



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE EMISIÓN DE PASES MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL EN SAPET DEVELOPMENT PERÚ INC

Diana Bayona-Frías

Piura, enero de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Bayona, D. (2018). *Optimización del proceso de emisión de pases mediante la implementación de una plataforma virtual en SAPET Development Perú INC* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES



**Optimización del proceso de emisión de pases mediante la
implementación de una plataforma virtual en SAPET Development
Perú INC**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Administrador de Empresas**

Diana Milagros Bayona Frías

2018

A Dora Frías y Eduardo Bayona, mis padres y amigos incondicionales por su ayuda infaltable de siempre.

Y una mención de agradecimiento a Carolina Bayona y Robinson Gallo.

Resumen

En el presente documento se muestra la mejora de uno de los procesos de soporte de la empresa SAPET DEVELOPMENT PERU INC, el proceso de emisión de pases del área de Seguridad Patrimonial.

Este proceso es de vital importancia ya que asegura que toda persona que ingresa a las instalaciones de la empresa a realizar algún trabajo o servicio, ingrese cumpliendo la normativa legal en cuanto a seguridad industrial, salud ocupacional y normativa laboral.

Cuando se implementó este proyecto, la empresa en análisis enfocaba todos sus esfuerzos en alcanzar la certificación en el Sistema de Gestión de las Normas ISO 14001 OHSAS 18001, por ello fue pertinente mejorar aquellos procesos ya sea operativos o de soporte que inciden directamente al objetivo de la empresa.

Inicialmente se da a conocer en líneas generales a la empresa en estudio, para luego centrarnos directamente en el proceso de emisión de pases, identificando los cuellos de botella que deberían ser eliminados. Para ello se hace uso de conceptos teóricos relacionados con las metodologías de mejora que, conjuntamente con el diagnóstico del área en estudio, sirvieron para definir la estrategia de mejora que se desarrollaría. Es así que se menciona el ciclo Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), como metodología a usar para explicar la implementación de la mejora del proceso mediante la implementación de una plataforma virtual.

Con la implementación de la propuesta de mejora se logró ordenar y estabilizar el proceso de emisión de pases, así como eliminar las principales causas que generaban excesivas demandas de tiempo en la emisión de un pase que conllevaban a problemas y malestares a los principales involucrados en este proceso.

Adicionalmente se debe resaltar que a partir de esta mejora, se logra instaurar un enfoque de mejora continua en toda la organización, buscando siempre metodologías o herramientas que contribuyan al alcance de la excelencia para un proceso, un área y por ende a la empresa.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 La empresa en análisis.....	3
1.1. Descripción de la empresa.....	3
1.2. Sobre su cadena de suministro	3
1.3. Estructura organizacional	4
Capítulo 2 Diagnóstico y análisis de la situación actual proceso de emisión de pases	7
2.1. Sobre el área responsable	7
2.2. Descripción del proceso de emisión de pases	8
2.2.1. Marco teórico.....	8
2.2.2. Diagrama de flujo del proceso de emisión de pases.....	9
2.2.3. Sobre el sistema POEC.....	12
2.2.4. Tiempo promedio incurrido en la generación de un pase.....	13
2.3. Planteamiento del problema	15
Capítulo 3 Propuesta de mejora	19
3.1. Marco teórico	19
3.2. Objetivo	20
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Referencias bibliográficas	33
Anexos	35
Anexo 1: Muestra de pase regular personal	37
Anexo 2: Muestra de pase regular vehicular	38
Anexo 3: Muestra de pase provisional	39

Índice de tablas

Tabla 1.	Contratistas registradas en sistema POEC – 2015	14
Tabla 2.	Número de contratistas que solicitan pase 2 veces / semana	14
Tabla 3.	Contratistas más representativas con cantidad de trabajadores registrados	15
Tabla 4.	Tabla comparativa de tiempos promedio de generación de pases	25

Índice de figuras

Figura 1.	Cadena de suministro de SAPET DEVELOPMENT PERU INC	4
Figura 2.	Áreas estratégicas y áreas de soporte.....	5
Figura 3.	Organigrama de SAPET DEVELOPMENT PERU INC.....	6
Figura 4.	Diagrama de flujo de proceso de emisión de pases	10
Figura 5.	Secuencia de pasos y tiempos para generación de pase para nuevo trabajador	13
Figura 6.	Secuencia de pasos y tiempos para renovación de pase	14
Figura 7.	Circuito de pasos que generan cuello de botella.....	16
Figura 8.	Organigrama con cambios en el Área de HSE y de RRHH.....	21
Figura 9.	Flujograma del proceso de emisión de pases mejorado.....	22
Figura 10.	Secuencia de pasos y tiempos mejorados de generación de pase para nuevo trabajador.....	24
Figura 11.	Secuencia de pasos y tiempos mejorados para renovación de pases	24
Figura 12.	Pase personal mejorado.....	26
Figura 13.	Pase vehicular mejorado	26
Figura 14.	Formato de inspección de campo.....	28

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo explicar la optimización de un proceso interno en una empresa, mediante el uso de la tecnología como herramienta de ayuda.

Tomaré como referencia una experiencia vivida en el campo laboral, en una empresa internacional conocida como SAPET DEVELOPMENT PERU INC, en la cual estuve laborando por un tiempo de 8 meses y dónde pude palpar de cerca la mejora de un proceso, en el cual tuve participación activa y pude brindar aportes para la realización de este proyecto.

Primero les daré a conocer datos importantes de la empresa, para luego desarrollar el tema central antes mencionado de este trabajo.

Dentro del diagnóstico y análisis del proceso, explicaré en primera instancia, información general del proceso a optimizar, el cual es el Proceso de Emisión de Pases, clasificado como proceso de soporte. Este proceso permite generar pases de ingreso para terceros (trabajadores de contratistas, visitas gubernamentales, visitas técnicas, etc.), a partir del registro de la información del personal en un sistema informático, conocido como Sistema POEC.

Así mismo, el análisis se centrará en tres puntos: sobre el proceso de emisión de pases, sobre el Sistema POEC y sobre el output del proceso que es el pase emitido y la información contenida en este documento.

Una vez analizado e identificado los puntos a mejorar, mediante la aplicación de una metodología de mejora continua, conocida como el Ciclo Deming (PHVA), se presentarán las propuestas de mejora para cada punto analizado y los resultados obtenidos.

Para finalizar se detallarán las conclusiones principales sobre este tema de estudio.

Capítulo 1

La empresa en análisis

1.1. Descripción de la empresa

SAPET DEVELOPMENT PERU INC es una sucursal de la empresa CHINA NATIONAL PETROLEUM CORPORATION (CNPC).

CNPC es el mayor productor y proveedor de petróleo y gas de China, así como uno de los principales proveedores de servicios de campos petrolíferos del mundo.

El 23 de octubre de 1993, CNPC, por medio de su Sucursal SAPET DEVELOPMENT PERU INC, hizo su entrada a Perú, ganando una licitación internacional para operar en la zona norte, en la ciudad de Talara, Piura. Licitación otorgada por PERUPETRO, para la explotación de hidrocarburos en los Lotes VII/VI.

El 8 de enero de 1994, SAPET DEVELOPMENT PERU INC inicia operaciones en el Lote VII. Tiene una extensión aproximada de 18,200 hectáreas. Se encuentra ubicado por el Norte con los Lotes I y IV, por el Este y Sur con el Lote III, y por el Oeste con el Lote Z-2B ubicado en el Océano Pacífico y limitado por la línea de costa.

Y en octubre de 1995, SAPET DEVELOPMENT PERU INC inicia operaciones en el Lote VI. Tiene una extensión aproximada de 16 032 hectáreas. Este campo petrolífero cuenta con una historia de desarrollo de más de 100 años.

Las operaciones de esta empresa se encuentran reguladas bajo los parámetros de las entidades estatales del Sector como: OSINERGMIN y OEFA; y a la vez bajo los lineamientos establecidos en el contrato de licencia con PERUPETRO, el cual en representación del Estado, supervisa el cumplimiento de las cláusulas.

1.2. Sobre su cadena de suministro

La extracción del crudo es la actividad primordial de la empresa. Este se vende al cliente PETROPERU. Pero a su vez, el gas natural que viene asociado con el petróleo crudo es separado y recuperado y se transporta a través de gasoductos para luego

realizar la venta a la empresa ENEL PERU, quien lo utiliza para la generación de energía eléctrica.

A continuación, en la Figura 1, se muestra la cadena de suministro para poder explicar de manera general los principales procesos internos en la empresa:

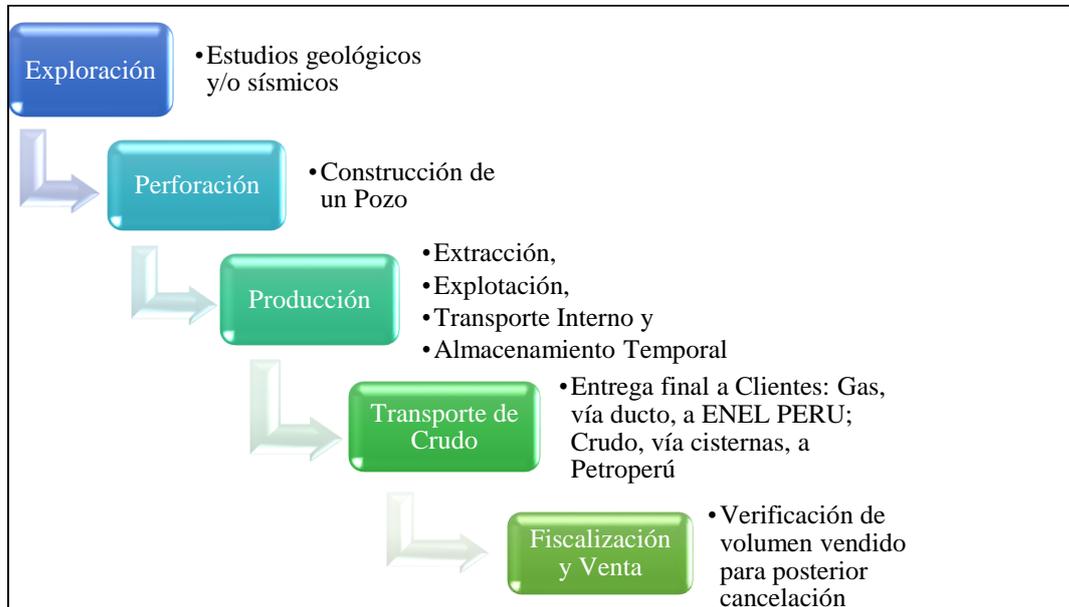


Figura 1. Cadena de suministro de SAPET DEVELOPMENT PERU INC

Fuente: Elaboración propia

Para poder hacer posible el resultado final de esta cadena de suministro, SAPET DEVELOPMENT PERU INC, requiere de empresas que ofrezcan diferentes tipos de servicios, a quienes se les conoce como contratistas, las cuales deben cumplir con la normativa legal vigente en materia de seguridad y protección del medio ambiente, garantizando la profesionalidad en la prestación del servicio.

1.3. Estructura organizacional

SAPET DEVELOPMENT PERU INC al igual que todas las empresas, consta de una estructura organizacional o una forma de organización que se acomoda mejor de acuerdo a sus necesidades.

Su modelo de estructura se basa predominantemente en las áreas estratégicas claves para la ejecución de sus operaciones (Ver Figura 2), es así que:

- La empresa cuenta con un Vicepresidente.
- Los áreas estratégicas están dirigidas por un Gerente.
- Las áreas de soporte están dirigidas por Jefes.

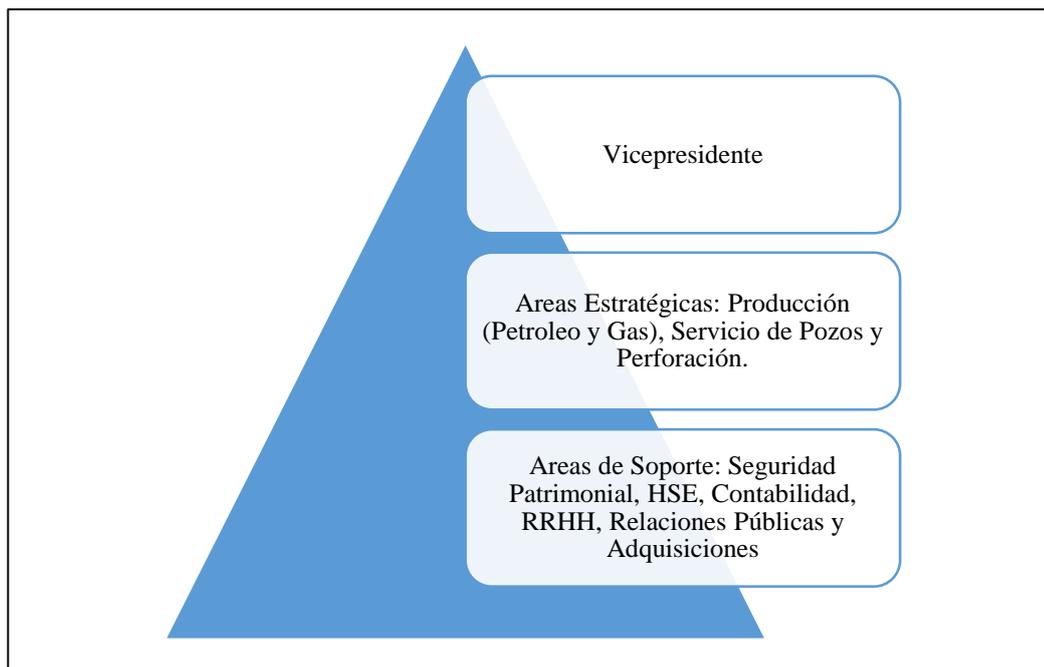


Figura 2. Áreas estratégicas y áreas de soporte
Fuente: Elaboración propia

Evaluando la Figura 3, podemos decir que su forma de organización es jerárquica, por funciones; y obedece a las siguientes dimensiones estructurales:

- ✓ **Formalización:** La empresa está muy bien desarrollada organizacionalmente ya que cuenta con políticas, manuales, instructivos, etc. que permiten guiar las actividades internas en función al objetivo de la organización.
- ✓ **Especialización:** Se identifica un alto grado de especialización en el nivel operativo, es decir hay un trabajador asignado para cada trabajo específico. A nivel administrativo, en los departamentos estratégicos si existe especialización, más no sucede lo mismo en los departamentos de soporte de la empresa.
- ✓ **Jerarquía de Autoridad:** La jerarquía es alta, es decir que cada trabajador reporta a sus jefes y este a su gerente según cadena de mando, por ello la empresa tiene un tramo de control estrecho.
- ✓ **Centralización:** Existe una fuerte centralización en el nivel más alto de la empresa para la toma de decisiones.
- ✓ **Profesionalismo:** Para los puestos gerenciales, de jefatura y supervisores la empresa exige que el personal cuente con estudios superiores y de post grado. Dado que la empresa es de procedencia China, los puestos gerenciales y vicepresidencia son ocupados por personal chino puesto que vienen con preparación de la casa matriz. En cuanto a los puestos operativos, el profesionalismo no prevalece ya que para la empresa lo que le interesa es la experiencia en el puesto, así no tenga un nivel de estudio superior; la confianza de la empresa se basa en los años de experiencia, es por ello que la mayoría de empleados operativos son señores que bordean los 40 años.

Capítulo 2

Diagnóstico y análisis de la situación actual proceso de emisión de pases

2.1. Sobre el área responsable

El Departamento de Seguridad Patrimonial tiene como objetivo principal la protección física, de mantener un ambiente seguro para el desarrollo del personal que labora en la empresa, así como también los bienes y activos para la continuidad operacional de SAPET DEVELOPMENT PERU INC.

A continuación el detalle de las responsabilidades del área de Seguridad Patrimonial:

1. Responsable de la gestión del contrato con la empresa de Vigilancia para brindar la seguridad en las instalaciones.
2. Coordinación con equipo de agentes policiales como refuerzo a la seguridad de la empresa.
3. Control de asistencia de personal.
4. Control de ingreso y salida de terceros, materiales, unidades vehiculares y maquinaria a las instalaciones.
5. Diseñar Planes de Seguridad y Programas de Concientización sobre la seguridad física.
6. Gestión de las políticas contra las invasiones a los lotes VII/VI.
7. Gestión del proceso de emisión de pases de ingresos para terceros.

Es el punto 7, Gestión del proceso de emisión de pases de ingresos para terceros, en el que nos centraremos como materia de análisis del presente trabajo.

Cabe indicar, que cuando ingresé a laborar a SAPET DEVELOPMENT PERU INC, es en este departamento al cual fui asignada para ocupar el puesto de Asistente Administrativo.

2.2. Descripción del proceso de emisión de pases

2.2.1. Marco teórico

A manera de recordar conceptos básicos sobre Procesos, se menciona brevemente lo siguiente:

➤ Definición de proceso

Durante el periodo que estuve desempeñando este cargo, SAPET DEVELOPMENT PERU INC enfocaba sus esfuerzos impetuosamente en alcanzar la certificación de Sistemas de Gestión en ISO 14001 y OHSAS 18001.

Dentro de estos sistemas se encuentra la siguiente definición:

Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO): Condiciones y factores que afectan, o podrían afectar, la salud y seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluyendo trabajadores temporales y personal contratista), visitantes, o cualquier otra persona en el área de trabajo.

El enfoque de estos Sistemas de Gestión se centran a partir del ciclo de DEMING: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), el cual se describiría de la siguiente manera (OHSAS 18001:2007):

- Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo con la política S&SO de la organización.
- Hacer: Implementar el proceso.
- Verificar: Monitorear y medir el proceso contra la política S&SO, objetivos, requisitos legales y otros requisitos, y reportar resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño S&SO.

Muchas organizaciones gestionan sus operaciones a través de la aplicación de un sistema de procesos y sus interacciones, que pueden ser referidos como “acercamiento al proceso”. ISO 9001¹ promueve el uso de este acercamiento al proceso. Desde que el ciclo Deming puede ser aplicada a todos los procesos, las dos metodologías son consideradas compatibles.

¹ ISO 9001: Norma que se ocupa de la gestión de la calidad y obliga a cumplir los requisitos reglamentarios que pueden afectar a la calidad. (Viabilidad e impacto de la implantación de sistemas de gestión certificados en organizaciones nacionales e internacionales. 2014, de <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70599/fichero/6.-+Similitudes+y+diferencias+entre+las+Normas+ISO+9001%2C+ISO+14001+y+OHSAS+18001.pdf>)

Alineando estos conceptos, y relacionándolo con esta propuesta de trabajo que busca presentar un Proceso de Emisión de Pases mejorado, exaltando la calidad del servicio ante sus grupos de interés, tomamos como referencia el concepto de PROCESO que señala la norma ISO 9000:2000 (1999)²:

- Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

De igual manera, este concepto lo refiere Cerrón (2006):

- Proceso como el conjunto de recursos y actividades que se interrelacionan para transformar elementos de entrada en elementos de salida, los recursos pueden incluir personal, equipos, infraestructura, métodos, entre otros.

➤ **Clasificación de procesos**

Beltrán (2002) clasificó los procesos de acuerdo a su función en un Sistema de Gestión, de la siguiente manera:

- a. **Procesos estratégicos:** Aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y son necesarias para determinar los objetivos estratégicos del negocio.
- b. **Procesos operativos:** Aquellos que inciden directamente en los objetivos de la empresa y son críticos para el éxito del negocio, están ligados directamente a la realización del producto, llamados también procesos de línea.
- c. **Procesos de soporte:** Aquellos que sirven de apoyo para la realización de los procesos operativos.

Según esta clasificación podemos establecer que el Proceso de Emisión de Pases, el cual es materia de análisis en este trabajo, es un Proceso de Soporte, ya que permite el inicio de los diferentes trabajos que se realizan en la empresa, siendo estos trabajos parte fundamental de los procesos operativos de la cadena de suministro.

2.2.2. Diagrama de flujo del proceso de emisión de pases

Según Beltrán (2002), la descripción de un proceso busca determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que se realizan en dicho proceso se lleven a cabo de manera eficaz, y permita el control del mismo. Lo cual significa que la descripción de los procesos se debe centrar en las actividades y en

² ISO 9000: "Sistemas de gestión de calidad - Principios básicos y vocabulario". La norma ISO 9000 describe los principios de un sistema de gestión de calidad y define la terminología. (ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004. 2017, <http://es.ccm.net/contents/601-iso-9000-iso-9001-e-iso-9004>).
ISO 9000: Vocabulario de la calidad. (Normas ISO 9000. Nd, https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)

las características relevantes del proceso que permitan el control y la gestión del mismo. Para facilitar el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades de un proceso es preferible utilizar diagramas de proceso en lugar de una descripción literaria clásica.

SAPET DEVELOPMENT PERU INC en su momento no contaba con un flujograma que explicara el proceso de emisión de pases. Para un mejor entendimiento de este proceso se diseñó el siguiente flujograma (Ver Figura 4):

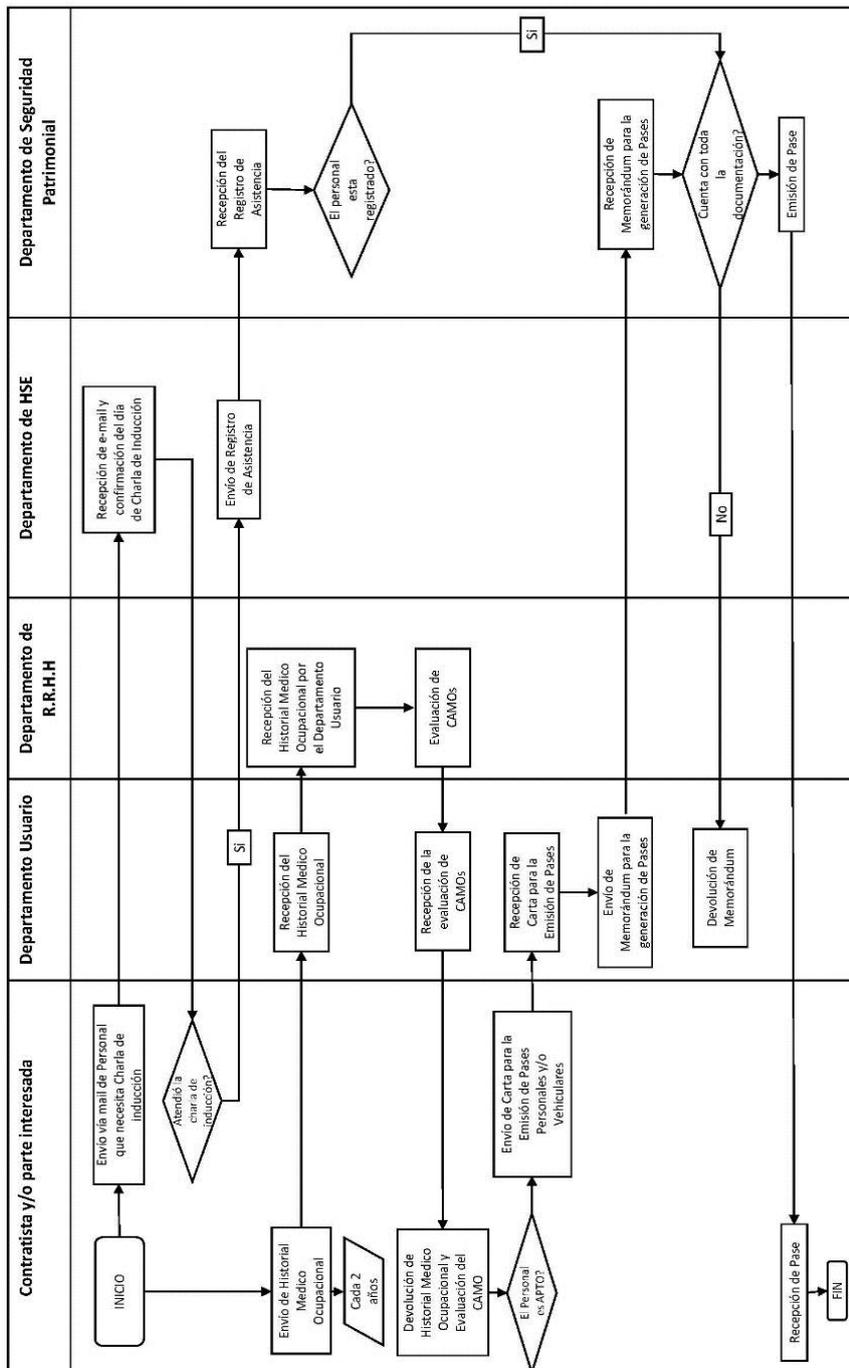


Figura 4. Diagrama de flujo de proceso de emisión de pases
Fuente: Elaboración propia

Son 5 grupos importantes que intervienen en el Proceso de Emisión de Pases:

- a) Contratista u otra parte interesada, que desea ingresar a la empresa a realizar algún servicio específico.
- b) Departamento Usuario, el cual solicita el servicio que la Contratista realizará. Su función es de solicitar el ingreso de la Contratista y presentar los documentos de los trabajadores.
- c) Departamento de Recursos Humanos, encargado de recepcionar los Certificados de Aptitud Medica Ocupacional de los trabajadores de la contratista, para ser verificados por Medico Ocupacional de la empresa.
- d) Departamento de HSE, encargado de impartir las charlas de Seguridad Industrial a los trabajadores que ingresarán.
- e) Departamento de Seguridad Patrimonial, encargado de la emisión de Pases.

➤ **Definición de pase**

Pase: Documento que autoriza el ingreso de terceros como contratistas, visitas fiscalizadoras, visitas de empresas participantes a alguna licitación, otras partes interesadas.

Tipos de pases:

Pases regulares: Pase personal y pase vehicular; entregados en su mayoría a contratistas que realizarán servicios directos a la empresa.

Pases provisionales: Documento otorgado específicamente para visitas técnicas, entidades del gobierno o partes interesadas; aquellas que sin prestar servicios ingresen a las instalaciones por periodos de corto tiempo (máximo 1 semana).

La solicitud de generar un pase puede ser por diferentes motivos:

- ✓ Ingreso de una nueva Contratista. Todo el personal requerirá pase por vez primera.
- ✓ Ingreso de un nuevo trabajador a una Contratista ya vigente.
- ✓ Renovación de Pase. El vencimiento de un pase está definido por la fecha de vencimiento más próxima de alguno de los documentos exigidos.
- ✓ Pérdida o Extravío del Pase.

Se pueden revisar muestras de pases en la parte de Anexos.

➤ **Importancia de la gestión de emisión de pases**

Esta metodología de control le permite a SAPET DEVELOPMENT PERU INC, asegurar que el personal que ingresa a las instalaciones, en representación de una contratista u otras partes interesadas, lo haga cumpliendo con los lineamientos exigidos por la normativa legal vigente aplicada al sector: en los aspectos laborales, salud ocupacional y seguridad industrial.

Es así, que exige lo siguiente:

- Documento nacional de identidad vigente (DNI o Carné de extranjería).
- Póliza seguro complementario de trabajo de riesgo - salud y pensión (SCTR Salud y SCTR Pensión). **Según Normativa de Seguridad Industrial (Artículo 30° del D.S. 043-2007-EM), asegurando que el trabajador que ingrese, esté protegido bajo un seguro ante cualquier siniestro acontecido al momento de su labor.**
- Certificado de Aptitud Médica Ocupacional (CAMO), emitidos por servicios de salud ocupacional acreditados por la Dirección de Salud Ocupacional de DIGESA. **Según Normativa de Salud Ocupacional (Resolución Ministerial 312-2011/MINSA), asegurando que el trabajador que ingrese, esté en condiciones APTAS de salud para desarrollar el trabajo específico.**
- Contrato de personal visado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE. **Según Normativa Laboral, asegurando que el trabajador que ingrese, esté protegido laboralmente mediante relación contractual con la Contratista.**
- Inducción de HSSE: Dictada por el personal de HSSE de la empresa. Según DS 005-2012 TR Reglamento de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, mediante la cual el trabajador reciba las indicaciones básicas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Por lo tanto, toda contratista o parte interesada que requiere ingresar a las instalaciones de la empresa, no podría hacerlo sin antes haber gestionado su pase, en consecuencia, los trabajos no se realizaban sin antes cumplir con este lineamiento.

2.2.3. Sobre el sistema POEC

SAPET DEVELOPMENT PERU INC cuenta con un Sistema Informático para la emisión de Pases: “**Sistema de Control de Pases y Obligaciones de Empresas Contratistas**” (POEC).

El Sistema POEC es operado por una sola persona: el asistente administrativo del área de seguridad patrimonial.

Las funciones que realizaba en relación a este Sistema eran las siguientes:

1. Recepcionar la documentación en físico de las personas que ingresarán,
2. Revisión exhaustiva de cada documento, validando su veracidad, que sea fidedigna, vigente y legal. Y asegurando que el ingreso de las personas a las instalaciones sea exclusivamente para fines especificados en Memorandum.
3. Generar el pase de ingreso, registrando en el Sistema POEC toda la información de cada trabajador, para luego imprimir el documento.
4. Tomar la firma del Jefe del área de Seguridad Patrimonial como aprobación del pase de ingreso.
5. Coordinar con el Departamento Usuario o en algunos casos con las Contratistas, las observaciones encontradas.
6. Almacenamiento de la documentación en físico del personal de cada Contratista.

El Sistema POEC aplicaba solo para Pases Regulares; para el caso de la generación de Pases Provisionales se utilizaba un formato de Pase con la herramienta Excel, ya que el Sistema POEC no contaba con una opción para la emisión de estos tipos de pases.

2.2.4. Tiempo promedio incurrido en la generación de un pase

El siguiente cálculo se realizó en base a mi experiencia personal en el puesto, evaluado en un periodo de tiempo: desde Julio 2015, mes que asumí el cargo, hasta Setiembre 2015, mes que inició la mejora del Proceso de Emisión de Pases. Se consideran los dos escenarios más frecuentes: Emisión de pase para un nuevo trabajador, y Renovación de Pase. Es así, que:

- Tiempo de elaboración de un pase para un nuevo trabajador: 50 minutos. (Ver Figura 5)

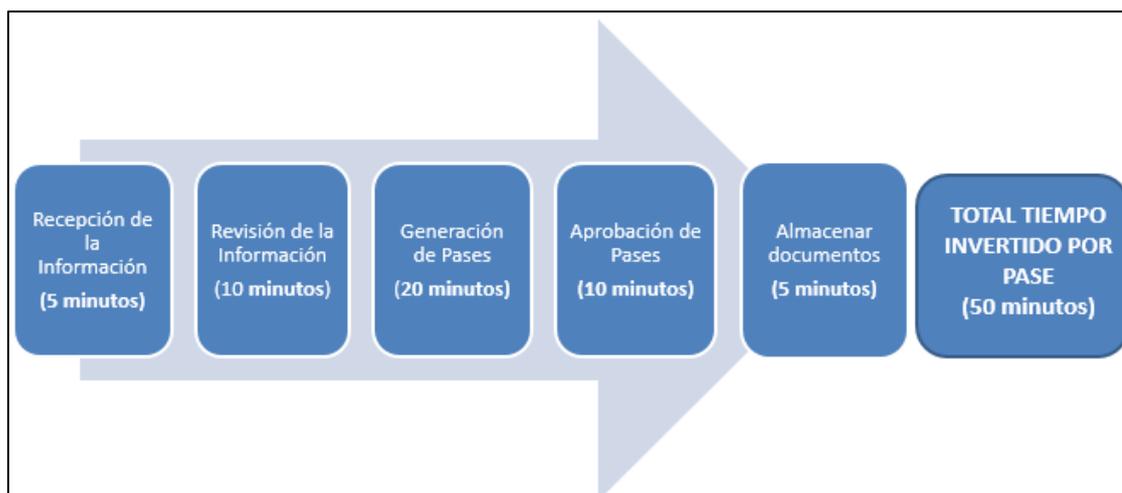


Figura 5. Secuencia de pasos y tiempos para generación de pase para nuevo trabajador
Fuente: Elaboración propia

- Tiempo de elaboración para renovación de pase: 25 minutos. (Ver Figura 6).

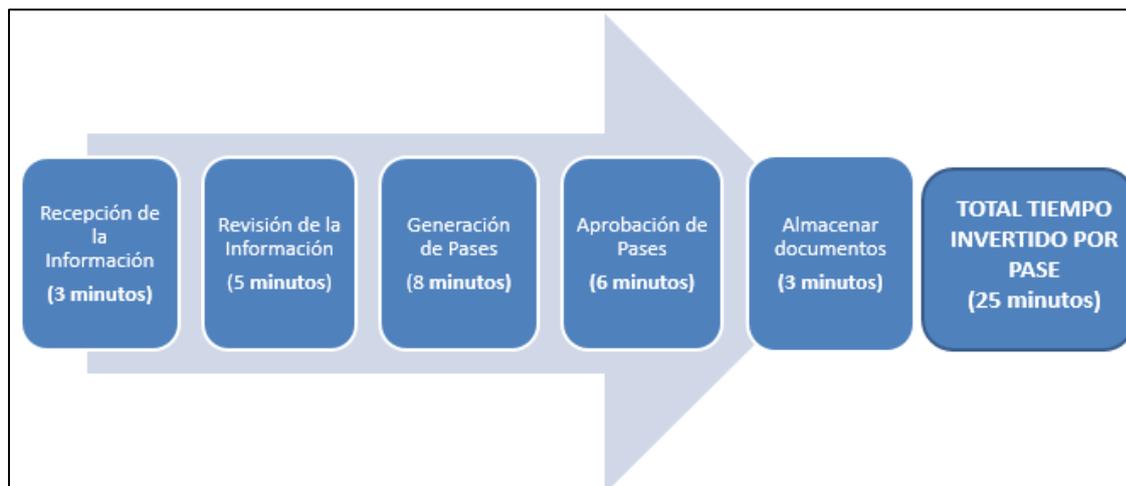


Figura 6. Secuencia de pasos y tiempos para renovación de pase
Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la siguiente información se utilizó la data registrada en el Sistema POEC, al momento que se realizó la evaluación del proceso.

Desde la implementación del Sistema POEC, se han registrado 141 Contratistas, de las cuales el 35% mantenía contrato vigente, tal como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Contratistas registradas en sistema POEC – 2015

Data POEC	Total	%
Contratistas hasta la fecha	141	100
Contratistas con servicio vigente	50	35%
Contratistas con servicio no vigente	91	65%

Fuente: Elaboración propia

De las 50 contratistas con servicio vigente, 32 empresas solicitaban pases con una frecuencia mínima de 2 veces por semana, como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Número de contratistas que solicitan pase 2 veces / semana

Data POEC	Total	%
Contratistas con servicio vigente	50	100%
Contratistas que solicitan pase al menos 2 veces por semana	32	64%

Fuente: Elaboración propia

El número de trabajadores que ingresan por cada Contratista dependerá del servicio a realizar. Es así, como muestra el cuadro, SAPET DEVELOPMENT PERU INC tiene servicios vigentes con Contratistas con un alto número de trabajadores. La mayoría de estas empresas tienen licitación para servicios de incidencia importante en la Cadena de Suministro, como por ejemplo: PETREVEN: Servicio de Perforación, JEFRON Y COMPAÑÍA SAC: Servicio de Swab, A&M: Servicio de Transporte de Crudo, LATINTECNA: Servicio de Sistema Scada, VICTORY INCA PETROLEUM: Servicio de Pozos, SERVICIOS DE VIGILANCIA EL CONDOR: Servicio de Vigilancia, etc. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Contratistas más representativas con cantidad de trabajadores registrados

Cantidad de Trabajadores por Contratista	Total de Contratistas	Las más Representativas	%
Entre 0 a 20	10	LATINTECNA SA (11) LA PRECISION (14)	31%
Entre 20 y 50	10	FELECIN (43) PETREVEN (31)	31%
Entre 50 y 100	7	TRANSPORTES A&M (57) JEFRON Y COMPAÑÍA SAC (87)	22%
Entre 100 y 300	5	EL CONDOR (256) VICTORY INCA PETROLEUM (187)	16%
TOTAL	32		100%

Fuente: Elaboración propia

Según la vivencia diaria en el puesto, se considerarán una lista de 50 trabajadores que solicitan pases en un día. De esta manera, se calculó lo siguiente:

- En el escenario de que alguna empresa solicite pases para 50 nuevos trabajadores, el tiempo total sería de 2500 minutos, que en días sería de 5 días aproximadamente.
- En el escenario que alguna empresa solicite renovación de pases para 50 trabajadores, el tiempo total sería de 1250 minutos, que en días sería de 2.5 días aproximadamente.

2.3. Planteamiento del problema

Para poder identificar los problemas existentes en este proceso, se recopiló la información mediante las siguientes herramientas:

- ✓ Reuniones con contratistas y departamentos usuarios,
- ✓ Inspecciones en campo, observando a los agentes de seguridad en su función de solicitar pase al personal que ingresa, y directamente con los trabajadores revisando el pase que portan,
- ✓ Información de la propia ejecución de la operatividad del proceso.

A. En cuanto al proceso

Percepción de los grupos de interés sobre el proceso de pases

- ✓ Se detectó que la mayoría del personal de SAPET DEVELOPMENT PERU INC asumía el Proceso de Emisión de Pases como un proceso con excesiva burocracia organizacional, con demasiado papeleo por presentar y lo consideraban una pérdida de tiempo. En varias oportunidades responsabilizaban al área de Seguridad Patrimonial y a la gestión de Pases de ser motivo de atraso en el inicio de la realización de los servicios que solicitaban. Como consecuencia, algunas de las personas involucradas en este proceso no asignaban la importancia que merecía la realización eficiente de la parte que les correspondía del proceso.
- ✓ Lo mismo sucedía con las contratistas que no asumían este proceso vital para la seguridad de sus empleados.
- ✓ Se detectó que agentes de vigilancia pasaban por alto la verificación de estos documentos, esto sobre todo cuando el agente de seguridad tenía ingreso reciente a la contratista y no había sido capacitado sobre la importancia de solicitar pase.

Es así que en los siguientes pasos, se generaba un cuello de botella (Ver Figura 7):

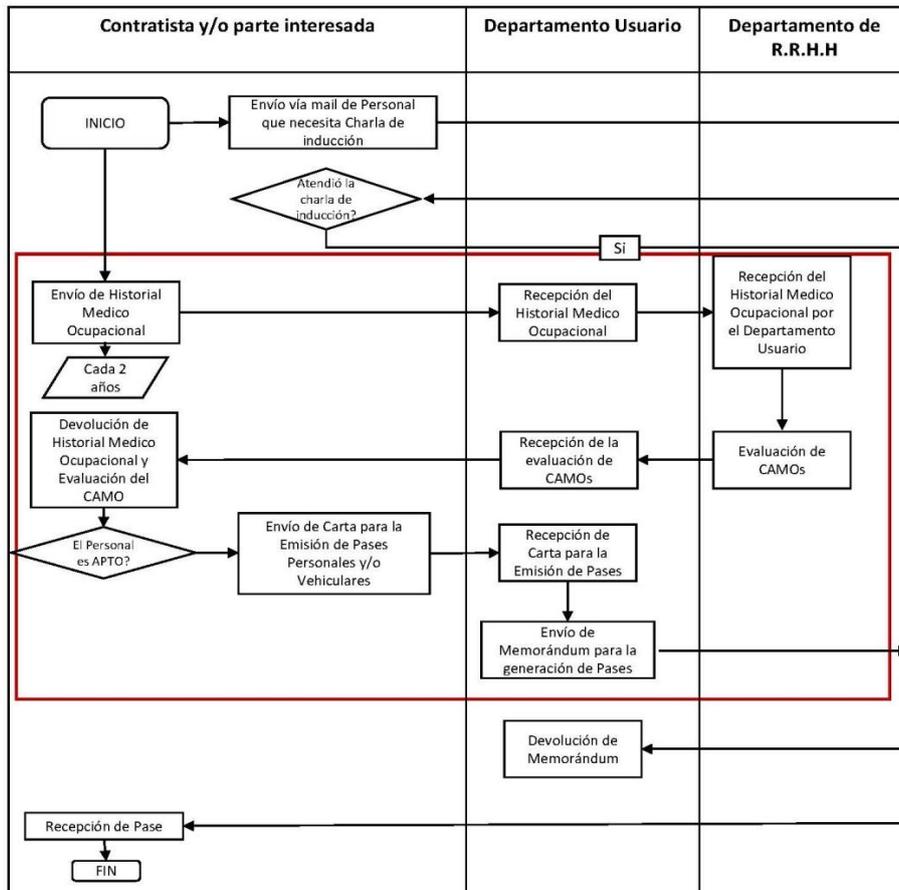


Figura 7. Circuito de pasos que generan cuello de botella
Fuente: Elaboración propia

El contratista envía la Historia Médica Ocupacional del trabajador al Departamento Usuario para que mediante memorándum lo derive al departamento de RRHH para la revisión del Médico Ocupacional. Finalizada la revisión, los resultados de la evaluación del CAMO son enviados al Departamento Usuario para que este solicite a la contratista los documentos de los trabajadores APTOS para realizar el trabajo que les corresponde.

Tanto Departamento Usuario y de Recursos Humanos no atendían en su debido momento la carta y memorándum respectivamente, ya que a pesar de ser funciones secundarias, asignaban mayor tiempo a otras tareas cayendo muchas veces en excesiva demora o en olvido en derivar los documentos hasta que el Contratista o en algunos casos Departamento de Seguridad Patrimonial presionara para el envío de carta y/o memorándum.

- ✓ Por otro lado, un motivo que generaba excesiva demora era la poca disponibilidad de horario de atención por parte del Médico Ocupacional, pues este mantenía vínculo laboral con la empresa mediante recibo por honorarios, con un horario de 3 días a la semana y con turnos de mañana (3 horas por día). Esto generaba excesiva carga de trabajo y por ende poco tiempo para revisar los CAMOS.
- ✓ Otro cuello de botella resaltante se generaba en el Departamento Usuario, cuando se recepcionaba todos los documentos de los trabajadores, pues la persona encargada debía hacer una revisión de estos documentos para constatar que el expediente este completo y poder elaborar el memorándum correspondiente para el área de Seguridad Patrimonial.

B. En cuanto al sistema POEC

A pesar de contar con un sistema que permite la automatización de la información, su aporte en el proceso no era suficiente para garantizar la eficiencia y eficacia.

La necesidad de mejora del sistema nace por los siguientes motivos:

- ✓ Excesivos inputs por ingresar al sistema POEC.
El usuario del sistema, se acumulaba de memorándum de diferentes contratistas con sus expedientes respectivos, generándole horas en demasía frente al ordenador y muchas veces ocupando tiempo fuera de la jornada de trabajo. Esto atrasaba la emisión de pases y por ende el inicio de los servicios de trabajo.
- ✓ En involucrar a las contratistas en la administración, seguimiento y control de los documentos de sus trabajadores ya que muchas veces se detectaron expedientes con documentos vencidos al momento de solicitar pase.
- ✓ Excesiva documentación por almacenar, que en consecuencia demandaba regular tiempo en el archivo de esta.
- ✓ El sistema POEC no permitía ingresar información para pases provisionales, por lo que se elaboraban mediante una hoja de Excel.

C. En cuanto al pase emitido

Se pudo identificar que los pases emitidos tenían insuficiente información debilitando el control de seguridad en cuanto al cumplimiento de la normativa legal.

Se detectaron las siguientes observaciones:

- Pase Vehicular indica solo número de placa más no especifica las características de la unidad del vehículo.
En algunas inspecciones de campo, se llegó a encontrar camionetas con placas que no correspondían a las características de la unidad según tarjeta de propiedad, pues por motivos que no viene al caso explicar, algunas contratistas cambiaban las placas entre unidades.
- Pase Vehicular no indica las zonas donde ingresarán a realizar el trabajo.
Se identificaron camionetas rondando en zonas de la empresa que no les correspondía ingresar.
- El Pase Vehicular no indica los límites de velocidad permitidos.
- Para el caso de equipos Tracto Cisterna, se emitía pase tanto para el Tracto como para la Cisterna sin que se especifique en cada pase la asignación de placas entre cada Tracto con la Cisterna que usará.
- En las inspecciones de campo se pudo identificar que algunos trabajadores conducían vehículos portando Pase Personal vigente y con la licencia de conducir vencida. A pesar que este dato está incluido en el pase, los vigilantes de las garitas no se percataban de la fecha de vencimiento vencida.
- Pase personal no especifica la actividad que realizará el trabajador. Este punto es crítico ya que el trabajador atenta contra su propia seguridad y salud al realizar un trabajo diferente al que fue evaluado con el Certificado de Aptitud Médica Ocupacional.

Capítulo 3

Propuesta de mejora

3.1. Marco teórico

Según Deming (1982), al proceso de eliminar defectos se le denomina “mejora continua”, la cual está orientada a facilitar, en todo tipo de procesos, la identificación de mejores niveles de desempeño con la finalidad de alcanzar el estado de cero defectos y lograr de esta manera la satisfacción plena del cliente.

Debido a la variabilidad inherente en los procesos, estadísticamente es imposible alcanzar un nivel de cero defectos, motivo por el cual la mejora debe ser continua y debe existir una actividad interminable.

En un mismo plano conceptual, la norma ISO 9000:2000 (1999) define Mejora Continua como: “Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos”.

Una vez más este concepto se vincula directamente con el objetivo general de la empresa de alcanzar la certificación de Sistemas de Gestión en ISO 14001 y OHSAS 18001, a través de una de sus definiciones de Mejora Continua (OHSAS 18001:2007):

Mejoramiento continuo: El proceso recurrente para mejorar el sistema de gestión S&SO de manera que se alcancen progresos en todo el desempeño de S&SO, consistente con la política S&SO de la organización.

Teniendo claro que la mejora continua es clave primordial para la optimización de un proceso, en este trabajo nos basaremos en la metodología antes mencionada: el ciclo de DEMING: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

- a. Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo con la política S&SO de la organización.**

3.2. Objetivo

El presente trabajo busca Optimizar el Proceso de Generación de Pases mediante la Implementación de una Plataforma Virtual del Sistema POEC, con la finalidad, en primera instancia, de:

- ✓ Reducir tiempos de demora en la elaboración de un pase.
- ✓ Reforzar el control del ingreso de las personas a las instalaciones de la empresa, cumpliendo con la normativa legal.
- ✓ Las contratistas intervengan en la elaboración de los pases a través de la Plataforma Virtual, de manera que puedan administrar la documentación de su personal (seguimiento a las fechas de vencimiento).

Y de manera secundaria, que:

- ✓ El puesto de Asistente Administrativo del área de Seguridad Patrimonial, tenga mayor productividad al disponer de mayor tiempo para desempeñar otras funciones requeridas por el área.

b. Hacer: Implementar el proceso

➤ En cuanto al proceso

Como se mencionó anteriormente, en el 2015, SAPET DEVELOPMENT PERU INC gestionaba la certificación de las ISO 14001 y OHSAS 18001. Dentro de este gran proyecto la empresa vio conveniente cambiar parte de su estructura organizacional con la finalidad de otorgarle un mejor dinamismo a algunas áreas de soporte, asegurando mayor eficiencia y eficacia en ciertos procesos internos, cumpliendo con lo que exigen las Normas mencionadas en cuanto a optimizar tiempo y recursos de la empresa.

Es así que en reuniones con el comité responsable de la certificación, el área de Seguridad Patrimonial expuso todo lo referente al proceso de emisión de pases y los cuellos de botella identificados.

Posteriormente, se realizaron las modificaciones a la estructura organizacional y al proceso de emisión de pases, obteniendo los siguientes resultados:

1. Incorporación del Área de Seguridad Patrimonial y la Sección de Salud Ocupacional al área de HSE, obteniendo una nueva denominación: **Departamento de HSSE (Health, Safety, Security and Enviroment)**.

El comité de certificación junto con la Vicepresidencia consideraron conveniente que la gestión del área de Seguridad Patrimonial quedé bajo dirección del Gerente actual del área HSE puesto que ambos se vinculaban en diferentes procesos como es el caso de emisión de pases en cuanto al control del cumplimiento de la normativa legal por parte de los trabajadores de la contratista.

Lo mismo para la incorporación de la Sección de Salud Ocupacional. A pesar que el área de HSE en su denominación la incluía, funcionalmente era un tema abordado por Recursos Humanos. De esta manera, el área de HSSE reuniría a las

2. Reducción de pasos en el Proceso de Emisión de Pases.

Con la incorporación de la Sección de Salud Ocupacional en el área de HSSE, el área de RRHH quedó fuera de este proceso, de esta manera la evaluación del CAMO es realizada directamente por el área de HSSE. Además, se estableció un contrato laboral de jornada completa para el Médico Ocupacional, para que pueda atender este y otras funciones de su puesto con mayor eficiencia en tiempos.

Como resultado se tendría el flujograma que se visualiza en la Figura 9:

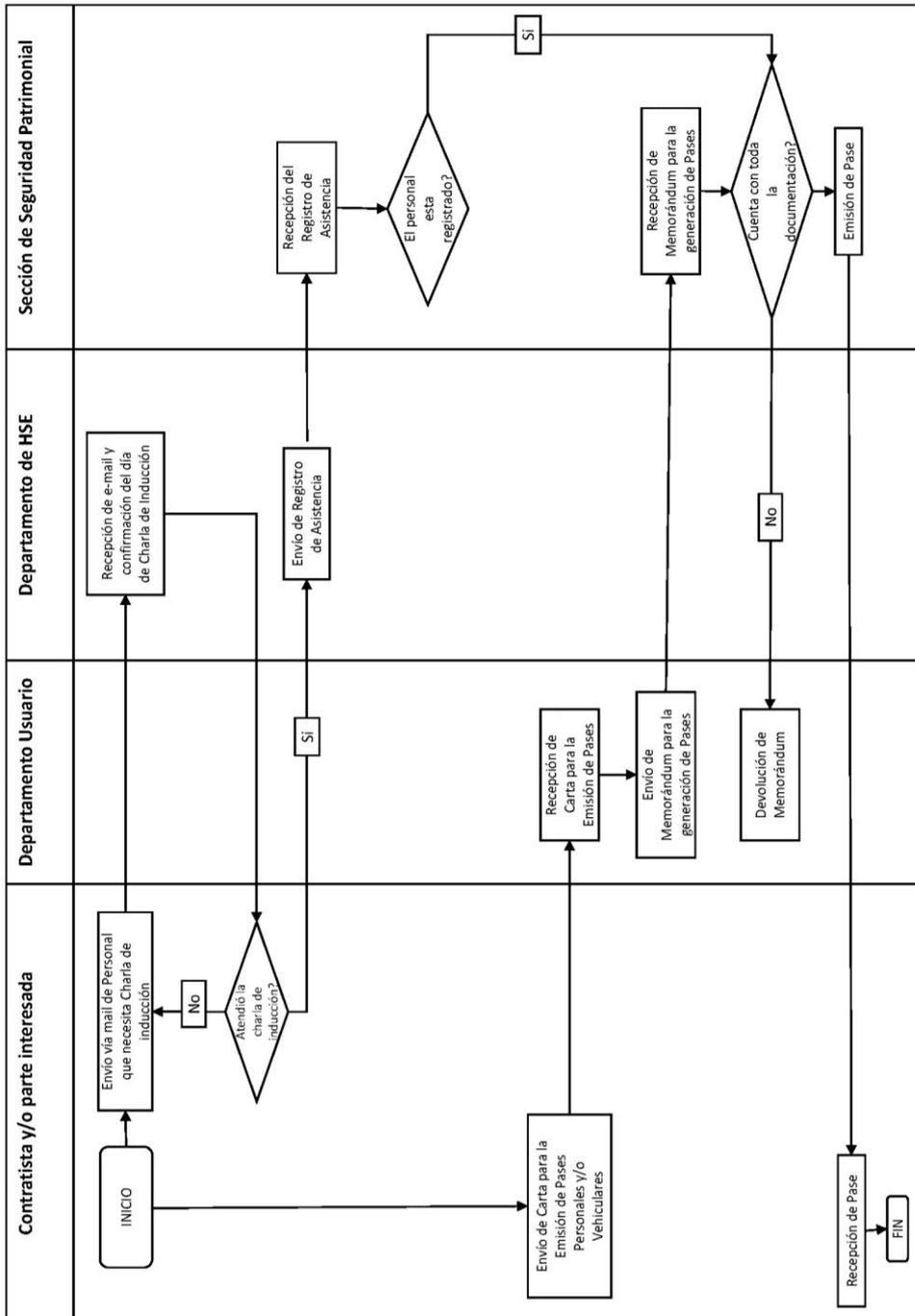


Figura 9. Flujograma del proceso de emisión de pases mejorado
Fuente: Elaboración propia

➤ **En cuanto al sistema**

En coordinación con un asesor de soporte informático, se implementó una plataforma virtual vinculada al Sistema POEC que permita que el registro de la información de los trabajadores esté en manos de las contratistas, facilitándoles el seguimiento directo y eficaz de la documentación de sus trabajadores.

Este portal estaría accesible desde cualquier navegador y con el registro de un usuario y contraseña asignados a cada una de las empresas que liciten con SAPET DEVELOPMENT PERU INC.

La plataforma permitiría que la contratista registre en línea, la información de cada trabajador, adjuntando los documentos escaneados. Esta plataforma al estar vinculada con el Sistema POEC, migraría la documentación registrada de manera que esté disponible para su revisión por el usuario desde el Sistema POEC.

Características:

- ✓ El usuario del Sistema POEC se encargaría exclusivamente de revisar los documentos adjuntados permitiendo la eliminación de registros manuales.
- ✓ Alerta de notificaciones:
 - Ante alguna observación en el registro de la información, la plataforma permitiría reportar este error mediante el envío de un correo directo a la contratista, alertando que hay cambios por corregir para la emisión del pase.
 - Envío de correo a la contratista notificando que los pases han sido generados exitosamente y están listos para su recojo.
 - Ante el vencimiento de algún documento de un trabajador ya registrado, la plataforma permitirá el envío de un correo a la contratista para que realice la renovación del pase con anticipación al día del vencimiento.
- ✓ La plataforma permitiría autorizar el pase mediante el uso de una firma digital del Gerente de HSSE.
- ✓ La plataforma incluirá una opción para generar pases provisionales para tener el control y seguimiento de estos pases.
- ✓ Se tendrá acceso a reportes concernientes a la información de este proceso.
- ✓ Los Departamentos Usuarios tendrían acceso a la plataforma virtual para fortalecer el seguimiento de los documentos de las contratistas y tendrán la opción de habilitar el contrato del servicio que realizará la contratista.
- ✓ El Medico Ocupacional tendría acceso al portal para que realice la evaluación en línea de los CAMOS.

Resultados obtenidos

- ✓ Se eliminó la documentación en físico de los trabajadores a lo largo del proceso, permitiendo:

- Liberar a los departamentos usuarios de incurrir en tiempos extras en la generación de los memorándum con los expedientes de los trabajadores, puesto que solo les correspondería derivar el memorándum de comunicado sobre el inicio del servicio al departamento de HSSE para que este revise y apruebe los pases. Y en el sistema habilitar el contrato del servicio que se realizará.
- Reducción considerable del tiempo promedio de emisión de pases:
Tiempo promedio para pases de ingreso de nuevos trabajadores (Ver Figura 10):

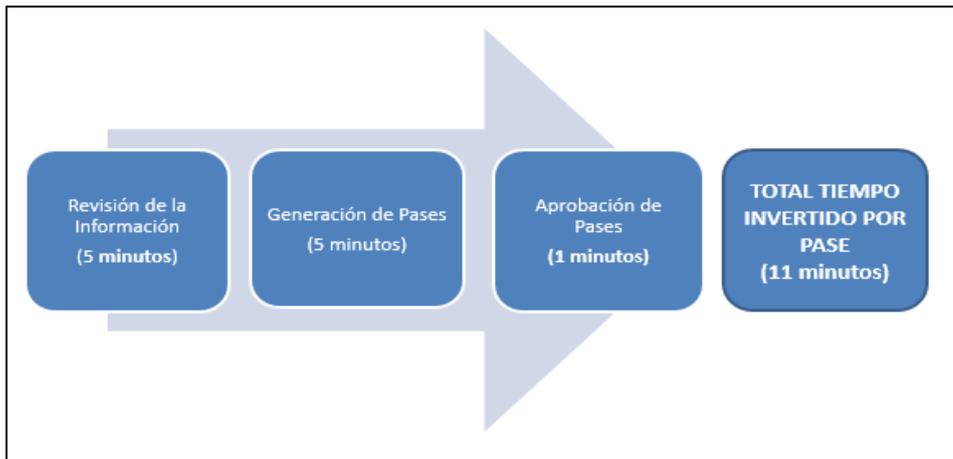


Figura 10. Secuencia de pasos y tiempos mejorados de generación de pase para nuevo trabajador

Fuente: Elaboración propia

Tiempo promedio para renovación de pases de ingreso (Ver Figura 11):

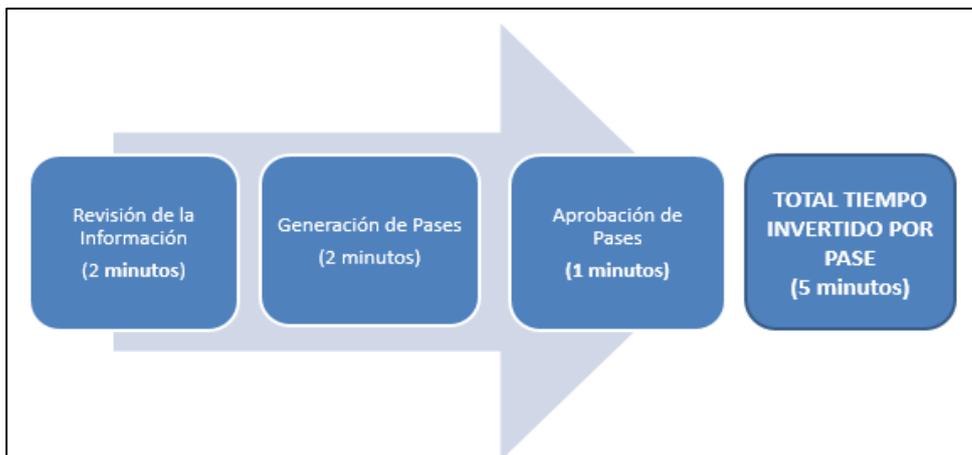


Figura 11. Secuencia de pasos y tiempos mejorados para renovación de pases

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se muestra un comparativo de tiempos:

Tabla 4. Tabla comparativa de tiempos promedio de generación de pases

	TIEMPO PROMEDIO DE GENERACION DE PASES	
	Sin Plataforma Virtual	Con Plataforma Virtual
PASE NUEVO	1 pase: 50 minutos 50 pases: 2500 minutos, 5 días aprox.	1 pase: 11 minutos 50 pases: 550 minutos, 8 horas aprox.
RENOVACION DE PASE	1 pase: 25 minutos 50 pases: 1250 minutos, 2.5 días aprox.	1 pase: 5 minutos 50 pases: 250 minutos, 4 horas aprox.

Fuente: Elaboración propia

- El asistente administrativo de Seguridad Patrimonial, que ahora está dentro del área de HSSE podía abarcar mayores funciones de apoyo a las otras secciones del área (Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente).
- ✓ Una vez instalada la plataforma virtual, se procedió a capacitar al personal involucrado: Departamentos Usuarios y Contratistas.

Se realizaron sesiones de capacitación a los representantes de cada contratista con servicio vigente, en las cuales se les proporcionaba los accesos a la plataforma.

Así mismo para asegurar la autenticidad de los documentos que subirían a la plataforma, se les pidió alcanzar una Declaración Jurada firmada por el Representante Legal, indicando que la documentación registrada es fidedigna.

Además, las contratistas firmaban un compromiso de difundir a sus trabajadores la importancia de la Gestión de Pases.

➤ **En cuanto al pase emitido**

Resultados obtenidos

- Los pases se generaban con mayor información precisa para reforzar el control del ingreso de los trabajadores y terceros a las instalaciones.

Como se visualiza en la Figura 12, el pase personal indica ocupación del trabajador, zonas de ingreso y fecha de vencimiento de licencia de conducir:

PASE DE PERSONAL

004066-2015 - **DUP2**

Zonas de ingreso

PASE DE AUTORIZACIÓN

Tranquera de Ingreso : TODAS VI, TODAS VII

Facilitar el Ingreso de : PINGO QUIROGA, HUGO

Ocupación: CONDUCTOR

Empresa : ARPE E.I.R.L. **Ocupación**

Documento de Identidad N° : DNI 03838920

Grupo Sanguíneo : O+

Motivo del Ingreso : TRANSPORTE DE CRUDO

N° Brevete	Clase	Categoría	Fecha Vencimiento
B03838920	A	III-C	02/11/2015

Válido del : 14/09/2015 **AI :** 01/01/2016

Fecha de Expedición : 14/09/2015

EL TRABAJADOR DEBE HACER USO ADECUADO DEL EPP Y UNIFORME INTITUCIONAL

FIRMA

Figura 12. Pase personal mejorado
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 13, se visualiza el pase vehicular que indica los vehículos asociados entre tracto y cisterna, datos de unidad y cuadro de límites de velocidad permitidos:

PASE VEHICULAR

VEHÍCULOS AUTORIZADOS POR CONTRATISTAS

PASE DE INGRESO VEHICULAR

Contratista : FORTALEZA S.R.L. SERVICIOS GENERALES

Contrato: TRANSPORTAR E INSTALAR UNIDADES DE BOMBEO

Vehículo:

N° Placa	Clase	Marca	Modelo	Año	Color
P1Z-740	CAMIONES N3	SINOTRUK	ZZ4257V3247N1B	2011	BLANCO
P1F-981	Semi Remolque	NASSI	carreta	1988	GUINDA BLANCO

Nombre Conductor	N° Licencia	Categoría	F.Expiración
DNI 03853153 REQUENES CAMACHO ANDRES	B03853153	A III-C	02/01/2017

Vigencia : 05/11/2015 **AI :** 30/11/2015

Autorizado por :

LÍMITES DE VELOCIDAD EN LAS INSTALACIONES	
Caminos Rurales: Lobitos	: 50 Km/hora
Caminos, accesos Lote	: 40 Km/hora Principales
VHVI	: 30 Km/hora secundarios
Facilidades de Producción (Baterías, Picos, Compresores, etc.)	: 35 Km/hora

RECUERDE. La unidad móvil debe estar identificada con el logotipo de su empresa en ambas puertas laterales delanteras.

Zonas de acceso: TODAS VI, TODAS VII

Se visualizan los límites de velocidad

Se visualiza las zonas de acceso

Aparecerá en letra roja y negrita si la fecha venció

Figura 13. Pase vehicular mejorado
Fuente: Elaboración propia

c. Verificar: Monitorear y medir el proceso contra la política S&SO, objetivos, requisitos legales y otros requisitos, y reportar resultados.

- Se tomaron tiempos de prueba durante la generación de pases con la nueva plataforma para verificar si se cumplen con los tiempos optimizados que se detallaron anteriormente. Este resultado fue favorable: se podían generar 50 pases renovados en un tiempo de 4 horas, y 50 pases nuevos en un rango de 8 horas.
- Se programaron reuniones semanales con el asesor de soporte informático para levantar observaciones que saltaron durante la ejecución de la plataforma. De igual manera, además del soporte personalizado que se brindaba a cada contratista, se programaron reuniones con todas las contratistas para recoger comentarios y opiniones de lo implementado.
- El personal de vigilancia también fue capacitado sobre la importancia de la Gestión de Pases y la importancia de su participación en controlar y verificar el ingreso del personal con pase habilitado. Se enfatizó en la información contenida en el pase.
- Las inspecciones de campo se continuaron realizando para medir el impacto de los cambios realizados.

Antes de la implementación de la plataforma, las inspecciones que se realizaron para detectar problemas u observaciones fueron básicamente recopiladas mediante la observación directa in situ.

Posterior a la implementación se propuso realizar estas inspecciones haciendo uso del siguiente formato (Ver Figura 14), de manera que se puedan extraer indicadores de medición, asegurando que la objetividad de la inspección:



INSPECCION DE CAMPO

ITO Mejorar constantemente la participación de los agentes de seguridad en el proceso de pases, reducir errores u observaciones y brindar SEGURIDAD a los trabajadores que ingresan a realizar el servicio de su contratista.			
FRECUENCIA Semanal			
QUIÉN Asistente Administrativo de HSSE			
Instrucciones			
1. Lea la medición.			
2. Marcar con un "X" según sea la respuesta. De ser la respuesta negativa, indicar la columna Cantidad			
3. Posterior a la inspección, ingresar esta información a una data general.			
Identifique los problemas. Encárguese de las mediciones críticas primero. Y tome medidas al respecto mediante planes de acción.			
De marcar NO, especificar Cantidad.			SI
INSPECCION EN PUERTAS DE ENTRADA A LAS INSTALACIONES			NO
CANTIDAD			
1	En la caseta de vigilancia está ubicado el cartel informativo "ES VITAL VERIFICAR PASE DE INGRESO" en un lugar visible y en buenas condiciones.		
	Entrevista con el agente de seguridad:		
2	¿El agente de seguridad conoce sobre la importancia de verificar pase?		
3	¿El agente de seguridad conoce sobre la lectura de un pase personal y vehicular?		
4	¿El agente de seguridad apunta en su cuaderno de ocurrencias alguna observación con respecto a la verificación de pases?		
5	Otras observaciones detectadas:		
INSPECCION A LOS TRABAJADORES			
	Auditar a un mínimo de 20 trabajadores y 10 trabajadores conduciendo alguna unidad:		
6	¿Los trabajadores conocen sobre la importancia de la gestión de pases?		
7	¿Los trabajadores portaron su pase al momento de la inspección?		
8	¿Los trabajadores portaron su pase vigente?		
9	¿Los trabajadores conducen unidades vehiculares con fecha vigente de licencia de conducir en pase?		
10	¿Los trabajadores solo realizan el trabajo indicado en pase?		
11	Indicar otras observaciones detectadas:		
INSPECCION A UNIDADES VEHICULARES			
	Auditar a un mínimo de 20 unidades vehiculares:		
12	¿El conductor conoce sobre la importancia de gestión de pase?		
13	¿El conductor porta pase vehicular de la unidad?		
14	¿Las características de la unidad especificadas en pase coinciden con la tarjeta de propiedad de la unidad en físico?		
15	¿Se encontró la unidad vehicular en una zona autorizada en el pase?		
16	¿La unidad de tracto cisterna cuenta con pase asociado?		
17	Las placas de tracto cisterna especificadas en pase asociado, coinciden con la unidad inspeccionada.		
18	Indicar otras observaciones detectadas:		

Completado por (firma)

Fecha:

Nombre de la Zona

Figura 14. Formato de inspección de campo
Fuente: Elaboración propia

d. Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño S&SO.

Posterior a la implementación se continuaron haciendo mejoras al sistema y a la plataforma de acuerdo a los resultados obtenidos consolidados en el punto anterior (Verificar). Y se adoptó como forma de trabajo la revisión continua del proceso con la finalidad de poder tomar decisiones en cuanto a la efectividad de las mejoras y si estas se pueden mejorar aún más. Actualmente este proceso sigue en constante actualización en función a las necesidades de la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

- ✓ Implementar la plataforma virtual facilitó una reducción considerable en tiempo incurrido por el registro de la información en el Sistema POEC.
- ✓ Además, esta implementación permitió reforzar el seguimiento constante del desarrollo del proceso de emisión de pases.
- ✓ Un cambio sustancial dentro de una empresa, debe estar siempre encaminado al alcance del objetivo general que busca.

Como se expuso en el presente trabajo, SAPET DEVELOPMENT PERU INC, deseaba obtener la certificación en el Sistema de Gestión de las Normas ISO 14001 OHSAS 18001, por ello la optimización del proceso de emisión de pases, debía seguir el mismo enfoque: buscar una mejora que refleje la calidad en el proceso, asegurando el cumplimiento de la normativa legal.

- ✓ Para lograr un cambio positivo en la empresa y por ende eficiencia y eficacia en la operatividad de sus actividades, es necesario primordialmente un compromiso por la dirección de la organización en apostar por una mejora continua como herramienta para el logro de sus objetivos.
- ✓ Es necesario que los procesos de una empresa deben estar constantemente evaluados para definir si estamos tratando con un proceso lento, burocrático, ineficiente y costoso. Como sucedió en este caso, que se logró mejorar la eficiencia del proceso de emisión de pases reduciendo pasos innecesarios que generaban lentitud.
- ✓ Los procesos internos de una empresa deben estar diseñados y alineados a las necesidades de esta. Puesto que el éxito de contar con procesos de calidad contribuyen al éxito de una empresa en ofrecer productos o servicios con un estándar de calidad aceptables.

- ✓ El directivo de una empresa no debe ignorar el actuar de los procesos de soporte existentes ya que estos inciden directamente en los procesos operativos de la organización, pues como se ha visto en este caso, se contaba con un proceso de soporte ineficiente que retrasaba las operaciones principales del negocio.
- ✓ La tecnología es una herramienta de gran soporte que permite automatizar la información, acelerar procesos lentos u obsoletos y reducir la ineficiencia de estos.

Referencias bibliográficas

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F. (2002), Guía para una Gestión basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, Andalucía.

Cerrón, J.L. (2006), Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos, Fondo Editorial de la CMPSA, Trujillo.

Deming, W. (1982), Out of the Crisis, M.I.T. Press, New York.

ISO 9000:2000 (1999), Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario, American Society for Quality, Ginebra.

OHSAS 18001: 2007, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Anexos

Anexo 1: Muestra de pase regular personal

		004262-2015									
PASE DE AUTORIZACIÓN											
Tranquera de Ingreso :	TODAS VI, TODAS VII										
Facilitar el Ingreso de :	COVEÑAS PAZ, CARLOS EDUARDO										
Empresa :	ARPE E.I.R.L.										
Documento de Identidad N° :	DNI 03831884										
Grupo Sanguíneo :	O+										
Motivo del Ingreso :	TRANSPORTE DE CRUDO										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N° Brevete</th> <th>Clase</th> <th>Categoría</th> <th>Fecha Vencimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P03831884</td> <td>A</td> <td>I</td> <td>27/01/2020</td> </tr> </tbody> </table>				N° Brevete	Clase	Categoría	Fecha Vencimiento	P03831884	A	I	27/01/2020
N° Brevete	Clase	Categoría	Fecha Vencimiento								
P03831884	A	I	27/01/2020								
Válido del :	30/09/2015	Al :	01/01/2016								
Fecha de Expedición :	30/09/2015										
EL TRABAJADOR DEBE HACER USO ADECUADO DEL EPP Y UNIFORME INTITUCIONAL											
<hr style="width: 10%; margin: auto;"/> FIRMA											

Anexo 2: Muestra de pase regular vehicular

	000722-2015
<u>SOLO VEHÍCULOS AUTORIZADOS POR CONTRATISTAS</u> <u>PASE DE INGRESO VEHICULAR</u>	
Contratista :	BAKER HUGHES SWITZERLAND S.A.R.L.
N° de Placa :	P2O-930
Conductor (es) :	
Vigencia :	02/09/2015 AI 10/12/2015
Autorizado por :	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> FIRMA	

Anexo 3: Muestra de pase provisional

	SAPET DEVELOPMENT PERÚ INC.	DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL	
	SUCURSAL PERÚ		
		Nº	0201
PASE PROVISIONAL			
Tranquera de Ingreso	: LOTE VII/VI		
Facilitar el ingreso de	: PALACIOS PEÑA ROBERTO ALCNSO		
EMPRESA	: XIAL SERVICES SRL		
Documento de Identidad N°	: 40670332		
Grupo Sanguíneo	: 0	Alergia	: NINGUNA
Motivo del Ingreso	: SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE TECHOS E INSTALACION DE GRUPOS ELECTROGENOS		
Valido del	: 05/10/2015	Al:	: 05/10/2015
Fecha de Expedición	: 05/10/2015		
EL TRABAJADOR DEBE HACER USO ADECUADO DEL EPP Y UNIFORME INSTITUCIONAL			
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL			