre con relación al HEMP y los niveles “ALARP” previamente identificados.

3.4 Estrategia de Implementación: “Lograr el Compromiso Efectivo de los Empleados”

Para lograr el sistema integrado, la dirección de Transredes identificó al sistema de gestión basado en las normas ISO 9001 como la etapa inicial y fundamental que permitiera el despegue de la implementación del resto del sistema. El sistema de gestión permitiría que el personal pueda repensar su organización, serviría para establecer el idioma para la capacitación en el tema del manejo de riesgo. Por ello decidió darle énfasis a la capacitación en sistemas de gestión asignándole los recursos y tiempo necesarios.

Teniendo una idea del sistema al cual se quería llegar y con la convicción de que se tenía que lograr con éxito la implementación de dicho sistema, el siguiente paso fue lograr el compromiso efectivo de los empleados. Las directrices para lograr dicho compromiso fueron simplemente dos:

- El empleado debe recibir un entrenamiento global, el cual debe ser promovido como una “gran cosa”.
- El objetivo del entrenamiento: El empleado debe aprender dos herramientas sencillas: el diagrama de flujo y el gráfico de Pareto

Con estas directrices la dirección esperaba movilizar a toda la empresa desde la estación más remota hasta la oficina central en torno a una “gran cosa” para establecer las bases del sistema integrado, de manera que todos pudiesen hablar en un mismo lenguaje al igual que habla el presidente de la compañía. (por ejemplo: “Vamos a hacer un HEMP” o “Vamos a hacer un Pareto”).

4 Factor Clave: La Capacitación

Con las dos directrices mencionadas en el punto anterior, la dirección a través de toda la organización daba la más alta prioridad al entrenamiento en todas las áreas y lugares de trabajo, asignándole los recursos y tiempo necesarios.

4.1 La organización

Para que el entrenamiento sea percibido como “una gran cosa”, los siguientes lineamientos fueron establecidos y ejecutados:

- El entrenamiento llegó al 100% de los empleados en todos los niveles y unidades.
- Se seleccionó un lugar aislado fuera de las instalaciones de la compañía, a 20 kilómetros de la ciudad de Santa Cruz; con las suficientes comodidades para capacitación en ambientes cerrados así como en ambientes al aire libre y capacidad para alojamiento, alimentación y entretenimiento.
- Se organizaron 10 grupos con un promedio de 40 personas por grupo. Se trató de que cada grupo sea lo más diverso posible en cuanto a áreas, niveles y lugares de trabajo de manera que los empleados tengan oportunidad de conocer y compartir con otros compañeros ajenos a su unidad. La logística requirió muchas horas de análisis y planificación para movilizar al personal de manera que no perjudique el desarrollo normal de las actividades de la empresa.
- El entrenamiento se dio en tres días a algunos grupos y en dos a otros, ocho a diez horas por día, un grupo cada dos semanas.
- Terminada la jornada se desarrollaban dinámicas de grupo y juegos que permitieran el acercamiento y confraternización de los asistentes.

4.2 El contenido

La selección de cada uno de los temas se hizo en función de las necesidades de conocimiento que se tenía para iniciar el Proyecto Gestión de Negocios, que después del primer grupo de entrenamiento, fue más conocido como Proyecto ISO. La capacitación inicial, que fue el hito para el inicio del proyecto, abarcó los siguientes temas:

- ¿Porqué es importante para Transredes el Proyecto "Gestión de Negocios"?
- Presentación del Proyecto
- Generalidades del proyecto
- Normas ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001
- Explicación breve y ejemplo de Proceso Piloto
- Diagrama Gantt
- Sesión de Brainstorming

- La escucha activa
- Diagramas Causa-Efecto
- Creatividad, Innovación
- Diagramas de Flujo
- Diagrama de Pareto
- Trabajo en equipo
- Dinámicas de grupo
- Definición de índices de calidad
- Trabajo en equipo Preguntas y respuestas / Definición de Grupos / Conclusiones y clausura
- Evaluación del curso y de los entrenadores

4.3 Los Instructores

Es de destacar que la capacitación fue realizada casi al “cien por cien hecho en casa”. Al inicio, como parte de la estrategia de implementación del sistema, se seleccionó un grupo de 20 personas de todas las unidades, quienes serían oficiarán como “facilitadores” durante toda la implementación del sistema. Para ellos se organizó el primer curso con consultores, después del cual la dirección decidió que los instructores sean seleccionados de entre el personal de la empresa. En opinión de la dirección y de las encuestas de evaluación realizadas al final de dicho curso, los consultores no se enfocaban en lo que la dirección se había propuesto, ellos tenían sus propias ideas y describían procedimientos y experiencias de otros lugares. Por otra parte, el utilizar a personal de la misma empresa como instructores es más valioso y menos costoso.

A partir del segundo curso, se tuvo que replantear la planificación de la capacitación, a readecuar el contenido y los instructores fueron seleccionados de entre el grupo de facilitadores y de otros voluntarios. Hubo muchos interesados, algunos tenían más habilidad y soltura para dar los entrenamientos que otros. Por ello, desde el inicio, se establecieron encuestas de evaluación para medir la satisfacción de los asistentes en cuanto al contenido, organización y habilidades y conocimientos de cada instructor.

Asimismo, se contó con un miembro de la alta dirección quién daba la charla inicial para destacar la importancia del curso y en la clausura del curso para inducir a los empleados a que participen proactivamente en el cambio.

4.4 La metodología

A fin de que los asistentes puedan concentrar su atención durante toda la jornada, de que ellos interactúen en la exposición y al mismo tiempo, disfruten del entrenamiento, se optó por la mayor diversidad posible en la metodología de enseñanza. Cada tema, normalmente tenía una primera parte de exposición en Power Point de unos 30 minutos, seguido de una parte práctica que podía ser, dependiendo del tema en cuestión,: elaboración de ejemplos en grupo, simulaciones de actividades de trabajo o dinámicas de grupo. Al finalizar cada tema se organizaban debates.

Asimismo, se tuvo presentaciones magistrales que permitieron la inducción a las normas y el compromiso al cambio.

4.5 Resultados

El gran logro de la capacitación fue hacer que todos los participantes hablaran del entrenamiento con entusiasmo y satisfacción, por ende del proyecto. Rápidamente la gente quería participar ya en la parte de implementación: Querían integrarse a los grupos de análisis de procesos y de utilizar las técnicas aprendidas para analizar, mejorar y medir sus procesos.

Las evaluaciones efectuadas al final de cada curso claramente mostraban la satisfacción de los empleados por los conocimientos recibidos. El trabajo en equipo fue reconocido por todos como algo clave para la mejora de los procesos, donde deberían trabajar haciendo el análisis de los mismos, los proveedores, ejecutores, clientes y personas ajenas al proceso, aplicando las herramientas que se les había enseñado a manejar.

La dirección percibió cómo la capacitación había efectivamente logrado el inicio de la implementación del sistema. La gente, después del entrenamiento, impulsaba por si misma la mejora de sus procesos. Se había logrado vender el sistema a toda la organización..

5 La Implementación del Sistema

Paralelo a la capacitación, se inició con la organización y planificación de las actividades que deberían ejecutarse para conseguir implementar exitosamente el sistema en todas las áreas de la compañía. Así se estableció un Comité de ISO, conformado por los miembros de la Alta Dirección que fueron los encargados de apoyar y tomar las decisiones necesarias para llegar a buen término con el sistema. El compromiso y liderazgo de cada uno de ellos fueron vitales. Este Comité eligió, basándose en su capacidad y liderazgo, a un grupo de aproximadamente 20 empleados de diferentes áreas para que se conviertan en los facilitadores de la implementación. Los facilitadores tenían asignado parte de su tiempo a desempeñar las tareas que se les asignen a lo largo del proyecto; entre ellas, hacer análisis de los procesos y capacitar a los trabajadores.

El proyecto incluyó, básicamente, las siguientes fases:

1. Planificación
2. Capacitación
3. Elaboración de la documentación de procesos
 - Análisis de los procesos claves (pilotos) existentes, establecimiento de indicadores que midan el nivel de eficiencia existente.
 - Elaboración de los diagramas de flujo por departamento
 - Elaboración de un mapa de procesos general de la empresa
 - Rediseño de los procesos
 - Implementación de procedimientos nuevos, establecimiento de indicadores
 - Realización de auditorías internas, monitoreo a la implementación
 - Ajustes a los procesos
 - Seguimiento
4. Elaboración de Manual de Calidad
5. Elaboración de Manual de Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Social
6. Identificación de los aspectos ambientales
7. Definición de objetivos y programas medioambientales
8. Identificación de peligros relacionados a salud y seguridad ocupacional
9. Definición de objetivos y programas de salud y seguridad ocupacional
10. Elaboración de procedimientos, instructivos de trabajo, formularios y listas de verificación necesarias
11. Definición de indicadores para medir el desempeño de los procesos

12. Auditorías internas

13. Implementación de acciones correctivas

El Comité de ISO realizó un seguimiento estricto en forma quincenal al proyecto.

Se implementó un Boletín ISO, desde el inicio hasta el final del proyecto, en el que se comunicaba a los trabajadores todos los avances e información de destacar, este boletín era enviado adjunto a la planilla de sueldos mensualmente.

Se desarrollaron también otros entrenamientos específicos para la parte ambiental, de salud y seguridad ocupacional, no conformidades, y otros. Estos cursos fueron cortos y desarrollados dentro de la empresa.

Previo a las certificaciones se desarrollaron las preauditorías y auditorías externas.

Durante los años 2000 al 2002, Transredes implantó su Sistema de Gestión Integrado de la Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional y Aspectos Sociales acorde a las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, logrando las tres certificaciones para la operación de transporte de hidrocarburos por ductos en todas sus instalaciones.

La obtención de las certificaciones, si bien marcaron la finalización de una fase de implementación, también fue el hito para comenzar a crecer como empresa y a implementar el sistema de gerenciamiento basado en riesgos.

6 Conclusiones

A continuación una lista resumida de las lecciones aprendidas a partir de la experiencia de Transredes en el éxito de la implementación de su sistema, en criterio de los autores del presente trabajo:

- Una clara comprensión del entorno en el que opera la compañía
- Un diagnóstico y reconocimiento objetivo de la situación al interior de la empresa. El reconocimiento de la existencia o no de un sistema que: promueva el crecimiento que sirva de lenguaje común a todos los empleados de la empresa.
- La visión clara de la dirección respecto al sistema a implementar.
- Dar la mayor importancia y la más alta prioridad a la necesidad de cambio.
- Promover la importancia del entrenamiento o capacitación del personal en todos los niveles y lugares para difundir el compromiso de la dirección con la necesidad del cambio, asignándole los recursos y tiempo necesarios.
- “Desconectar” a los empleados de sus actividades diarias durante el entrenamiento para que perciban la importancia del mismo
- El enfoque del contenido de la capacitación en un número reducido de temas y la sencillez de los mismos.
- Utilizar en lo posible instructores empleados de la misma empresa. Es más valioso y menos costoso.
- Darle al empleado la oportunidad de que participe en forma interactiva en los entrenamientos.
- En empresas con unidades en lugares diversos, darle al empleado la oportunidad de que conozca y confraternice con otros colegas de otros niveles, unidades y lugares de trabajo.
- La fase de implementación del cambio es más fluida una vez que la gente se ha comprometido y ha aprendido el lenguaje del mejoramiento continuo adoptado por la empresa.
- La razón para implementar un sistema es la necesidad de cambio. La certificación es un aspecto adicional que mejora la imagen de la empresa.

7 Bibliografía

- “Código del Conductor de Energía”, Transredes S. A. - 2003,
- “Memoria Anual 2000”, Transredes S. A. - 2000
- “Memoria Anual 2001”, Transredes S. A. - 2001
- “Memoria Anual 2002”, Transredes S. A. - 2002
- “Operational Risk and Resilience”, Frost, Chris — Ed. Butterworth-Heinemann
- “Project and Program Risk Management”, Wideman, R. Max – Ed. Project Management Institute

8 Figuras

Figura 1

Marco Referencial de Desarrollo Sostenible



1. ALARP: "As Low as Reasonably Practicable": Tan Bajo como sea Razonablemente Practicable
2. SSMS : Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Social

Figura 2

Esquema de Gerenciamiento de Riesgos

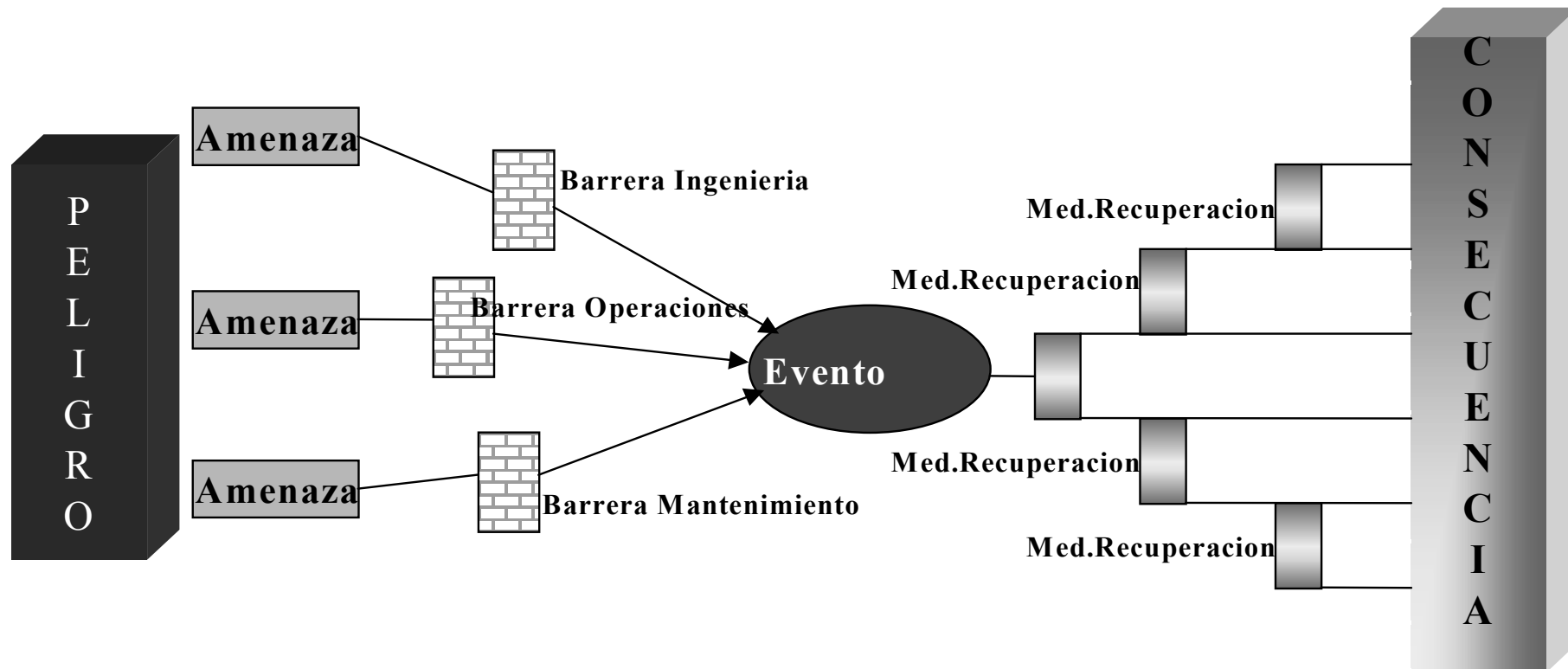


Figura 3

Matriz de Evaluación de Riesgo

Se ve rid ad	Consecuencias				Probabilidad de Ocurrencia Incremental				
	Valores y Nuestros Principios	Desempeño Económico	Preservación Ambiental y de la Vida Humana	Públicos de Interés	A	B	C	D	E
					Poco probable que ocurra en nuestra Compañía	Podría ocurrir en nuestra Compañía	Podría ocurrir nuevamente en nuestra Compañía	Mediana expectativa que ocurra nuevamente	Alta expectativa que ocurra nuevamente
0	No Efecto	No Impacto	No Efecto en Salud o Lesión	No Impacto	Gestión para Mejoramiento Continuo				
1	Efecto Superficial	Impacto Superficial	Efecto en Salud / lesión Superficial	Impacto Superficial					
2	Efecto Menor	Impacto Menor	Efecto en Salud / lesión Menor	Impacto Limitado					
3	Efecto Localizado	Impacto Localizado	Efecto en Salud/Lesión Mayor	Impacto Considerable	Incorporación medidas de reducción riesgo y demostrar son tan bajas como razonablemente practicables				
4	Efecto Mayor	Impacto Mayor	Varias Lesionados o entre 1 y 3 fatalidades	Impacto a Nivel Nacional					
5	Efecto Masivo	Daño Extenso	Fatalidades Múltiples	Impacto a Nivel Internacional	Intolerable				