

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN CALIDAD,
MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD
OCUPACIONAL PARA BECTON DICKINSON DE COLOMBIA LTDA.**

Trabajo de Tesis
Presentado al
Departamento de Ingeniería Industrial

Por

SERGIO LEONARDO WIEST LÓPEZ
Asesor: ARTURO DE ZAN

Para optar al título de
Magíster en Ingeniería Industrial

Ingeniería Industrial
Universidad de los Andes
Agosto de 2006

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1. Introducción.....	7
1.2. La empresa.....	7
1.3. Objetivo General.....	9
1.4. Objetivos Específicos.....	10
1.5. Pregunta de Investigación.....	10
1.6. Metodología.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Enfoque basado en procesos.....	12
2.2. Conceptos generales de los sistemas de gestión de calidad.....	14
2.3. Conceptos generales de los sistemas de gestión del medio ambiente.....	19
2.4. Conceptos generales de los sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional.....	20
2.5. Conceptos generales sobre los sistemas integrados de gestión.....	21
2.6. Métodos de Control.....	23
2.7. Documentación de los sistemas integrados de gestión.....	24
3. APLICACIÓN DEL MARCO METODOLÓGICO.....	26
3.1. Formulación de directrices para el SIG.....	26
3.1.1. Política de Calidad.....	26
3.1.2. Objetivos de Calidad.....	26

3.1.3. Política de Seguridad y Medio Ambiente.	27
3.2. Identificación y descripción de procesos.	28
3.3. Planificación de la calidad en los diferentes procesos.	36
3.4. Desarrollo de la documentación del SIG.	36
3.5. Planificación de la medición.	39
3.6. Planteamiento de auditorías y revisiones al SIG.	41
3.7. Diseño de metodología para la formulación de acciones de mejora.	41
4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO.	42
4.1. Recursos.	42
4.1.1. Humanos.	42
4.1.2. Físicos y económicos.	42
4.2. Documentación.	42
4.3. Mantenimiento y mejora.	44
5. CONCLUSIONES.	45
6. BIBLIOGRAFÍA.	46
ANEXOS.	

Pág.

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Enfoque basado en procesos para la mejora continua.	12
Figura 2. Descripción típica de los procesos de una organización	13
Figura 3. Evolución del concepto de calidad	15
Figura 4. Proyección ISO 9000 en ISO 14000 y OHSAS 18000	22
Figura 5. Mapa de procesos para el SIG de BD Colombia.	32
Figura 6. Estructura documental del SIG	39
Figura 7. Organigrama BD Colombia	43

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Interrelación de normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.	29
Tabla 2. Matriz de requisitos vs. procesos SIG.	33
Tabla 3. Ejemplo de caracterización de proceso.	37
Tabla 4. Plan de control de proceso	38
Tabla 5. Cuadro de mando integral	40

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Instructivo para elaboración de documentos

Anexo 2. Ejemplo de procedimiento

Anexo 3. Procedimiento de auditoria interna

Anexo 4. Procedimiento de acciones correctivas

Anexo 5. Ejemplo de descripción de cargo

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1. Introducción

Durante las últimas décadas, se ha venido observando la creciente necesidad, en múltiples compañías en todo el mundo, de desarrollar sistemas de gestión en sus diferentes campos de trabajo, tales como calidad, medio ambiente, finanzas, seguridad industrial, etc., de tal forma que les permita fortalecerse y prepararse para enfrentar mercados cada vez más competitivos y exigentes. Al lado de esta necesidad, organismos internacionales de normalización han unido esfuerzos para establecer normas que definan los requisitos mínimos para que una organización tenga sistemas de gestión realmente eficaces.

Sin embargo, desde la concepción inicial de organización como una única entidad con objetivos y fines corporativos, se hace importante que los diferentes sistemas de gestión se acerquen y se engranen en procura de converger hacia un único sistema en la búsqueda global de los resultados esperados. En este contexto, surge como respuesta la adopción de sistemas integrados de gestión basados en los estándares que definen los sistemas que los conforman y objeto de la presente investigación para una compañía particular, *Becton Dickinson de Colombia*.

1.2. La Empresa

Becton Dickinson (BD), es una Compañía líder global en tecnología médica que fabrica y vende dispositivos médicos, instrumentos y reactivos para diagnóstico e investigación. Está dedicada al mejoramiento de la salud de la gente en todo el mundo. BD está enfocado en mejorar la terapia de suministro de medicamentos, aumentar la calidad y velocidad en el diagnóstico de enfermedades infecciosas y avanzar en la investigación y descubrimiento de nuevas medicinas y vacunas. Los

desarrollos de la Compañía son herramientas para combatir muchas de las enfermedades más apremiantes en el mundo. Fundado en 1897 y con sede en Franklin Lakes, Nueva Jersey, BD emplea a más de 25.000 personas en aproximadamente 50 países en todo el mundo. La Compañía sirve a instituciones de atención en salud, investigadores, laboratorios clínicos, industria y al público en general.¹

BD Colombia fue constituida a finales de 1986 e inició labores con la comercialización de catéteres centrales y periféricos. Posteriormente, se introdujeron productos para el cuidado de pacientes diabéticos (jeringas para insulina) y algunos productos para el sector diagnóstico (sistema Vacutainer, medios de cultivo).

Actualmente, BD provee en Colombia productos de sus tres grandes áreas de trabajo a nivel mundial:

BD Medical Systems: Hipodérmicos, Diabetes, Anestesia, Terapia de Infusión.

BD Diagnostics: Sistema *Vacutainer*, Microbiología (manual y automatizada), Hematología.

BD Biosciences: Citometría, *Labware*.

BD Colombia hace parte de la región Norte de Latinoamérica NLA de la corporación, conformada además por Venezuela, Centroamérica y México, donde se localiza la presidencia regional. La máxima autoridad en el país es la Gerencia General, quien cuenta con el apoyo y trabajo del equipo de liderazgo del país conformado por los 9 Gerentes y Coordinadores de los diferentes negocios y funciones.

¹WHITE, Collen. *News and Events. About BD* . Recuperado el 1 de Agosto de 2006, de http://www.bd.com/contentmanager/b_article.asp?Item_ID=22605&ContentType_ID=1&BusinessCode=20001&d=BD+Worldwide&s=&dTitle=&dc=&dcTitle=

La compañía tiene sede en Bogotá, donde se centran la mayor parte de las operaciones, sin embargo se cuenta con la presencia de ejecutivos de venta en las grandes ciudades del país, tales como, Cali, Barranquilla, Medellín y Bucaramanga. En la actualidad laboran para la compañía 62 personas, 54 directamente y 8 a través de empresas de servicios temporales.

Los clientes de la compañía se dividen en dos grandes grupos:

- Distribuidores: entidades, organizaciones que cumplen la labor de comercialización entre BD y el usuario en la cadena de suministro de los productos ofrecidos.
- Usuarios: persona u organización que hace uso de los productos BD, tales como: hospitales, clínicas, laboratorios, etc.

La organización ha emprendido desde hace varios años una serie de proyectos y retos, con el fin de consolidarse como la compañía líder en su campo. Entre dichos retos, está la implementación, certificación y consolidación de su sistema de calidad. Así mismo, actualmente, se encuentra en el proceso de formulación de bases claras para su sistema integrado de gestión, objeto del presente trabajo de grado.

1.3. Objetivo General

Formular los parámetros generales para un sistema integrado de gestión para BD Colombia, que le permita a la organización fortalecerse y estar preparada para afrontar el mercado cada vez más competitivo mediante un enfoque coherente y flexible de los sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad industrial y salud ocupacional.

1.4. Objetivos específicos

- Establecer pautas comunes e integradas de los sistemas de gestión estudiados.
- Proponer métodos de medición y control eficaces para los diferentes procesos involucrados en el sistema de gestión de la organización.
- Generar las bases documentales del sistema integrado de gestión HSEQ² de BD Colombia.

1.5. Pregunta de investigación

¿Cómo debe ser la estructura de procesos de BD sobre la cual se pueda cimentar un sistema de gestión integrado acorde a la organización y a su mercado?

Una posible respuesta a esta pregunta se abordará en este trabajo de acuerdo con un enfoque que integre la gestión de los sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

1.6. Metodología

El presente trabajo de grado se ha desarrollado a través de la siguiente ruta metodológica:

- a) Formulación de directrices para el SGI³.
- b) Identificación y descripción de procesos.
- c) Planificación de la calidad en los diferentes procesos.
- d) Desarrollo de la documentación del SGI.
- e) Planificación de la medición.

² HSEQ: Sigla del inglés. *Healthy, Safety, Enviromental, Quality*.

³ SGI o SIG: Sistema Integrado de Gestión. Sigla utilizada a lo largo de este trabajo.

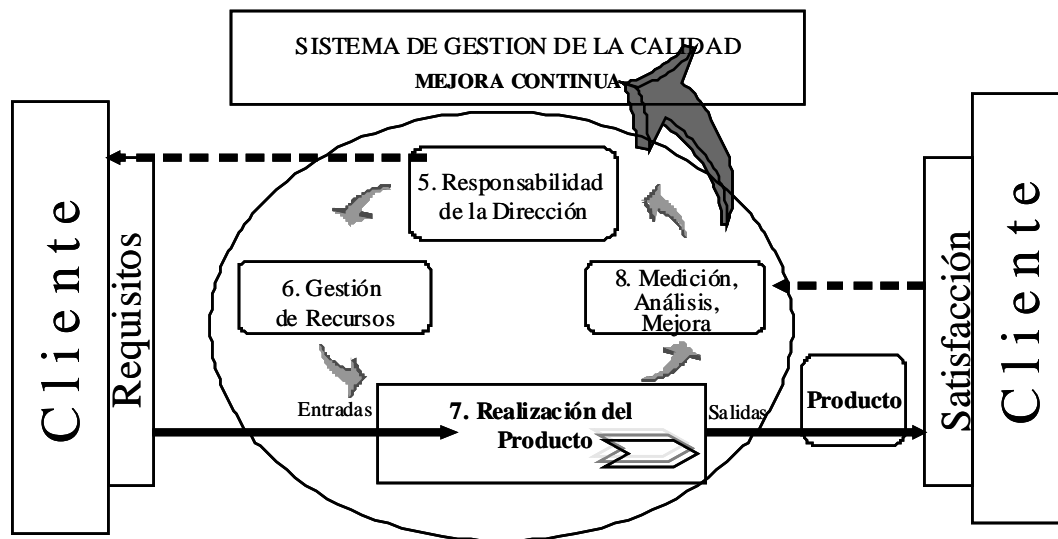
- f) Planteamiento de auditorias y revisiones al SGI.
- g) Diseño de metodología para la formulación de acciones de mejora.
- h) Control. Comparación plan vs real.

Este trabajo ha sido realizado mediante la observación, participación y descripción directa del autor en el objeto de estudio, buscando la proyección de los aspectos existentes del sistema de gestión de calidad sobre los referenciales de los sistemas de gestión, tanto ambiental como de seguridad industrial y salud ocupacional (ISO 14001, OHSAS 18001).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Enfoque basado en procesos.

Dentro del esquema propuesto de integración de sistemas, se hace necesario desarrollar la presente investigación bajo la misma base de gestión⁴. Para esto, se parte del modelo descrito en la serie de normas ISO 9000 denominado “gestión por procesos”, que es precisamente bajo el cual se ha enfocado la implementación del sistema de calidad en BD.



Fuente: Norma ISO 9001:2000, numeral 0.2 Enfoque basado en procesos.

Fig. 1. Enfoque basado en procesos para la mejora continua.

El enfoque basado en procesos consiste en observar la organización como una serie de procesos que interactúan entre sí, transformando entradas, que provienen de otro proceso, en salidas que van a servir como elemento de entrada al siguiente proceso y así sucesivamente. Sin embargo, bajo este enfoque es

⁴ CASTILLO, Diana y MÁRTINEZ, Juan. *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. Bogotá : ICONTEC, 2006. p. 25.

importante considerar el valor agregado que aporta el proceso en estudio al sistema y los resultados esperados, de tal forma que su presencia dentro del sistema sea relevante para el adecuado funcionamiento de la organización. La norma ISO 9001:2000 muestra la estructura básica de procesos de la fig. 1.

A través de la experiencia vivida por múltiples organizaciones, esta descripción general de los procesos ha tomado varias formas, llegando a ser una de las más usadas, la que establece tres grandes tipos de procesos (Fig. 2):

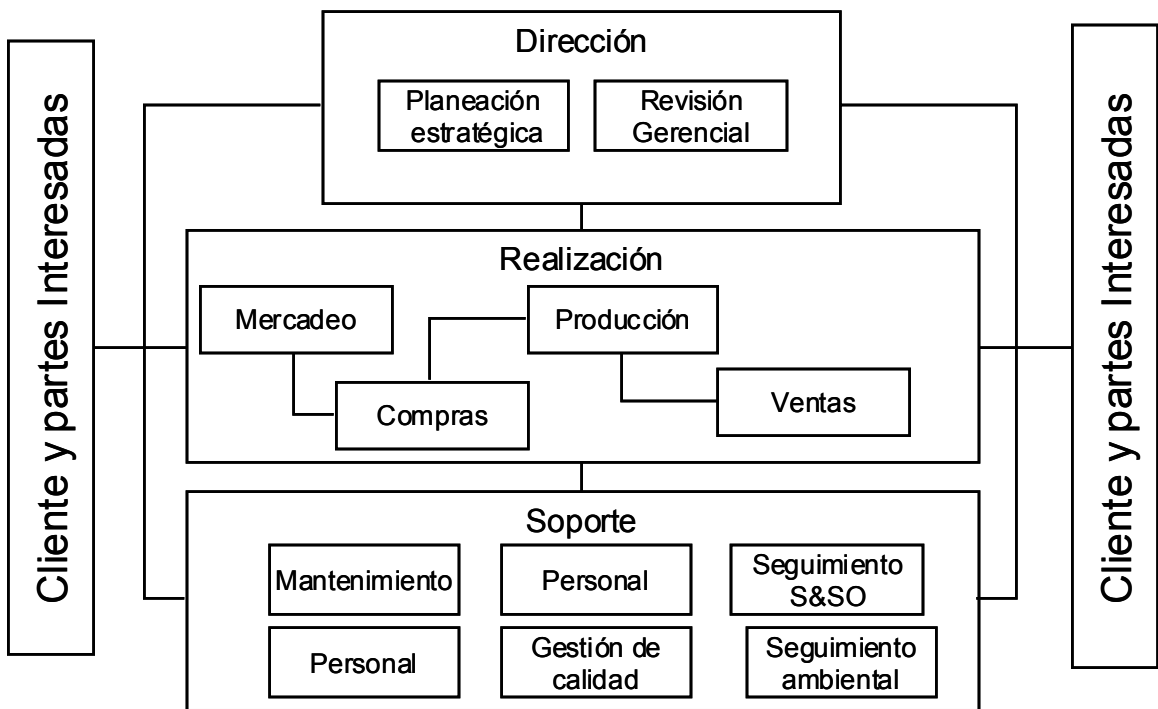


Fig. 2. Descripción típica de los procesos en una organización.

- Procesos de Dirección: también denominados estratégicos o gerenciales, se refieren a los procesos donde se formulan las directrices organizaciones, se dan los lineamientos del sistema y se toman las decisiones para la mejora continua.

- **Procesos de Realización:** de igual forma, toman el nombre de procesos de ejecución o misionales y son aquellos donde se desarrolla la razón de ser de la compañía, es decir su misión, y que están directamente relacionados con el objeto de la organización, generalmente se ubican en el centro del mapa de procesos.
- **Procesos de Soporte:** denominados de apoyo o control, son los que, como su nombre lo indica, dan soporte al desarrollo de las actividades en los procesos de realización, por ejemplo mediante el suministro de personal competente, disponibilidad de recursos, ambiente de trabajo adecuado, etc.

BD adopta este esquema de procesos, en donde los procesos centrales o de realización están dados por las labores de compra, importación, almacenamiento y comercialización de dispositivos médicos y reactivos de diagnóstico *in vitro*. Asimismo, se cuenta con la sección estratégica en cabeza de la Gerencia General donde se planea, dirige y toman decisiones. Los procesos de apoyo, no menos importantes, como el soporte tecnológico y de comunicaciones, las actividades financieras, regulatorias y de gestión del recurso humano.

2.2. Conceptos generales de los Sistemas de Gestión de Calidad

El concepto de calidad ha venido tomando evolucionando desde finales de los años 30, luego de la revolución industrial donde se hablaba de calidad como el cumplimiento de requisitos de producto. Desde entonces se empezó a moldear el concepto de control de calidad bajo el esquema de la revisión de las características en los productos terminados. Luego se introdujo el concepto de control estadístico, en el cual se definían muestras de productos a ser examinados y se determinaban causas asignables de variabilidad con procesos bajo control.

Hacia los años setenta se comenzó a hablar de control de procesos, dando un avance significativo en el concepto de calidad, ya que se consideraba la evaluación de los diferentes procesos y eslabones para la generación de un bien o servicio. En los 80's, surge la definición de "calidad total" como el esquema donde se abarcaban los diferentes aspectos de la generación de un producto y que precisaba un punto máximo donde la calidad era la mayor, basado en la prevención desde el diseño, tal como lo especificó *Taguchi*.

Posteriormente, y al lado de la generación de las primeras versiones de las normas ISO 9000, se introdujo el término aseguramiento de la calidad, en el cual se buscaba a través de generación de normas y guías en las diferentes etapas de producción o prestación del servicio, el aseguramiento de las condiciones del producto a ser entregado al cliente. Y durante los últimos años se repite y aplica cada vez más el concepto de gestión de calidad, en el que se busca, a través de una serie de actividades coordinadas, la satisfacción del cliente y demás partes interesadas, usando como herramienta primordial las capacidades de la organización y las de sus miembros. (Ver fig. 3)

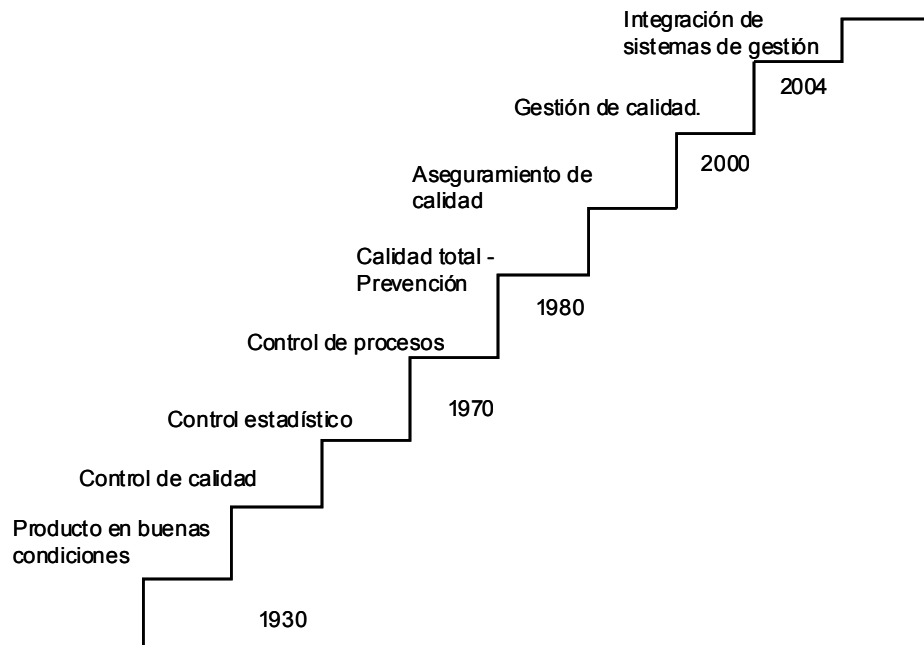


Fig. 3. Evolución del concepto de calidad

En la actualidad, la gestión busca no dejar distante ninguno de los aspectos relevantes de la organización, por tal razón, surge el esquema integrado de gestión, que busca observar, planear y gestionar la organización como un único sistema, en donde interactúan diferentes subsistemas.

Uno de los aspectos importantes, el cual vale la pena reseñar en este punto, es el denominado “trilogía de la calidad”⁵ acuñado por Juran a mediados de la década de los 80 donde establece como fases claves del proceso administrativo de la calidad: la planificación, el control y el mejoramiento. Así mismo, menciona como actividades primordiales dentro de la planificación la definición de metas, identificación de clientes, determinación de necesidades y el desarrollo de características de productos y procesos. Dentro de la fase de control, se deben elegir elementos de control, definir unidades de medida, medir el desempeño, e interpretar y actuar frente a las diferencias. Y en la fase de mejoramiento, probar la necesidad, identificar proyectos, organizar equipos por proyecto, diagnosticar causas y proporcionar acciones de mejora, entre otras actividades.

Para gestionar los diferentes procesos dentro del sistema organizacional se ha definido continuar con el esquema PHVA⁶ establecido por *Deming* y reseñado por la última versión de la serie de normas ISO 9000. Esta herramienta cumple un valioso papel en cualquiera de los sistemas que se pretenda gestionar, ya que a través de la disposición clara del planear, hacer, verificar y actuar en cada uno de los procesos determinados se obtendrá una descripción clara y precisa de éstos.

El planear consiste en la definición y establecimiento de objetivos, metas y los lineamientos y estrategias para llegar a ellos. El hacer, se refiere a la ejecución de las actividades previamente planeadas bajo los parámetros establecidos. El control, se basa en la comparación entre lo ejecutado y lo planeado, realizando

⁵ JURAN, J. M. y GRYNA, Frank. *Análisis y planeación de la calidad*. 3ª ed. México : McGraw-Hill, 1995. Pág. 10.

⁶ PDCA es la sigla utilizada en muchas publicaciones por su correspondencia en inglés: Plan, Do, Check, Act.

mediciones y estableciendo las desviaciones. Y en el actuar, se toman medidas y acciones de mejora sobre las diferencias encontradas y luego del análisis de actividades, mercado, estructura organizacional, recursos, etc., de tal forma que se la da mayor dinamismo al sistema.

En cualquier proceso, la clave está en definir clara y adecuadamente estas cuatro etapas, donde se puedan evidenciar las actividades relacionadas con cada una de ellas. El éxito de la gestión, dependerá en buena medida, de lo precisas que se definan y de cómo se encuentren enlazadas entre sí.

El término Sistema de Calidad tomó gran auge en el ámbito organizacional con la primera versión de la serie de normas ISO 9000 en 1987, en donde se establecían ciertos requisitos para el seguimiento, control y generación de productos de excelente calidad.

Luego, con la versión de 1994, se enfatizó en el aseguramiento de la calidad como la actividades que se desarrollaban al interior de la organización para garantizar que se generaran productos conformes con los requisitos de los clientes. Sin embargo, su esquema de 20 puntos estaba aún muy limitado a la calidad del bien y se consideraba de difícil adopción por empresas prestadoras de servicio. Hasta que surge la versión 2000, que enfatiza en la gestión por procesos y que con respecto a las versiones anteriores ofrece varios cambios sustanciales, entre los que se pueden destacar:

- Sólo hay una norma que define los requisitos del sistema de gestión, la norma ISO 9001:2000.
- Un uso más lógico de la terminología que se encuentra definida en la ISO 9000:2000. Por ejemplo, en la cadena de suministro: Proveedor –

Organización – Cliente, en la versión anterior Subcontratista – Proveedor – Cliente.⁷

- Mayor orientación hacia la interacción entre la organización y el cliente.
- Necesidad de garantizar que el recurso humano sea competente para realizar su trabajo.

El compendio ISO 9000:2000 está formado, en términos generales, por tres normas base:

- ISO 9000:2000. “Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario”: como su nombre lo indica se establecen allí los principios de un SGC⁸, así como las definiciones de los términos aplicables en su desarrollo.
- ISO 9001:2000. “Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos”: define los parámetros de evaluación de conformidad del sistema, es el único referencial de certificación y se ha elaborado con la estructura de procesos a ser gestionados por el PHVA.
- ISO 9004:2000. “Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño”: menciona, con la misma estructura de la ISO 9001:2000, algunas recomendaciones para garantizar que el sistema se encuentra en mejoramiento permanente; no es un referencial de certificación, ya que se encarga proporcionar pautas para que la organización mejore su sistema ya implementado.

La norma de requisitos para los sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000 consta de 9 capítulos enumerados del 0 al 8, donde los capítulos iniciales (0-3) enuncian las generalidades de la norma, sus aplicaciones, el alcance, etc. El

⁷ Actualmente, la metodología “*six sigma*” resume este enfoque en la sigla SIPOC: “*Supplier, Input, Process, Output and Customer*”.

⁸ SGC: Sigla utilizada para referirse a Sistema de Gestión de Calidad.

capítulo 4 menciona los requisitos generales del sistema y los restantes (5-8) detallan los requisitos, haciendo énfasis en el esquema PHVA.

2.3. Conceptos generales de los Sistemas de Gestión de Medio Ambiente

En las últimas décadas ha sido de gran interés y preocupación por las diferentes autoridades a nivel mundial, la gestión racional de los recursos relacionados con el medio ambiente. Por tal razón, diferentes estamentos han venido desarrollando mecanismos para mitigar el efecto y prevenir problemas ambientales. A comienzos de los años 90 y a raíz de la problemática ambiental presente en varios países, se emiten y adoptan normas particulares sobre el efecto ambiental de determinado tipo de organizaciones y se desarrolla la Cumbre para la Tierra en Río de Janeiro en 1992, donde se toman decisiones importantes frente al tema. Entre dichas decisiones, se destaca la necesidad de desarrollar estándares internacionales que definan los requisitos mínimos que deben considerar las organizaciones frente al medio ambiente. Es así como mediante reuniones y acuerdos del comité 207 de la Organización Internacional de Estandarización (ISO), se promulga la serie de normas ISO 14000 en 1996, la cual se basa en las BS 7750.

La familia de normas ISO 14000 “Sistemas de Gestión Ambiental”, define los parámetros para que una organización establezca una política, unos objetivos y la gestión relacionada con el medio ambiente. La norma ISO 14001:2004 define los requisitos para el SGA, consta de 4 capítulos y la orientación para su uso aparece en el anexo A de la misma. Los numerales 1 y 2 definen el objeto, campo de aplicación y referencias normativas, mientras que el numeral 3 define los términos aplicables y en el numeral 4 se describen los requisitos, entre los que se enfatiza en la adopción de una política ambiental, la verificación del cumplimiento de requisitos legales, la documentación de los riesgos y actividades en torno al medio ambiente y la definición de roles, funciones y competencia del personal que realice trabajos que puedan tener efectos en el medio ambiente.

La norma ISO 14004 define directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo para el sistema de gestión ambiental. Esta norma tiene una estructura similar a la ISO 14001 y menciona a lo largo de los diferentes numerales, una explicación detallada de los diferentes requisitos y la forma como una organización los puede interpretar y cumplir. De igual forma, la norma ISO 14015 proporciona pautas para la evaluación ambiental de sitios y organizaciones (EASO) dentro del esquema de gestión ambiental.

2.4. Conceptos generales de los Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional

El tema de la seguridad industrial y salud ocupacional ha sido abordado por múltiples organizaciones alrededor del mundo, lo que ha dado como resultado la adopción de diversidad de normas en muchos países. Incluso también se cuenta con normas por sectores, tales como las normas de “responsabilidad integral para el sector químico”.

En esta búsqueda permanente de la mejora en las condiciones de los trabajadores, surgen modelos como la BS 8800 que busca asegurar el mejoramiento de la salud y la seguridad en los lugares de trabajo y otros esquemas desarrollados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con la directriz ILO-OSH 2001. En el año 2000, surge la norma OHSAS 18001:2000 “Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional” que define los requisitos que le faciliten a la organización controlar y mitigar los riesgos frente a la integridad de sus trabajadores, así como mejorar su desempeño. Esta norma tiene una estructura muy similar a la ISO 14001, indicando en sus numerales 0, 1 y 2, una introducción, su objeto y las referencias normativas y en los numerales 3 y 4, definiciones y requisitos, respectivamente. Entre los elementos que se destacan en el numeral de requisitos, se encuentra la necesidad de adoptar una política de

S & SO⁹, la identificación de peligros y evaluación de riesgos, el cumplimiento de requisitos legales, la competencia del personal y la documentación de las diferentes acciones. Así mismo, la norma OHSAS 18002 establece directrices para la implementación de la OHSAS 18001, siguiendo su misma estructura y proporcionando una guía a la organización sobre lo que podría hacer para cumplir con los diferentes requisitos.

2.5. Conceptos generales sobre Sistemas Integrados de Gestión

Con el propósito de gestionar la organización de forma integral, ha surgido la necesidad de generar esquemas interrelacionados que cubran y contengan los diferentes sistemas presentes. En este sentido, se habla en la última década de los sistemas integrados HSEQ (Healthy, Safety, Environmental, Quality), que aunque no tienen una única norma, ni referencial y las publicaciones al respecto son pocas, tienen un auge creciente en las organizaciones a nivel mundial. En Colombia, compañías tales como Bavaria S.A., Holcim, Sofasa, Pavco, ECOPETROL, British Petroleum Company Colombia han asumido y cumplido el reto de implementar y certificar su sistema de gestión bajo los tres referenciales: ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2000.

Con el fin de lograr la integración de sistemas en BD, una primera fase que se asume consiste en indagar sobre términos y elementos comunes en la gestión de los diferentes sistemas. El punto de partida es el enfoque basado en procesos sugerido por ISO 9000 e implícito en los otros dos sistemas, la necesidad de adoptar una política y objetivos, términos como “no conformidad”, organización, acción, documento, eficacia, planificación, procedimiento, etc. señalan que la integración es posible y tal vez más cercana de lo que se pensaría inicialmente.

⁹ S&SO: Sigla utilizada para referirse a Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

La figura 4 representa una proyección conceptual e interpolación del referencial del SGC ISO 9000 en los referenciales del SGA ISO 14000 y SGS&SO OHSAS 18000, base del presente trabajo.

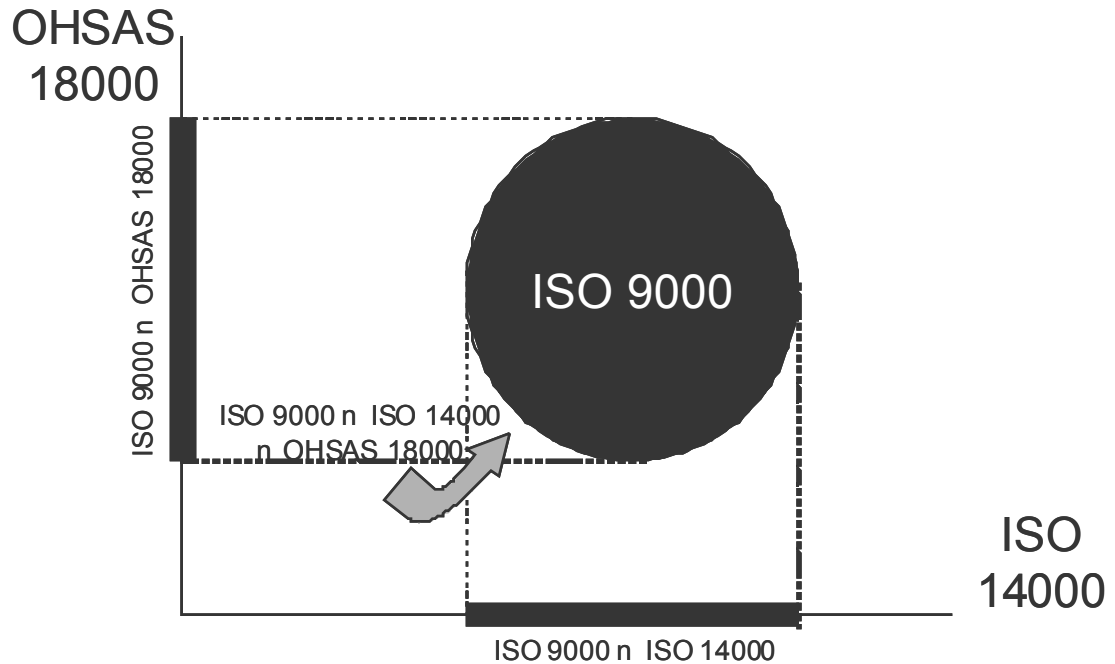


Fig. 4. Proyección ISO 9000 en ISO 14000 y OHSAS 18000

En este gráfico se pretende mostrar como generar el mecanismo de integración a partir del sistema más amplio dado por ISO 9000 y sobre el cual la organización ha venido trabajando, sin tomar cada norma como una particular que se implementaría de forma aislada. De esta forma, se evalúa y observa que aspectos comunes se pueden reflejar en los requisitos de los otros dos sistemas, ya que se puede dar que buena parte de estos estén cubiertos por los procesos ya definidos.

En el eje horizontal de esta figura, se tiene la representación del sistema ambiental dado por ISO 14000, en el eje vertical el sistema en S&SO dado por OHSAS 18000 y el círculo proyectado representa el sistema de gestión de calidad dado por ISO 9000. La región sombreada en cada eje indica el área de intersección del sistema de calidad con cada uno de los otros dos sistemas. Asimismo, se puede

observar allí la región donde coinciden el sistema ambiental con el sistema S&SO y la sección común a los tres sistemas, donde se definen requisitos y procesos comunes en calidad, medio ambiente y seguridad industrial y salud ocupacional.

2.6. Métodos de control

Para garantizar un adecuado seguimiento y control de los procesos del sistema integrado de gestión, se hace necesaria la definición de métodos que permitan tener información rápida, precisa y confiable del desempeño del sistema. Para este fin y para dar cumplimiento al “Verificar” del PHVA, se ha determinado la medición a través de indicadores a definir en un cuadro de mando integral, denominado en muchas ocasiones como “Balance Score Card (BSC)”. Aquí se establece como aspectos primordiales para la medición, la definición de los factores claves de éxito, la determinación de fuentes de información, formulación de indicadores, definición de frecuencia de medición, umbral, meta, sentido, etc. (caracterización del indicador). Una metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión¹⁰ se define a continuación:

- Definición y/o revisión de objetivos y estrategias.
- Identificación de factores claves de éxito.
- Establecimiento de indicadores para cada factor clave.
- Descripción del indicador: estado, umbral, rango de gestión, etc.
- Diseño de la medición y asignación de recursos.
- Medición y prueba del sistema de indicadores de gestión.
- Estandarización y formalización.
- Mejora.

10 BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión : Herramientas para lograr la competitividad. 2ª ed. Bogotá : 3R Editores, 2004. 147 p.

Uno de los aspectos importantes a considerar en el momento de definir los indicadores de para el sistema integrado de gestión es garantizar que se definan los “pocos vitales y no muchos triviales”, de tal forma que no se caiga en la sobre medición y se convierta el sistema de control en engorroso y de difícil manejo. Es aquí donde radica la importancia de establecer un árbol de indicadores donde los diferentes resultados medidos en procesos alimenten o se complementen con otra información para obtener cifras globales que muestren los resultados de la gestión total de la compañía, pero que a su vez, faciliten el análisis y la toma de decisiones relacionadas con la mejora del sistema integrado.

2.7. Documentación de los SIG

Las normas referenciales, ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, de los diferentes sistemas, que darán lugar al sistema integrado de gestión, definen los documentos necesarios para la gestión eficiente del sistema, entre los que vale la pena mencionar:

- Una política que defina las intenciones globales y lineamientos de gestión del sistema.
- Un manual del sistema.
- Los 6 procedimientos exigidos referenciados en ISO 9001:2000.
- Objetivos y evidencia de la planificación de los diferentes subsistemas.
- Competencia requerida para el personal.
- Descripción de procesos e interacción.
- Documentos que la organización considere necesarios para su adecuado funcionamiento.

La estructura y extensión de la documentación la define cada organización dependiendo, entre otros factores, del tamaño, complejidad de procesos e

interacciones y competencia del personal¹¹. Sin embargo, es importante anotar, que ésta debe cumplir el papel informativo y de guía para el cual fue desarrollado.

Asimismo, de acuerdo con la definición de “documento” dada en ISO 9000:2000: “información y su medio de soporte”, el formato en el que se presente puede variar desde un documento impreso con la descripción detallada de actividades, hasta una fotografía, video o CD con información, entre otras muchas formas de documentación.

11 INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad : Requisitos. Numeral 4.2.1. Bogotá : ICONTEC, 2000. (NTC:ISO 9001:2000).

3. APLICACIÓN DEL MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo con lo propuesto en el numeral 1.6. Metodología se ha desarrollado el sistema integrado de gestión siguiendo la ruta allí definida.

3.1. Formulación de directrices para el SIG

La alta dirección de la organización a nivel corporativo establece la política de calidad y la de S&SO¹² y medio ambiente. En cuanto a los objetivos en cada sistema, se establecen por la Gerencia en el país, dichas directrices están definidas como sigue:

3.1.1. Política de Calidad.

“Proporcionaremos productos y servicios de la mejor calidad para ayudar a las personas de todo el mundo a vivir saludablemente. Esto lo conseguiremos mediante nuestro compromiso de cumplir con los requisitos legales y de nuestros clientes y manteniendo un sistema de calidad eficaz. “

Edward J. Ludwig
President and CEO.

July 1/04

3.1.2. Objetivos de Calidad¹³

- Consolidar un equipo de trabajo competente para su cargo y continuo crecimiento dentro de la organización.

¹² S&SO: Sigla utilizada en la norma OHSAS 18001 para simplificar Seguridad y Salud Ocupacional.

¹³ Tomado de *Manual de Calidad BD Colombia*. V. 03.

- Lograr la satisfacción del cliente, superando sus requisitos y necesidades.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC.
- Suministrar productos y servicios de la más alta tecnología ajustados a las necesidades de los clientes.

3.2.3. Política de Seguridad y Medio Ambiente

“En BD, estamos comprometidos con el diseño, fabricación y distribución de productos y servicios de tecnología médica seguros y efectivos. En concordancia con esto, es nuestro objetivo proteger la salud, seguridad y medio ambiente, y prevenir accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales en cualquier momento.

Consistente con ésta misión, es nuestra política:

- Proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable para todos los asociados.
- Ser asociados responsables ciudadanos, cumpliendo con regulaciones como mínimo y estableciendo nuestros propios procedimientos y programas donde las regulaciones no son consideradas adecuadas o no existen.
- Diseñar medidas de protección de la salud, seguridad y medio ambiente en todos nuestros productos y servicios.
- Ofrecer información y soporte sobre el uso y disposición segura de nuestros productos a través de entrenamiento y educación.
- Minimizar la descarga de materiales peligrosos y la generación de desechos riesgosos, y promover el reciclaje y la recuperación de recursos en nuestros procesos de fabricación.

Ya que la gestión de la salud, seguridad y medio ambiente es una responsabilidad compartida esta política aplica a cada uno de nosotros en BD.”

Edward J. Ludwig
President and CEO
October 20, 2000

3.2. Identificación y descripción de procesos.

La primera fase para la definición de los procesos del sistema integrado de gestión consistió en determinar los aspectos comunes, la correspondencia e interrelación de los diferentes sistemas a través de la elaboración de la matriz mostrada en la tabla 1, en la que se relacionan las normas de requisitos de los sistemas de gestión, ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

En esta tabla, se puede observar que la mayor parte de los numerales de cada norma tiene un requisito correspondiente en los otros dos referenciales. En estos puntos de cruce, se generan las zonas de análisis para determinar la forma de integración y dar cumplimiento, con una única respuesta, a los requisitos de los dos o tres subsistemas interrelacionados. A continuación se muestran algunos ejemplos generales de interrelación, análisis y establecimiento de acciones:

- El numeral 4.1 de ISO 9001 Requisitos Generales, coincide con el numeral 4.1 de ISO 14001 y OHSAS 18001 Requisitos Generales, en ellos se menciona que la organización debe implementar mantener y mejorar su sistema de gestión que cumpla con los requisitos estipulados en cada uno de las normas, además de mencionar de forma general los componentes de cada subsistema.

Tabla 1. MATRIZ DE INTERRELACIÓN NORMAS PARA SIG

NORMA	Numeral	Requisito	NORMA NTC-ISO 14001							NORMA NTC OHSAS 18001						
			N°	4	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5
			REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	Requisitos generales	Política ambiental	Planificación	Implementación y operación	Verificación	Revisión por la dirección	ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN S&SO	Requisitos generales	Política de S&SO	Planificación	Implementación y operación	Verificación y acción correctiva	Revisión por la gerencia
NORMA NTC-ISO 9001:2000	4	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD														
	4,1	Requisitos generales		X							X					
	4,2	Requisitos de la documentación					X							X	X	
	5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN														
	5,1	Compromiso de la dirección			X		X					X		X		
	5,2	Enfoque al cliente				X				X			X			
	5,3	Política de calidad			X							X				
	5,4	Planificación				X							X			
	5,5	Responsabilidad, autoridad y comunicación						X				X		X		
	5,6	Revisión por la dirección								X						X
	6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS														
	6,1	Provisión de recursos						X							X	
	6,2	Recursos humanos						X							X	
	6,3	Infraestructura						X							X	
	6,4	Ambiente de trabajo													X	
	7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO														
	7,1	Planificación de la realización del producto						X							X	
	7,2	Procesos relacionados con el cliente					X	X					X	X		
	7,3	Diseño y desarrollo														
	7,4	Compras						X							X	
	7,5	Producción y prestación del servicio						X							X	
	7,6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición								X						X
	8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA														
	8,1	Generalidades								X						X
	8,2	Seguimiento y medición								X						X
8,3	Control del producto no conforme						X	X					X	X		
8,4	Análisis de datos								X						X	
8,5	Mejora				X	X			X			X	X		X	
									N/A							

NORMA NTC-ISO 14001	4	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6
REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	-	-	-	-	-	-	-
Requisitos generales	-	-	-	-	-	-	-
Política ambiental	-	-	-	-	-	-	-
Planificación	-	-	-	-	-	-	-
Implementación y operación	-	-	-	-	-	-	-
Verificación	-	-	-	-	-	-	-
Revisión por la dirección	-	-	-	-	-	-	-

NORMA NTC OHSAS 18001	4	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6
ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN S&SO							
Requisitos generales		X					
Política de S&SO			X				
Planificación				X			
Implementación y operación					X		
Verificación y acción correctiva						X	
Revisión por la gerencia							X

- El numeral 4.2. de ISO 9001 Requisitos de la documentación se correlaciona con los numerales 4.4. de ISO 14001 Implementación y operación, así como con los numerales 4.4. y 4.5 de OHSAS 18001. En este punto se establecen acciones comunes, tales como la generación de un único procedimiento de control de documentos y uno de control de registros, con medidas aplicables a los tres subsistemas y considerando particularidades que puedan presentarse. Así mismo, el análisis de los numerales sugiere la generación de un manual que describa los aspectos más relevantes del sistema integrado.
- El capítulo 5 de ISO 9001, referente a la responsabilidad de la dirección, se correlaciona con los numerales 4.2, 4.3, 4.4 y 4.6 de las normas ISO 14001 y OHSAS 18001. En ellos se resalta la necesidad de unir los esfuerzos de la organización en un enfoque al cliente y las partes interesadas, la importancia del compromiso de la dirección, la emisión de las políticas de los subsistemas como las intenciones globales en cada área expresadas por la dirección y la necesidad de realizar revisiones por la dirección al sistema para verificar su eficacia y conformidad.
- El capítulo 6 de ISO 9001:2000 sobre la gestión de los recursos, tiene su correspondencia en el numeral 4.4. de ISO 14001 y en el mismo numeral de las OHSAS 18001 referente a la implementación y operación de los sistemas. En estos numerales, cabe destacar la importancia del recurso humano para la conformidad del sistema integrado, basado en el análisis de competencias y la generación de un ambiente de trabajo propicio para el empleado, para la conformidad del producto y para el cuidado del medio ambiente. Así mismo, se enfatiza en la necesidad de contar con los recursos disponibles para la adecuada implementación, mantenimiento y mejora del sistema integrado de gestión.
- El capítulo 7 de ISO 9001 de Realización del Producto se correlaciona con los requisitos de planificación, implementación, operación y verificación de las otras dos normas, definidos en los numerales 4.3. a 4.5. Aquí se

presentan la mayor parte de los requisitos sobre el sistema frente a medidas a considerar en el momento de la planificación, los controles y registros necesarios en la ejecución, tales como conformidad del producto, emisiones contaminantes o incidentes de trabajo.

- El numeral 8 de la norma para sistemas de gestión de calidad ISO 9001 sobre la mejora tiene su principal correspondencia en el numeral 4.5. de ISO 14001 y OHSAS 18001 referentes a verificación y acción correctiva. En ellos se definen los requisitos y medidas para la verificación y la toma de acciones de mejora relacionadas con el producto, los procesos internos, la salud de los trabajadores y el medio ambiente.
- Así mismo, en la parte inferior derecha de la tabla 1 se puede observar que los numerales de ISO 14001 tienen correspondencia directa en los numerales de OHSAS 18001, las dos normas están escritas bajo la misma estructura de 6 grandes puntos de requisitos.

Con esta información y mediante una serie de reuniones con el personal directivo de la organización se identificaron los procesos del sistema integrado de gestión de BD en Colombia. El bosquejo de la figura 5 representa el sistema integrado y la interacción de los procesos de la organización. Para tal fin, se partió de la identificación de los aspectos comunes de la gestión¹⁴ de los sistemas y la definición de interrelaciones a través de “*inputs*” y “*outputs*”. Entre los aspectos comunes y relaciones de sistemas identificados para BD, se tienen:

- La responsabilidad del sistema integrado de gestión es de la alta dirección.
- Se define un único representante del sistema quien debe mantener informado a la alta dirección sobre su desempeño y necesidades de recursos.

14 CASTILLO, Diana y MÁRTINEZ, Juan. Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Bogotá : ICONTEC, 2006. p. 159.

Mapa de Procesos BD Colombia

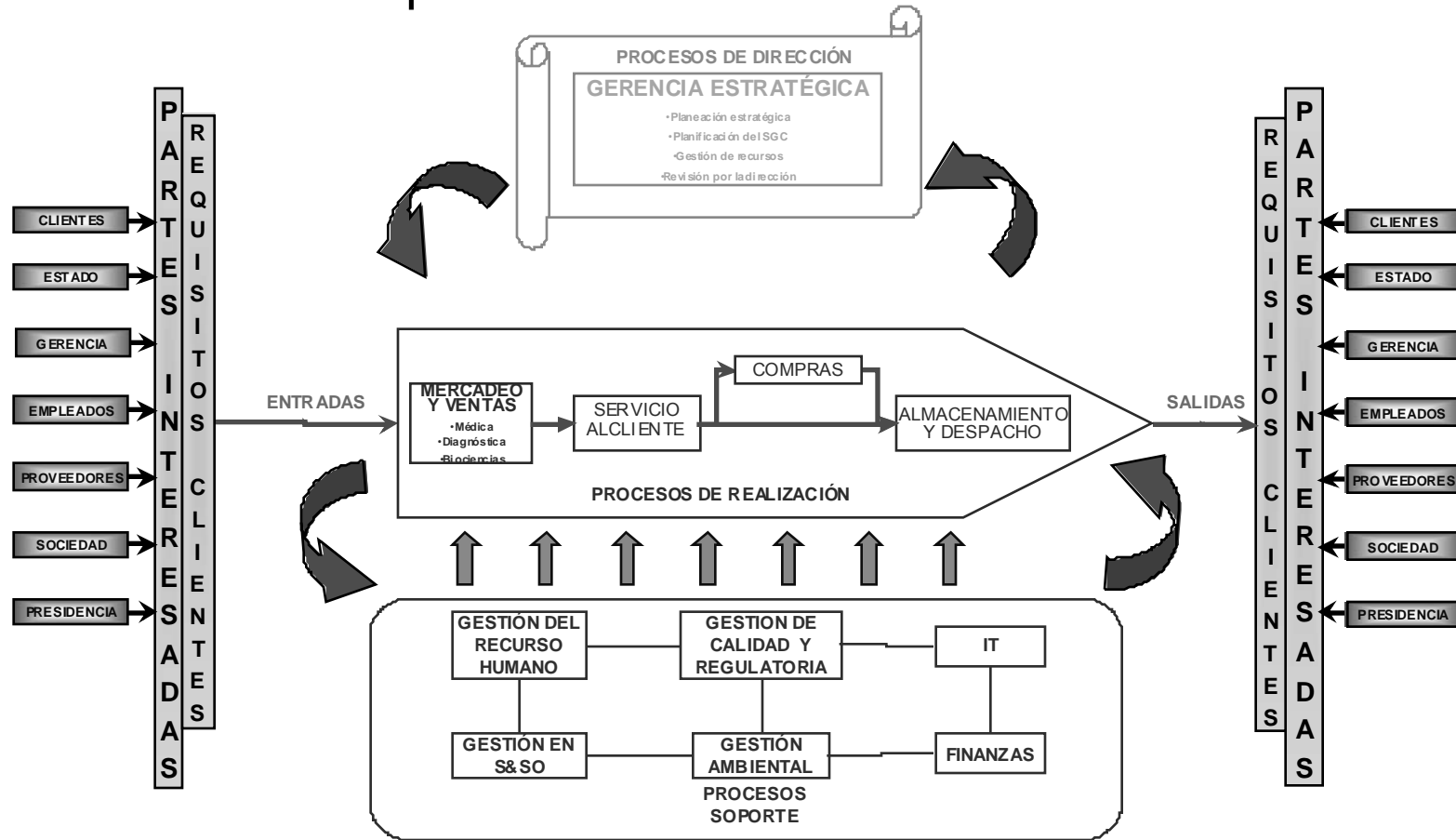


Fig. 5. Mapa de procesos para el SIG de BD Colombia.

- Se establecen políticas y objetivos como lineamiento base para los sistemas integrantes.
- Se tienen tres tipos de requisitos: del cliente, de la organización y legales o reglamentarios.
- En los tres subsistemas, se definen programas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Se define como requisito el control documental y la utilización de registros.
- Se da gran importancia a la competencia del personal que realice trabajos que afecten el desempeño del sistema integrado.
- Se enfatiza en el análisis de causas, la prevención y la solución de problemas.
- La evaluación de desempeño, de la eficacia y del cumplimiento como base para la toma de decisiones.
- Revisión gerencial y mejoramiento continuo.

Para evidenciar la correspondencia de los requisitos de la NTC:ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 y OHSAS 18001 con los procesos identificados para el SGC, así como mostrar de otra forma la interrelación de los procesos, se diseñó y elaboró la tabla 2 Requisitos vs. procesos del SIG. En esta tabla se muestra qué procesos contribuyen directamente al cumplimiento de los diferentes requisitos definidos en las normas, de tal forma que facilite la definición de responsabilidades y no se abandonen aspectos relevantes.

De igual manera, en la parte superior se describen las interacciones de los procesos, de tal forma que en las intersecciones de los procesos se ubican flechas indicando que el proceso de la derecha proporciona entradas al de la izquierda, el de izquierda al de la derecha, o en ambos sentidos.

Los procesos identificados se encuentran descritos en las caracterizaciones de proceso que muestran una imagen rápida y sencilla de éstos. En la tabla 3 se muestra la caracterización de uno de los procesos de realización de la compañía, donde se define objetivo del proceso, interrelaciones con los demás procesos, recursos, métodos de control, requisitos por cumplir, documentos aplicables, entre otros aspectos. De esta forma se describieron todos los procesos identificados, señalados en el mapa de procesos.

3.3. Planificación de la calidad en los diferentes procesos.

Para evidenciar la planificación de los diferentes procesos se han establecido las caracterizaciones y el plan de calidad para los procesos de realización o misionales, además de los diferentes procedimientos. En la tabla 4 se muestra el elemento central resultante de la planeación de los procesos de realización.

3.4. Desarrollo de la documentación del SIG.

Durante el desarrollo del sistema integrado de gestión se ha venido procurando no dejar ninguno de los aspectos relevantes por fuera, pero así mismo se enfatiza en un sistema basado en la competencia del personal, por lo que no es necesaria la descripción detallada de muchas actividades. Sin embargo, se han generado los documentos exigidos en las tres normas referenciales, además de los procedimientos, instructivos y formatos que facilitan y contribuyen al control y cumplimiento de los objetivos de la organización.

La aplicación del procedimiento control de documentos, desarrollado con base en los requisitos de las normas referenciales, facilita la correcta revisión, aprobación, identificación y control de cambios en los diferentes documentos del sistema integrado de gestión.


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Código: MV CP 01 Actualización: 2006- Nº de Revisión: 02
PROCESO: MERCADEO Y VENTAS		TIPO: REALIZACIÓN	RESPONSABLE: GERENTE DE	ELEMENTOS ISO 9001:2000: 7.1, 7.2, 7.5.1, ISO 14001:4.3, OHSAS 18001: 4.1, 4.4.	
OBJETIVO: Desarrollar planes estratégicos y comercializar productos de alta calidad, buscando la satisfacción del cliente					
PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	PROCESOS USUARIOS
CLIENTE	Solicitud de cotización, requisitos y necesidades, términos de referencia, acta de	1. Definir Objetivos Estratégicos y Financieros de mercadeo y ventas . 2. Establecer Políticas de Comercialización. 3. Comercializar. 4. Medir la satisfacción del cliente. 5. Dar seguimiento post-venta.		Cotización, propuesta. Servicios, bienes e información sobre el producto suministrado	CLIENTE
Gerencia Estratégica	Políticas y objetivos del SIG, recursos para el proceso, acciones de mejora resultantes de la revisión por la dirección, indicadores de gestión.			Reportes de desempeño del proceso, necesidades de recursos	Gerencia Estratégica
Gestión del Recurso Humano	Funcionario competente, capacitaciones y entrenamiento			Información de las competencias requeridas de los	Gestión del Recurso Humano
Calidad y Asuntos Regulatorios	documentos de avoro, registros sanitarios y permisos de comercialización para los diferentes productos			estudios de acciones de mejora propuestas para el proceso, registros de producto no conforme, SPC's	Calidad y Asuntos Regulatorios
Finanzas	Estado de cuenta/cliente, estadísticas y costos. Aprobación o negación			Requerimientos de Recursos Financieros. Solicitud de reportes de cartera y	Finanzas
IT	Equipos de computo estandarizados por la compañía. Administración de los			Requerimientos de hardware, software, comunicaciones, desarrollo de reportes.	IT
Gestión en S&SO	Panorama de riesgos, programa de S&SO, medidas preventivas			Reportes de incidentes, información de productos, usos y riesgos.	Gestión en S&SO
Gestión Ambiental	Informe de riesgos ambientales, información sobre método de disposición			Reportes de medidas ambientales, información de productos	Gestión Ambiental
Servicio al cliente	Backorders, nota crédito.			Lista de precios. Condiciones de ventas, órdenes de compra y contratos. Backorders aprobados, reportes.	Servicio al cliente
Almacenamiento y despacho	Nivel de inventarios. Disponibilidad en bodega, informes de entrega del producto. Información sobre			Solicitud de información para cotización o propuesta	Almacenamiento y despacho
Compras	Disponibilidad de productos	Forecast. Requerimiento de	Compras		
DOCUMENTOS APLICABLES		CÓDIGO	REGISTROS DEL PROCESO	CÓDIGO	
Procedimiento mercadeo		MV PR 01	Plan de mercadeo	N/A	
Procedimiento venta		MV PR 02	Cotización	MV FO 05	
Procedimiento soporte técnico - ingeniería		MV PR 03	Orden de Pedido	MV FO 06	
Instructivo elaboración de licitaciones legalización de contratos		MV IN 01	Recibo de caja	MV FO 07	
Instructivo elaboración de plan de mercadeo		MV IN 02	Propuesta comercial para licitación	N/A	
Instructivo solicitud y seguimiento de muestras		MV IN 03	Términos de referencia para convocatoria	N/A	
			Reporte de instalación y entrenamiento	MV FO 08	
			Reporte de traslado de instrumentos	MV FO 09	
			Reporte de servicio	MV FO 10	
			Ver registros adicionales en MV PR 03		
REQUISITOS POR CUMPLIR	CLIENTE: - Brindar asesoría. - Disponibilidad del producto. - Servicio post-venta. - Calidad, Cumplimiento				
	ORGANIZACIÓN: - Clientes confiables. - Cumplir los requisitos del SIG. - Cumplir metas financieras				
	LEGISLACIÓN: -Registro Sanitario. - Certificados de Calidad y comercialización. - Certificado ICA				
RECURSOS					
HUMANOS		FÍSICOS		ECONÓMICOS	
Gerentes de Negocio		Oficina		Presupuesto de gastos	
Gerentes de Producto		Equipos de computo			
Ejecutivos de Venta		Papelería			
Asesor técnico medical		Celulares			
Ingenieros soporte técnico		Automóviles			
Métrica por segmento: Ventas, CIBT					
MÉTODO DE CONTROL: Seguimiento a los indicadores establecidos en el Plan de Mercadeo según cada segmento.					
Evaluación de Satisfacción del cliente = Calificación promedio por parámetro evaluado en la encuesta de Satisfacción al					
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:	
I. Pinzón, L. Arbeláez, J. Laguardo - Gerentes de Negocio		Sergio Wiest - Coordinador de Calidad y A		Martín Cabrera - Gerente General	
CONTROL DE CAMBIOS					
FECHA	VERSIÓN	MOTIVO	SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	
2004-08-11	00	Creación	N/A	N/A	
2004-10-10	01	Mejor definición del Objetivo.	Objetivo	Se modifica el objetivo.	
2004-10-10	01	Mejor definición de las Actividades	Actividades	Se modifican las actividades de este proceso.	
2004-10-10	01	Mejor definición de los Métodos de Control	Método de control	Se modifican y redefinen las Métodos de Control de este proceso.	
2006-08-01	02	Incorporación al SIG	Interacciones	Se incorporan los procesos de Gestión Ambiental y Gestión en S&SO	

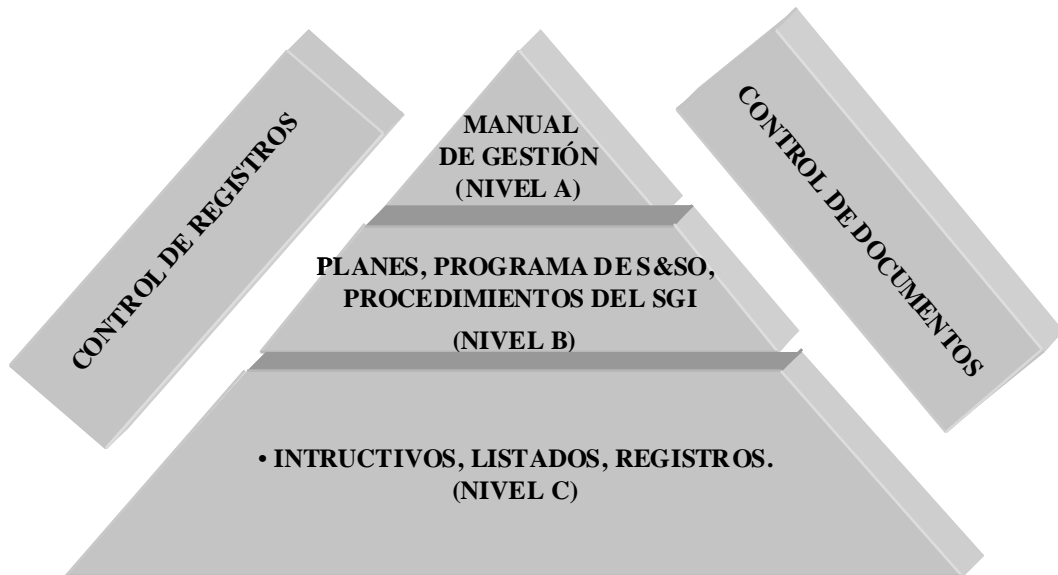
Tabla 4. Plan de control de proceso (componente de plan de calidad)

	<h2>INCIDENCIA DE LOS PROCESOS EN LA CALIDAD</h2>	Plan de Calidad GC PL 01.
		Fecha de rev.: 2004-09-30
		N° de rev. 01

PROCESO	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO		MANO DE OBRA		MÉTODO		MÁQUINA/ MATERIAL		MEDIO AMBIENTE	
			PF	REQUISITO	PF	REQUISITO	PF	REQUISITO	PF	REQUISITO
Mercadeo y Ventas	B	Gestión de costos	A	Gerentes de Negocio	A	Según políticas corporativas	-	N/A	-	N/A
	B	Actividad Promocional	C	Gerentes de Producto Ejecutivos de Ventas	M	Según: MV PR 01- MV IN 02	M	Vehículos Material promocional	-	N/A
	C	Asesoría técnica por personal experto	C	Gerentes de Negocio Gerentes de Producto Asesor técnico Ingenieros de Soporte Técnico	B	Según: MV PR 02 - MV PR 03	B	Vehículos Equipos de prueba	-	N/A
	M	Pruebas de funcionamiento de producto	A	Gerentes de Negocio Gerentes de Producto Asesor técnico Ingenieros de Soporte Técnico	B	Según: MV PR 02	B	Vehículos Equipos y herramientas de prueba	B	Condiciones ambientales adecuadas (cuando aplique)
Compras	C	Variedad y disponibilidad de productos	A	Gerente de Logística Analista de Logística	M	Según: CO PR 01- CO PR 02	C	Equipos de comunicación apropiados, medios de transporte disponibles	-	N/A
	C	Productos de alta calidad	A	Gerente de Logística Analista de Logística	M	Según: CO PR 01 - CO PR 02	-	N/A	M	Temperaturas que no afecten la conformidad del producto
	B	Gestión de costos	A	Gerente de Logística	A	Según políticas corporativas	-	N/A	-	N/A
Servicio al Cliente	M	Líneas y personas disponibles para atención telefónica	C	Ejecutivos de Servicio al Cliente Recepcionista	B	Según: SC PR 01 – SC PR 02 SC IN 01	C	Teléfono, fax.	-	N/A
Almacenamiento y Despacho	C	Variedad y disponibilidad de productos	A	Gerente de Logística Gerentes de Negocio Ejecutivo de Logística	M	Según: CO PR 01	A	Medios de comunicación y transporte adecuados y disponibles	-	N/A
	A	Gestión del transporte y distribución	C	Gerente de Logística Asistentes CAD Auxiliares CAD	A	Según: AD PR 01	A	Transporte adecuado. Espacios de almacenamiento en buenas condiciones.	M	Correcto ambiente de almacenamiento, bajas temperaturas.
	C	Mantenimiento de la cadena de frío	A	Asistentes CAD Auxiliares CAD	M	Según: AD PR 01 LR PR 01	C	Cuarto frío, termómetros, termo hidrómetros	M	Ambiente y temperaturas bajas
	C	Empaque y embalaje del producto	A	Asistentes CAD Auxiliares CAD	A	Según: AD PR 01	A	Cajas, plásticos	-	N/A

PF: Prioridad del factor : B = Baja incidencia, M = Incidencia media, A = Alta incidencia, C = Incidencia crítica.

La fig. 6 describe la estructura documental del sistema, el anexo 1 presenta la guía de elaboración de documentos y en el anexo 2 se muestra un modelo de procedimiento desarrollado por la organización.



Fuente: Manual de Calidad BD Colombia. Sergio West.

Fig. 6. Estructura documental del SIG

3.5. Planificación de la medición

En cuanto al diseño del monitoreo y medición de los procesos del SGI, se han definido indicadores de gestión que permitan controlar el cumplimiento de los objetivos planteados en los subsistemas, estos objetivos y su descripción han sido condensados en un cuadro de mando integral (Tabla 5.), haciendo claridad en que estas no son las únicas mediciones que se hacen al interior de la organización, pero si las que luego del análisis con la alta dirección reflejan la situación global del sistema en determinado momento.

	CUADRO DE MANDO				CÓDIGO: GC FO 11
	Fecha de actualización: <input type="text"/>				FECHA DE REV. 2004-10-04
	Responsable: <input type="text" value="Sergio Wiest"/>				N° DE REV.: 00

Fecha de actualización: <input type="text"/>	Responsable: <input type="text" value="Sergio Wiest"/>	Cargo: <input type="text" value="Coordinador de Calidad y Asuntos Regulatorios"/>
--	--	---

POLÍTICA	DIRECTRIZ	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	FUENTE	PROCESO	FRECUENCIA DE MED.	SENTIDO	META	VALOR ACTUAL	PRÓXIMA MEDICIÓN	META PROPUESTA	
Proporcionaremos productos y servicios de la mejor calidad para ayudar a las personas de todo el mundo a vivir saludablemente. Esto lo conseguiremos mediante nuestro compromiso de cumplir con los requisitos legales y de nuestros clientes...	Cumplir con los requisitos legales y de nuestros clientes	Lograr la satisfacción del cliente, superando sus requisitos y necesidades.	Evaluación del cliente	Promedio de los resultados de las evaluaciones de los clientes	GC FO 07	MV	Semestral	↑					
			Ventas medical	Ventas totales por segmento (en miles de dolares)	Reporte financiero	MV	Mensual	↑					
			Cumplimiento planes de ventas medical	(Ventas reales/Ventas presupuestadas) * 100%									
			Ventas diagnostics	Ventas totales en el segmento (en miles de dolares)									
			Cumplimiento planes de ventas diagnostics	(Ventas reales/Ventas presupuestadas) * 100%									
			Ventas Biosciences	Ventas totales en el segmento (en miles de dolares)									
			Cumplimiento planes de ventas biosciences	(Ventas reales/Ventas presupuestadas) * 100%									
			OIBT medical	Ventas totales - costos totales - gastos totales (en miles de dolares)	Reporte financiero	MV	Mensual	↑					
			OIBT diagnostics										
			OIBT biosciences										
			Quejas de clientes	Sumatoria de número de días en dar respuesta sobre quejas a clientes / Número de quejas reportadas	ICONO QYR	SC	Mensual	↓					
				Número de quejas recibidas en el mes a través del icono de q y r	ICONO QYR	SC	Mensual	↓					
			Notas crédito	Número de notas crédito por periodo	SC FO 01-03	SC	Mensual	↓					
				Valor total de las notas crédito por periodo (dolares)	SC FO 01-03	SC	Mensual	↓					
			Oportunidad en la entrega	Sumatoria(Fecha de acuse de recibo-fecha de factura)/N° de entregas	Reporte de transportadores, cuadro de etc.	AD	Mensual	→					
	FDS Chanel	Future Days Supply - Número de días de provisión en inventario.	Reporte financiero	AD	Mensual	→							
	Evaluación de proveedores	Promedio de los resultados de las evaluaciones a los proveedores	CO FO 04 - CO FO 07	CO	Anual	↑							
	Oportunidad de las compras	Sumatoria(Fecha de recibo - fecha de orden de compra) N° de recibos	Cuadro de seguimiento excel	CO	Trimestral	↑							
		Consolidar un equipo de trabajo competente para su cargo y continuo crecimiento dentro de la organización.	Evaluación del desempeño	Sumatoria de los resultados de las evaluaciones de desempeño/N° de evaluados	RH FO 08	RH	Anual	↑					
	Mejora Continua	Mejorar continuamente la eficacia del SGC.	Cumplimiento de indicadores:	(Número de indicadores que alcanzaron la meta/total de indicadores) *100%	GC FO 11	GC - GE	Mensual	↑					
Costo de baja de producto			Sumatoria del costo de los productos dados de baja durante el periodo. (dolares)	Reporte de consumo por baja de producto	FI	Mensual	↓						
Actividades de reparación			Sumatoria del valor de las actividades de reparación y mantenimiento a equipos de refrigeración durante el periodo. (dolares)	Registros contables	FI	Mensual	↓						
Importaciones a media carga			Sumatoria del valor de las importaciones a media carga (sin contenedor completo) realizadas durante el periodo. (dolares)	Registros contables	FI	Mensual	↓						
Evaluación de IT			Sumatoria de los puntajes obtenidos en la calificación del proceso/Número de evaluaciones.	IT FO 04	IT	Semestral	↑						
En BD, estamos comprometidos con el diseño, fabricación y distribución de productos y servicios de tecnología médica seguros y	Lugar de trabajo seguro y saludable	Proporcionar y garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable para todos los asociados	Frecuencia de accidentes	Número de accidentes incapacitantes * 1000000 / Horas hombre trabajadas	Reportes de accidentes	GS	Mensual	↓					
			Indice de severidad	Número de días perdidos * 1000000 / Horas hombre trabajadas	Reportes de asistencia	GS	Mensual	↓					
	Protección del medio ambiente	Minimizar la descarga de materiales peligrosos y la generación de desechos riesgosos.	Desecho de materiales	Cantidad de productos y empaques desechados / Total de productos vendidos	Informes financieros	GA	Mensual	↓					

3.6. Planteamiento de auditorias y revisiones al SIG

Bajo el esquema dado por la norma ISO 19011¹⁵ se estableció un procedimiento de auditoria interna para el sistema integrado, teniendo en cuenta que los principios de los subsistemas son los mismos, pero enfatizando en la necesidad de calificar auditores internos con la competencia requerida para la evaluación en calidad, medio ambiente y seguridad industrial. En el Anexo 3 se muestra el procedimiento definido. Así mismo, se definió realizar dos revisiones gerenciales al SGI durante el año, en las que se evalúe por parte de la alta dirección el funcionamiento del sistema, se tomen acciones y se dispongan recursos para su mejora.

3.7. Diseño de metodología para la formulación de acciones de mejora.

Como parte fundamental del sistema y su futuro, se hace necesaria la adopción permanente de acciones de mejora para los tres sistemas, por tal razón se ha generado la metodología descrita en el anexo 4 para la toma de acciones correctivas y preventivas, así como un sistema de información interna que permite a cada asociado (empleado) dar reporte y seguimiento en línea a las diferentes quejas de los clientes y hallazgos reportados por los miembros de la organización o partes interesadas.

¹⁵ Norma Técnica Colombiana NTC:ISO 19011. Directrices para la auditoria de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o ambiental.

4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO

A lo largo del presente informe se ha venido describiendo la estructura del sistema propuesto, sin embargo a continuación se señalan algunos aspectos adicionales para darle mayor forma al enfoque propuesto.

4.1. Recursos

4.1.1. Humanos

La figura 7 describe la estructura organizacional presente en la compañía que facilita el correcto desempeño del SGI, con una serie de funciones y responsabilidades definidas en descripciones de cargo enfocadas en el cumplimiento de los objetivos de calidad, medio ambientales y de seguridad y salud ocupacional. Un ejemplo de dicha descripción se muestra en el anexo 5.

4.1.2. Físicos y económicos.

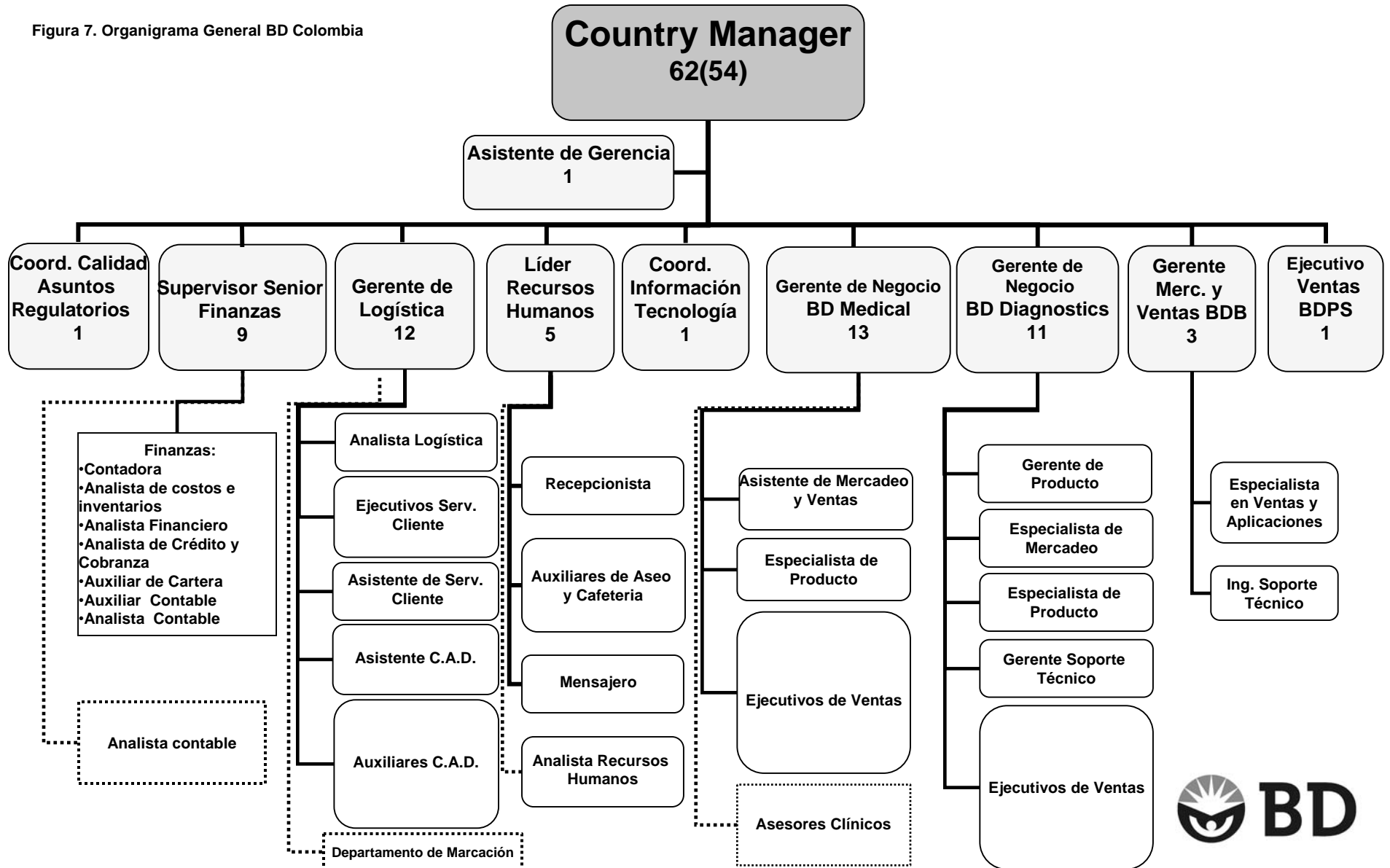
Con base en el análisis de riesgos y ergonomía de los diferentes puestos de trabajo, la alta dirección dispuso de los recursos económicos necesarios para realizar las adecuaciones requeridas y contribuir a garantizar como lo establece una de las directrices de la compañía “Un gran lugar para trabajar”.

4.2. Documentación

El listado maestro de documentos describe los diferentes procedimientos, manuales, planes, formatos, etc. necesarios para el funcionamiento del SIG de la organización. Así mismo, se ha establecido un sistema electrónico de documentación, donde los diferentes asociados acceden a los documentos del sistema a través de su computador, reduciendo tiempo y costos en papelería.

BD COLOMBIA ORGANIZATIONAL CHART JULY FY 06

Figura 7. Organigrama General BD Colombia



4.3. Mantenimiento y mejora

Para garantizar el mantenimiento y mejora del sistema, además de los recursos dispuestos por la organización, se cuenta con planes estratégicos que toman al sistema integrado de gestión como prioridad para la compañía, asimismo, la base documental generada permite a los diferentes miembros estar generando y documentando las acciones de mejora, con el fin de monitorear y hacer seguimiento.

5. CONCLUSIONES

- Una estructura bien definida para el cumplimiento de los requisitos de los sistemas de gestión de calidad establecidos en ISO 9001:2000, es una base sólida para la generación de un sistema integrado de gestión, ya que buena parte de los requisitos legales y organizacionales que se deben cumplir en un sistema de calidad corresponden a actividades de carácter ambiental y de seguridad industrial y salud ocupacional, base de ISO 14001 y OHSAS 18001.
- En el desarrollo de este trabajo se han formulado los lineamientos y parámetros generales para el sistema integrado de gestión, comenzando por una clara definición y descripción de los procesos hasta el establecimiento de una metodología de auditoria que abarque el sistema integrado.
- El sistema integrado de gestión para BD Colombia se ha formulado buscando que sea lo suficientemente ágil y flexible para facilitar la dinámica organizacional y evitar traumatismos por excesos de trámites y documentación, sin embargo se busca asegurar en cumplimiento de los requisitos y la formalidad del sistema.
- Al interrelacionar y evaluar las normas de los sistemas de gestión se logran establecer pautas comunes que contribuyen a su integración y que proporcionan al responsable de la gestión ideas claras sobre posibles respuestas para el cumplimiento de los requisitos comunes, de forma global.
- Las actividades de medición y control cumplen un importante papel dentro del sistema integrado de gestión y la definición de indicadores de gestión es un proceso que requiere el análisis de la gerencia y los diferentes miembros de la organización, de tal forma, que reflejen cifras y datos que faciliten el análisis y toma de decisiones claves.

BIBLIOGRAFÍA

- BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión : Herramientas para lograr la competitividad. 2ª ed. Bogotá : 3R Editores, 2004. 147 p.
- CASTILLO, Diana y MÁRTINEZ, Juan. Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Bogotá : ICONTEC, 2006. 234 p.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas y documentos de apoyo para la implementación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión ambiental. Bogotá : ICONTEC, 2005.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad : Fundamentos y Vocabulario. Bogotá : ICONTEC, 2000. (NTC:ISO 9000:2000).
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad : Requisitos. Bogotá : ICONTEC, 2000. (NTC:ISO 9001:2000).
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad : Directrices para la mejora del desempeño. Bogotá : ICONTEC, 2000. (NTC:ISO 9004:2000).
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión en Seguridad & Salud

Ocupacional y otros documentos complementarios. Bogotá :
ICONTEC, 2004. 325 p.

- JURAN, J. M. y GRYNA, Frank. Análisis y planeación de la calidad. 3ª ed. México : McGraw-Hill, 1995. 633 p.
- MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Calidad : Lecciones aprendidas. 1ª ed. Bogotá : Alfaomega Colombiana S.A., 2002. 53 p.
- ROJAS RINCON, Ana Cecilia. Modelo de ciclo de control en sistemas integrados de gestión. Bogotá 2005, 141 p. Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

	TÍTULO: ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SIG		CÓDIGO: GC IN 01
			REV. 01
FECHA DE EMISIÓN 2006-08-01		PROCESO: GESTIÓN DE CALIDAD	Página 1 de 1
ELABORADO POR: SERGIO WIEST COORDINADOR DE CALIDAD	REVISADO POR: CLAUDIA FORERO GERENTE DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: MARTÍN CABRERA GERENTE GENERAL	
FIRMA/ FECHA: 2006-08-01	FIRMA/ FECHA: 2006-08-01	FIRMA/ FECHA DE APROBACIÓN 2006-08-01	

1. Información general

1.1 Objetivo

Definir y establecer los lineamientos para la elaboración y la forma de presentación de los documentos originados en el sistema integrado de gestión de BD Colombia.

1.2 Alcance

Aplica a partir de la fecha de emisión, abarca todos los procesos de la organización y la elaboración de cualquier tipo de documento dentro de esta.

1.3 Definiciones

Documento	Información y su medio de soporte.
Especificación	Documento que establece requisitos.
Información	Datos que poseen significado
Instructivo	Forma especificada de llevar a cabo una actividad contemplada en un procedimiento o requerida para detallar el desarrollo de una tarea.
Manual integral de gestión	Documento que especifica el sistema integrado de gestión de una organización.
Plan de calidad	Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuando debe aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.
Procedimiento	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
Registro	Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

1.4 Responsabilidades

Coordinador de Calidad y A.R. Hacer seguimiento a la implementación del presente documento

Gerentes de área Definir equipo de trabajo para la creación o modificación de un documento, verificar que durante la elaboración de documentos se apliquen las disposiciones del presente instructivo.

Asociados (empleados) Participar en la elaboración, modificación y difusión de los documentos requeridos para el desarrollo de los procesos del SIG en los que se encuentren involucrados.

2 Desarrollo

2.1 Condiciones Generales

1. Documentar consiste en elaborar un documento establecido para el uso común y repetitivo, ayuda a los involucrados a entender su rol o papel en la organización, creando un sentido de pertenencia hacia la empresa y permitiendo además:
 - Unificar procesos o actividades.
 - Simplificar el trabajo, pues creando un procedimiento documentado se puede optimizar o suprimir pasos innecesarios.
 - Fomentar la cooperación, puesto que todos aquellos que participan en la ejecución de un proceso a documentar deben hacer parte de la creación de sus documentos.
 - Reducir tiempos y costos por corrección de errores y fallas.
2. Se deben considerar los siguientes lineamientos en el momento de elaborar un documento del SGC de BD Colombia:
 - Redacción: Breve, clara y sencilla.
 - Representatividad: Lo descrito es resultado del consenso y representatividad de las áreas funcionales involucradas en su aplicación.
 - Consistencia: En concordancia con las políticas gerenciales, metas y aspectos legales de la organización.
 - Organización: De acuerdo con la secuencia y complejidad de las actividades descritas con el fin de facilitar su consulta y entendimiento.
 - Visualización: Siempre que sea apropiado se describen las actividades gráficamente.
3. En los casos en que no se requiera la utilización de los espacios disponibles en las diferentes plantillas de documentos, estos deberán ser diligenciados con las letras N/A (No aplica) en el respectivo lugar.
4. En la elaboración de un documento se pueden hacer referencia a otros documentos (procedimientos instructivos, formatos, etc.) cuando sirven de apoyo para el desarrollo de la actividad.
5. Las fechas se escriben utilizando la notación aaaa-mm-dd; donde aaaa representa el año, mm es el mes entre Enero(01) y Diciembre(12) y dd es el día entre 01 y 31.

2.2 Estructura de los documentos del SIG

- a) Los documentos pueden presentarse en forma impresa o magnética y deben tener una presentación nítida y ordenada. Los documentos deberán elaborarse usando las plantillas establecidas en MS Office.
- b) El documento impreso se presenta en hoja tamaño carta y se distribuye con un encabezado en la primera hoja que contiene la siguiente información:
 - Nombre de la Compañía
 - Tipo de documento: Procedimiento, instructivo, políticas, manuales, etc.
 - Logo de BD
 - Título: Nombre del documento, por ejemplo Elaboración de documentos.
 - Código del documento
 - REV: Estado de revisión comenzando en 00 para la primera revisión del documento.
 - Fecha de emisión: Fecha en que se emite la última revisión del documento.
 - Proceso: Nombre del proceso del SIG en el cual tiene aplicación el documento.
 - Página: Número de la página en el documento.
 - Responsabilidades: Firma, nombre, cargo y fecha de los funcionarios que elaboran, revisan y aprueban el documento.

- Nota aclaratoria. En el pie de página de la primera hoja se consignará: DERECHOS RESERVADOS: Prohibida la reproducción total o parcial del presente documento, por cualquier medio, sin autorización de la Gerencia General de BD Colombia. Las copias físicas (impresas) de este documento se consideran copias no controladas, a menos que contengan un sello del área de Calidad que la identifique como copia controlada
- c) Las páginas siguientes a la primera, constan de encabezado y pie de página. El encabezado contiene los siguientes campos:
 - Tipo de documento.
 - Título: Nombre del documento.
 - Fecha de emisión.
 - El pie de página contiene:
 - Código del documento
 - REV.: Número de revisión.
 - Página X de Y.
 - Nombre de la Compañía.

NOTA: Los **formatos de registro** son un tipo especial de documentos, los cuales no tienen una plantilla establecida para su elaboración, sin embargo deben incluir como mínimo la siguiente información:

- Nombre del formato.
 - Código del documento.
 - REV.: Número de revisión.
 - Fecha de emisión.
 - Nombre o logo de la Compañía.
 - Número de página (cuando el formato tiene más de una página)
- d) El texto del documento se redacta de manera impersonal, se escribe por una sola cara, con interlineado sencillo. Para destacar puede hacerse uso de la negrilla. Los términos que aparecen en otro idioma, dentro del texto, se escriben en cursiva. Siempre que sea posible, el tipo de letra a utilizar será Arial 10.

2.3 Identificación

- a) Los documentos se identifican mediante un código alfanumérico de 6 dígitos, los cuales son administrados por el Coordinador de Calidad.
- b) El código identificador está constituido de la siguiente forma, separados por un espacio:
 - Dos primeros dígitos: Sigla del proceso donde se genera el documento
 - Tercer y cuarto dígitos: Abreviatura del tipo de documento.
 - Dos últimos dígitos: Número consecutivo asignado al documento.
- c) Siglas para los procesos:
 - GE: Gerencia Estratégica.
 - MV: Mercadeo y Ventas.
 - SC: Servicio al Cliente
 - CO: Compras
 - AD: Almacenamiento y Despacho.
 - RH: Gestión del Recurso Humano.
 - GC: Gestión de Calidad y Asuntos Regulatorios
 - FN: Finanzas
 - IT: IT.

- GA: Gestión Ambiental
 - GS: Gestión en S&SO.
- d) Abreviaturas para tipo de documento:
- MN: Manual
 - PL: Plan
 - PR: Procedimiento
 - IN: Instructivo
 - PO: Política
 - CP: Caracterización de Proceso
 - FO: Formato
- e) **EJEMPLO.** Para este instructivo código GC IN 01:
- GC: Proceso (Gestión de Calidad y Asuntos Regulatorios)
 - IN: Tipo de documento (Instructivo)
 - 01: Consecutivo (primer instructivo emitido de Gestión de Calidad)

2.4 Estructura

- a) Las partes que componen un documento, controlado por el sistema de gestión de calidad, se elaboran de acuerdo con:
- **Manual Integral de Gestión:** Se elabora utilizando la estructura de la normas ISO 9001:2000, ISO 14001 y OHSAS 18001.
 - **Caracterización de Procesos:** Se utiliza el formato establecido en el [anexo 1](#).
 - **Procedimientos:** Se utiliza el formato establecido en el [anexo 2](#).
 - **Instructivos:** Se utiliza el formato establecido en el [anexo 3](#).
 - **Formatos de registro:** Cada proceso desarrolla los formatos y registros de acuerdo con necesidades específicas y consignando la información mínima señalada en el literal c del numeral 2.2 del presente documento.
- b) Los anexos (tablas, formatos, diagramas de flujo) se relacionan en la sección de anexos, se induyen al final del documento quedando identificados por su nombre y número de anexo.

3. Anexos

[1. Formato para caracterización de procesos](#)

[2. Plantilla para procedimientos](#)

[3. Plantilla para instructivos](#)

4. Referencias

4.1 Numeral(es) de la NTC:ISO 9001:2000 (Manual de Calidad)

4.2.3

4.2 Referencias de documentos del SGC relacionados:

Procedimiento para el control de documentos

GC PR 01

4.3. Registros

N/A


4.4 Otros documentos de referencias

NTC-ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

NTC-ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

5. Control de cambios

Fecha	Versión	Motivo	Sección/ Numeral	Página	Descripción de la modificación
2004-04-01	00	Creación	N/A	N/A	N/A
2006-08-01	01	Ampliación sistema de gestión	General	Todas	Se modifican la sigla SGC por SIG. Sistema Integrado de Gestión. Se realiza ajuste al nombre dado al Manual Integral de Gestión.

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Código: Actualización: aaaa-mm-dd N° de Revisión:				
					PROCESO: (Nombre del proceso a caracterizar)		TIPO: (Dirección, Realización o soporte)	RESPONSABLE: (Cargo de la persona responsable del proceso)	ELEMENTOS: (Elemento de la normas ISO 9001:2000, ISO 14001 Y ohsas 18001 aplicable:
OBJETIVO: (Qué se busca con el desarrollo del proceso)									
PROCESOS PROVEEDORES		ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS		PROCESOS USUARIOS	
(Procesos del SGC que proporcionan entradas al proceso a		(Entrada suministrada por el proveedor de la casilla		(Descripción general de actividades del proceso)		(Lo que entrega este proceso a otros)		(Proceso que recibe las salidas suministradas por este proceso)	
DOCUMENTOS APLICABLES				CÓDIGO		REGISTROS DEL PROCESO		CÓDIGO	
(Procedimientos instructivos planes manuales etc que tienen aplicación en las actividades del proceso)				(Código asignado al documento aplicable)		(Nombre de los registros que proporcionar evidencia de las actividades del proceso)		(Código asignado al formato)	
REQUISITOS POR CUMPLIR	CLIENTE: (Requisitos específicos del cliente sobre el desarrollo de el proceso)								
	ORGANIZACIÓN: (Requisitos de la organización sobre el proceso)								
	LEGISLACIÓN: (Requisitos legales aplicables al desarrollo del proceso descrito)								
RECURSOS									
HUMANOS				FÍSICOS			ECONÓMICOS		
(Nombre de los cargos que desarrollan la actividades del proceso)				(Nombre de los recursos físicos necesarios para el desarrollo del proceso, por ejemplo:			(Nombre de los recursos económicos requeridos para el desarrollo del proceso)		
MÉTODO DE CONTROL		NOMBRE							
		(Nombre de los indicadores de gestión o métodos de control que permiten medir el funcionamiento del proceso)							
Elaboró: (Nombre y Cargo de quien elaboró)				Revisó: (Nombre y Cargo de quien revisó)			Aprobó: (Nombre y Cargo de quien aprobó)		

CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	VERSIÓN	MOTIVO	SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
(Fecha de modificación)	(Número de revisión)	(Por qué se realiza la modificación)	(Nombre de la sección modificada. Por ej. Actividades)	(Descripción del cambio realizado)

		TÍTULO: (NOMBRE DADO AL PROCEDIMIENTO A DESCRIBIR)	CÓDIGO: (Según indicaciones de GC IN 01)
			REV. (00 a la primera revisión)
FECHA DE EMISIÓN (aaaa-mm-dd)		PROCESO: (NOMBRE DEL PROCESO DEL SIG DONDE APLICA EL PROCEDIMIENTO)	Página 1 de 1
ELABORADO POR: (FIRMA) (NOMBRE DE QUIEN(ES) ELABORA) (CARGO)	REVISADO POR: (FIRMA) (NOMBRE DE QUIEN(ES) REVISA) (CARGO)	APROBADO POR: (NOMBRE DE QUIEN APRUEBA) (CARGO)	
FIRMA/ FECHA: (aaaa-mm-dd)	FIRMA/ FECHA: (aaaa-mm-dd)	FIRMA/ FECHA DE APROBACIÓN (aaaa-mm-dd)	

1. Información general

1.1 Objetivo

(Para qué se ha elaborado el procedimiento)

1.2 Alcance

(Parte de las actividades cubiertas por el procedimiento. Tipo y alcance de las disposiciones descritas. Porej: Aplica a partir de la fecha de emisión, abarca todos los procesos de la organización y la elaboración de cualquier tipo de documento dentro de esta)

1.3 Definiciones

(Término) (Explicación para el correcto entendimiento)

1.4 Responsabilidades

(Cargo o dependencia) (Responsabilidades específicas sobre las tareas descritas en el procedimiento)

2 Desarrollo

2.1 Condiciones Generales

(Definición de características generales que se deben considerar para el correcto desarrollo de las actividades descritas en el procedimiento)

2.2 (Etapa N° 1)

(Descripción de actividades)

2.3 (Etapa N° 2)

(Descripción de actividades)

2.4

3. Anexos

(Número y nombre de los anexos a incluir en el procedimiento. Si se considera necesario deben incluirse diagramas de flujo, tablas, etc, que facilitan el desarrollo del procedimiento)

4. Referencias

4.1 Numeral(es) de la NTC:ISO 9001:2000 (Manual de Calidad)

(Numeral de la norma ISO 9001:2000 Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables al procedimiento. El manual de Calidad tendrá la misma estructura de la norma)

4.2 Referencias de documentos del SGC relacionados:

(Procedimientos, instructivos, manuales relacionados con las actividades descritas en el procedimiento.) (Código de cada documento relacionado)

4.3. Registros

(Nombre de los formatos donde se registran las actividades del proceso) (Código de los formatos de registro)

4.4 Otros documentos de referencia

(Nombre de otros documentos (internos y externos) no incluidos en los anteriores, que sirven de soporte o consulta para las actividades descritas en el procedimiento)

5. Control de cambios

Fecha	Versión	Motivo	Sección/ Numeral	Página	Descripción de la modificación
(Fecha en la que realiza el cambio)	Número de versión o revisión del documento modificado	(¿Por qué se modifica el procedimiento?)	(Sección/ Numeral modificado. Por ejemplo: 2.4)	(Número de la página del documento en la que se realizó el cambio)	(¿En qué consistió el cambio realizado?)

En caso de ser la creación del documento se debe consignar: "Primera emisión. No se han realizado cambios" Y N/A (No aplica) en los espacios destinados para motivo, sección, etc.

		TÍTULO: RECEPCIÓN Y TRÁMITE DE PEDIDOS	CÓDIGO: SC PR 02
			REV. 05
FECHA DE EMISIÓN 2005-09-19		PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE	Página 1 de 1
ELABORADO POR: DORIS PARDO EJECUTIVA DE SERVICIO AL CLIENTE	REVISADO POR: CLAUDIA FORERO GERENTE LOGISTICA	APROBADO POR: MARTÍN CABRERA GERENTE GENERAL	
FIRMA/ FECHA: 2005-09-19	FIRMA/ FECHA: 2005-09-19	FIRMA/ FECHA DE APROBACIÓN 2005-09-19	

1. Información general

1.1 Objetivo

Definir y establecer las actividades para la recepción y trámite de pedidos, relacionados con la facturación, informes y correspondencia a clientes y Ejecutivos de Ventas.

1.2 Alcance

Aplica a partir de la fecha de emisión. Cubre las diferentes actividades desde el momento en que se reciben los pedidos de los clientes hasta que estos se encuentran listos para ser despachados.

1.3 Definiciones

Backorder

Son los productos que quedan pendientes de una orden de compra enviada por el cliente.

Contrato

Documento Legal en el cual se formaliza un convenio entre el cliente y BD para efectuar una venta.

Correspondencia

Diferentes documentos de destino externo, entre los cuales se contempla:

- Copias de facturas para Ejecutivos de Ventas.
- Notas Crédito, Notas Débito.
- Listas de Precios, Facturas originales.
- Cartas de Prórrogas.
- Listado de Ventas, Inventario (Ejecutivos de Venta de BD *Diagnostics*).
- Listado de *Backorder*.
- Muestras, Catálogos.

Documento generador

Información y medio de soporte que origina un movimiento de inventario. Para BD en Colombia:

- Orden de pedido.
- Orden de Compra.
- Contrato.

Pedido

Solicitud de un producto por parte del cliente.

1.4 Responsabilidades

Ejecutivo Servicio Cliente	de al	Recibir, revisar y tramitar todas las órdenes o contratos entregados por el Ejecutivo de Venta o por el Cliente.
Ejecutivo Ventas	de	Tramitar el pedido entregado por su cliente, hacer seguimiento a sus necesidades y mantenerlo informado del proceso.
Asistente Servicio Cliente	de al	Elaborar cotizaciones, legalización de contratos y licitaciones; Salidas de almacén.
Recepcionista Asistente CAD	de	Realizar los trámites para el envío de correspondencia. Coordinar y apoyar las actividades de despacho de producto en consignación
Analista Crédito y Cobranzas	de y	En casos especiales por cupo de cartera del cliente.

2 Desarrollo

2.1 Condiciones Generales

1. Se deben tramitar todos los pedidos diarios dentro de los horarios establecidos:
 - Los pedidos recibidos de 8 a.m. hasta las 1:00 p.m. se facturan ese mismo día a las 3:00 p.m. para su respectivo proceso de *picking* y los pedidos que llegan después de este horario quedan para facturar al siguiente día.
 - El Analista de Crédito y Cobranzas aprueba o retiene los pedidos de 2:00 p.m. a 2:45 p.m.
 - A las 3:00 p.m. se genera el proceso de facturación SIN EXCEPCIÓN.
 - A las 3:00 p.m., el Asistente del CAD recibe facturas y continúa con el proceso de despacho.

NOTA: Las Urgencias deben ser consultadas y acordadas previamente con el Ejecutivo de Servicio al Cliente, para no obstaculizar este proceso.

2. Los pedidos deben ser claros y tramitados en su totalidad todas las casillas.
3. Se deben mantener informados a los Ejecutivos de Ventas de los *backorder* por Cliente.
4. Se debe informar a los Ejecutivos de Ventas el ingreso de mercancía para cada mes.
5. Los pedidos a futuro o con entregas especiales se deberán pasar a servicio al cliente para su respectivo ingreso al sistema y que ingresen al *backorder* para ser solicitados los productos en las reuniones mensuales de compras.
6. La facturación debe salir con su respectivo formato de facturación SC FO 04 (Anexo 1) diligenciado teniendo en cuenta el consecutivo de facturación.
7. Todos los pedidos recibidos vía fax se deben registrar en el formato registro de fax SC FO05. (Anexo 2).
8. Todas las actividades de facturación son registradas en el sistema.

2.2 Recepción y tramite de pedido

- a) Se deben recibir los pedidos vía fax o a través del Ejecutivo de Ventas en el formato orden de pedido.
- b) El Ejecutivo de Ventas debe verificar en la orden de pedido:
 - Fecha.
 - Datos del cliente: NIT, nombre, dirección, teléfono y número de orden de compra o contrato.
 - Descripción completa del producto: código, cantidad, presentación.
 - Precios unitarios y liquidación total del pedido.
 - Observaciones especiales: (dirección de entrega diferente a la creada con carta del cliente, persona contacto, hora de entrega al cliente, etc.)
- c) Una vez se tienen los pedidos revisados, el Ejecutivo de Servicio al Cliente debe digitar el pedido en el

sistema, el sistema asigna un número interno de pedido, siempre y cuando el cliente no este bloqueado por cartera. En caso contrario, se envía a cartera para su respectivo estudio.

- d) Al obtener el número de pedido, el Ejecutivo de Servicio al Cliente debe ingresar al sistema de aprobación de pedidos, si lo deja aprobar pasa a predespacho, de no ser así se pasa a cartera.
- e) Cuando el pedido no es aprobado por cartera, El Ejecutivo de Servicio al Cliente debe archivar en la carpeta de retenidos y avisar al Ejecutivo de Ventas, para que le informe al Cliente y haga el respectivo seguimiento a su cartera.

Los pedidos ya aprobados y de acuerdo a los horarios establecidos deben pasar al proceso de facturación.

2.3 Facturación

Cuando los pedidos son aprobados, el Ejecutivo de Servicio al Cliente debe:

- a) Revisar los predespachos y verificar que todos estén en ceros.
- b) Emitir las guías en papel blanco y traspasar esas guías en el sistema para dejarlas listas para ventas.
- c) Revisar y confirmar que ninguna guía quede colgada en el sistema, éstas deben quedar en blanco.
- d) Colocar el papel de facturación en impresora y emitir las facturas.
- e) Traspasar las facturas en el sistema a ventas.
- f) Pasar las facturas impresas junto al formato SC FO 04 al Asistente del CAD para su respectivo despacho según AD PR 01.

2.4 Correspondencia a enviar

- a) Al enviar las correspondencia a los Ejecutivos de Ventas de afuera de Bogotá, el Ejecutivo de Servicio al Cliente debe diligenciar el formato SC FO 06 con la relación de las copias de factura (Ejecutivo) y otros documentos(Backorder, Inventario Diagnostico, Ventas por Ejecutivo e ingreso de mercancía) a enviar a los Ejecutivos de Ventas de fuera de Bogotá. Estos documentos se deben pasara Recepción.

El Recepcionista debe:

- b) Recibir de las diferentes dependencias, los documentos, muestras, catálogos y demás correspondencia a enviar a los Ejecutivos de Venta de afuera de Bogotá y a los Clientes.
- c) Registrar los tipos de documento con remitente, destinatario y su respectiva guía para su envío en el formato SC FO 06.
- d) Tramitar las guías, preparar sobres o cajas para su respectivo envío.

NOTA: La transportadora recoge todos los días la correspondencia en BD.

2.5 Reporte de backorder

Semanalmente (viernes), los Ejecutivos de Servicio al Cliente deben:

- a) Emitir el listado de *backorder*.
- b) Entregar el listado de *backorder* a la Recepcionista quien se encarga de distribuirlo a los Ejecutivos de Ventas acompañado de un listado de ventas por Cliente y un inventario en el caso de los Ejecutivos de Ventas del Segmento *Diagnostics* y mensualmente el informe de ingreso de mercancía por mes.
- c) El Ejecutivo de Ventas debe hacer seguimiento a los *backorder* e informar al cliente sobre el estado de sus pedidos.
- d) A más tardar el martes siguiente a la entrega del *backorder*, el Ejecutivo de Ventas debe informar al Ejecutivo de Servicio al Cliente sobre los pedidos que se deben dejar y cuales anular; al igual que cualquier modificación de precio, código y/o cantidad, luego de haberlo consultado con el cliente. Estas modificaciones deben ser registradas por el Ejecutivo de Ventas en el mismo *backorder*.
- e) En caso de modificaciones, los Ejecutivos de Servicio al Cliente deben eliminar y modificar los *backorder* en el sistema.

Cuando ingresa producto que esté en *backorder*.

- f) El Ejecutivo de Servicio al Cliente debe predespachar en el sistema los *backorder* de los pedidos previamente autorizados por cartera.

2.6 Acuerdos de mercancía en consignación

- a) El Ejecutivo de Ventas debe diligenciar un formato de pedido de acuerdo con la solicitud del cliente y pasar al Ejecutivo de Servicio al Cliente, quien a su vez lo debe pasar al Analista de Crédito y Cobranzas.
- b) El Analista de Crédito y Cobranzas debe revisar y aprobar la orden de remisión.

- c) Una vez aprobado, el Ejecutivo de Servicio al Cliente debe remisionar la mercancía en consignación y
- d) Entrega al Asistente del CAD la original y copia de la remisión.

NOTA: Esta mercancía debe ser trasladada de la bodega principal a una bodega interna de consignación para mantener el control de lo entregado.

- e) Una vez consumida parcial o totalmente la mercancía por parte del cliente, el Ejecutivo de Ventas debe solicitar al Ejecutivo de Servicio al Cliente por medio de un pedido diligenciado el trámite de la factura correspondiente.
- f) El Ejecutivo de Servicio al Cliente debe ingresar el pedido al sistema para aprobación de cartera y posteriormente la emisión de la factura.
- g) El Ejecutivo de Servicio al Cliente debe entregar la copia de la factura al CAD para descargar la mercancía de la bodega de consignación.

NOTA: Esta mercancía sale de bodega de consignación a bodega principal para ser facturada.

- h) El Ejecutivo de Servicio al Cliente debe entregar al Ejecutivo de Ventas la factura original para su radicación y trámite de pago.
- i) Se procede a efectuar la reposición de la mercancía consumida mediante solicitud del cliente a través de orden de compra y/o pedido del Ejecutivo de Ventas.
- j) El Ejecutivo de Ventas mensualmente debe hacer un inventario en las bodegas del cliente y cruzar esa información con la que está en el sistema.

3. Anexos

1. Formato de entrega de facturación al CAD SC FO 04
2. Formato para registro de Fax SC FO 05
3. Planilla de Correspondencia SC FO 06

4. Referencias

4.1 Numeral(es) de la NTC:ISO 9001:2000 (Manual de Calidad)

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

4.2 Referencias de documentos del SGC relacionados:

Procedimiento para Ventas MV PR 02

4.3. Registros

Registro de Entrega de Facturación al CAD SC FO 04

Registro de Fax SC FO 05

Planilla de Correspondencia SC FO 06

Backorder N/A

4.4. Otros documentos de referencia


NTC:ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

NTC:ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.

5. Control de cambios

Fecha	Versión	Motivo	Sección/ Numeral	Página	Descripción de la modificación

2004-06-23	00	Creación	N/A	N/A	N/A
2004-09-22	01	Registro incluido no aplicable	1.3	1 de 4	El <i>Picking List</i> se borra. Aplica más al procedimiento del CAD y no al de SC PR 02.
2004-09-22	01	Responsabilidad no definida	1.4	2	Se da claridad a la responsabilidad de Asistente de Servicio al Cliente donde elabora cotizaciones, legalización de contratos y licitaciones.
2004-09-22	01	Responsabilidad no definida	1.4	2	Asistente de CAD se incluye en las responsabilidades ya que tiene que ver en este proceso de consignación.
2004-09-22	01	Falta de claridad en responsabilidad	1.4	2	Se modifica Analista de Crédito y Cobranza porque la participación es eventual en caso de que el Ejecutivo de Servicio al Cliente no pueda aprobar los pedidos.
2004-09-22	01	Salvedad no acorde con medidas tomadas	2.1	2	Se borra la palabra urgencias para hospitales y se deja abierto.
2004-09-22	01	Inconsistencia	2.1	2	En la condición general 2 se modifica el párrafo. Los pedidos deben ser claros y tramitados en su totalidad todas las casillas.
2004-09-22	01	Falta de claridad	2.1	2	En la condición general 4 se debe tener en cuenta que la facturación debe salir con el formato SC FO 04 en consecutivo de la Facturación.
2004-09-22	01	Falta de claridad	2.2	2	Se modifica el 2.2 (b) la hora de recibo por la hora de entrega al cliente para mayor claridad.
2004-09-22	01	Aclaración texto	2.4	3	Se da claridad de que la correspondencia enviada es a los Ejecutivos de Ventas de fuera de Bogotá para aclarar con la correspondencia de los Ejecutivos de Ventas de Bogotá.
2004-09-22	01	Inconsistencia	2.4	3	Se borra el numeral (e) del 2.4 la parte de contactar la transportadora ya que es erróneo porque la transportadora pasa todos los días.
2004-09-22	01	Inconsistencia con forma real de trabajo	2.4	3	Se deja que la transportadora recoge todos los días y se quitan los días especiales.
2004-09-22	01	Inconsistencia	2.5	3	Se arregla el numeral y se modificó la entrega de <i>backorder</i> ya que quien lo hace es la recepcionista y solo se entrega a las Ejecutivos de Ventas.
2004-09-22	01	Inconsistencia	2.6	3	Se elimina la referencia al instructivo MV IN 01.
2004-09-22	01	Inconsistencia	2.6	3	Se arregla el numeral, se borró del 2.5 el párrafo (a) se incluye entrega de la copia de la remisión al Asistente de CAD. Se incluye en el literal (e) que el Ejecutivo de Servicio al Cliente entrega una copia de la factura original al CAD para descargar la mercancía en consignación. Se incluye que el Ejecutivo de Ventas debe hacer un inventario mensual en las instalaciones del cliente y cruzarlo con la del sistema.
2004-09-22	01	Nombre de formato no entendible	3.	4	Al no ser claro el formato de facturación SC FO 04 se modificó a Formato de Entrega de Facturación al CAD SC FO 04 en 3. Anexos (1) y en Referencias 4.3 Registros.
2005-02-14	02	Acción correctiva auditoria de certificación	2.1	2	Se adiciona el numeral 4. Se debe informar a los Ejecutivos de Ventas el ingreso de mercancía para cada mes
2005-02-14	02	Acción correctiva auditoria de certificación	2.4	3	Se adiciona en el numeral a e ingreso de mercancía
2005-02-14	02	Acción correctiva auditoria de certificación	2.5	3	Se adiciona en el numeral b y mensualmente el informe de ingreso de mercancía por mes
2005-04-19	03	Inconsistencia	1.3	1	Se adiciona en el numeral 1.3 en definiciones de <i>Backorder</i> enviada por el cliente.
2005-06-14	04	Inconsistencia	2.1	2	En Notas se adiciona el numeral 5 los pedidos a futuro o con entregas especiales se deberán pasar a servicio al cliente para su respectivo ingreso al sistema y que ingresen al <i>backorder</i> para ser solicitados los productos en las reuniones mensuales de compras.
2005-09-19	05	Responsabilidad en otro cargo	2.2	2	Se define en el literal b) que la responsabilidad de revisión de pedidos está en los Ejecutivos de Ventas.

		TÍTULO: (NOMBRE DADO A LAS INSTRUCCIONES A DESCRIBIR)	CÓDIGO: (Según indicaciones de GC IN 01)
			REV. (00 a la primera revisión)
FECHA DE EMISIÓN (aaaa-mm-dd)		PROCESO: (NOMBRE DEL PROCESO DEL SGC DONDE APLICA EL INSTRUCTIVO)	Página 1 de 1
ELABORADO POR: (FIRMA) (NOMBRE DE QUIEN(ES) ELABORA) (CARGO)	REVISADO POR: (FIRMA) (NOMBRE DE QUIEN(ES) REVISA) (CARGO)	APROBADO POR: (NOMBRE DE QUIEN APRUEBA) (CARGO)	
FIRMA/ FECHA: (aaaa-mm-dd)	FIRMA/ FECHA: (aaaa-mm-dd)	FIRMA/ FECHA DE APROBACIÓN (aaaa-mm-dd)	

1. Información general

1.1 Objetivo

(Para qué se ha elaborado el instructivo)

1.2 Alcance

(Parte de las instrucciones cubiertas por el instructivo. Tipo y alcance de las disposiciones descritas. Por ej: Aplica a partir de la fecha de emisión, abarca todos los procesos de la organización y la elaboración de cualquier tipo de documento dentro de esta)

1.3 Definiciones

(Término) (Explicación para el correcto entendimiento)

1.4 Responsabilidades

(Cargo o dependencia) (Responsabilidades específicas sobre las instrucciones específicas descritas en el instructivo)

2 Desarrollo

2.1 Condiciones Generales

(Definición de características generales que se deben considerar para el correcto desarrollo de las tareas descritas en el instructivo)

2.2 (Etapa N° 1)

(Descripción de instrucciones específicas)

2.3 (Etapa N° 2)

(Descripción de instrucciones específicas)

2.4

3. Anexos

(Número y nombre de los anexos a incluir en el instructivo. Si se considera necesario deben incluirse diagramas de flujo, tablas, etc, que facilitan el entendimiento y desarrollo del instructivo)

4. Referencias

4.1 Numeral(es) de la NTC:ISO 9001:2000 (Manual de Calidad)

(Numeral de la norma ISO 9001:2000 Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables al instructivo. El manual de Calidad tendrá la misma estructura de la norma)

4.2 Referencias de documentos del SGC relacionados:

(Procedimientos, instructivos, manuales relacionados con las actividades descritas en el instructivo.) (Código de cada documento relacionado)

4.3. Registros

(Nombre de los formatos donde se registran las tareas desarrolladas en el instructivo) (Código de los formatos de registro)

4.3 Otros documentos de referencia

(Nombre de otros documentos (internos y externos) no incluidos en los anteriores, que sirven de soporte o consulta para las instrucciones descritas en el instructivo)

5. Control de cambios

Fecha	Versión	Motivo	Sección/ Numeral	Página	Descripción de la modificación
(Fecha en la que realiza el cambio)	Número de versión o revisión del documento modificado	(¿Por qué se modifica el instructivo?)	(Sección/ Numeral modificado. Por ejemplo: 2.4)	(Número de la página del documento en la que se realizó el cambio)	(¿En qué consistió el cambio realizado?)

En caso de ser la creación del documento se debe consignar: "Primera emisión. No se han realizado cambios" Y N/A (No aplica) en los espacios destinados para motivo, sección, etc.

		TITULO: <p align="center">AUDITORIAS INTERNAS</p>	CÓDIGO: <u>GC PR 03</u>
			<u>REV. 03</u>
FECHA DE EMISIÓN 2006-08-02		PROCESO: <p align="center">GESTIÓN DE CALIDAD</p>	Página 1 de 1
ELABORADO POR: <p align="center">SERGIO WIEST COORDINADOR DE CALIDAD</p>	REVISADO POR: <p align="center">CLAUDIA FORERO GERENTE DE LOGÍSTICA</p>	APROBADO POR: <p align="center">MARTIN CABRERA GERENTE GENERAL</p>	
FIRMA/ FECHA: 2006-08-02	FIRMA/ FECHA: 2006-08-02	FIRMA/ FECHA DE APROBACIÓN 2006-08-02	

1. Información general

1.1 Objetivo

Este procedimiento ha sido elaborado con el fin de definir y documentar las actividades necesarias para llevar a cabo las auditorias internas, para así, determinar si el sistema integrado de gestión está conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de ISO 9001:2000, ISO 14001 y OHSAS 18001 y con los requisitos del sistema integrado de gestión establecidos por la organización, igualmente, determinará si el SIG se ha implementado y mantenido de manera eficaz.

1.2 Alcance

Rige a partir de la fecha de emisión. Es aplicable a todos los procesos del sistema integrado de gestión de BD Colombia. Cubre las actividades desde la programación de auditorias hasta la verificación de las acciones tomadas como respuesta a las no conformidades encontradas.

1.3 Definiciones

Alcance de la auditoria	Extensión y límites de una auditoria
Auditado	Organización que es auditada.
Auditor	Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoria.
Auditoria	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.
Ciente de la auditoria	Organización o persona que solicita una auditoria.
Conclusiones de la auditoria	Resultado de una auditoria que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoria y todos los hallazgos de la auditoria.
Criterios de auditoria	Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencias.
Equipo auditor	Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoria.

Evidencia de la auditoria	Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoria y que son verificables.
Evidencia objetiva	Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
Experto técnico	Persona que aporta experiencia o conocimientos específicos con respecto a la materia que se vaya a auditar.
Hallazgo de la auditoria	Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoria.
No conformidad	El no cumplimiento de un requisito especificado.
Plan de auditoria	Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoria.
Programa de la auditoria	Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
Tratamiento de una no conformidad	La acción emprendida respecto a una entidad no conforme, con el propósito de resolver la no conformidad.

1.4 Responsabilidades

Coordinador de Calidad y Asuntos Regulatorios, Representante de la Dirección	Programar auditorias internas y designar al líder del equipo auditor.
Auditor líder	Dirigir la planeación y ejecución de la auditoria interna.
Equipo auditor	Ejecutar las actividades de auditoria descritas en este procedimiento.
Auditado	Atender las auditorias programadas, aceptar o no las no conformidades encontradas

2 Desarrollo

2.1 Condiciones Generales

1. Es muy importante que los auditores internos tengan ciertas cualidades como habilidad de comunicación, objetividad, juicio e integridad.
2. Los procedimientos escritos, los instructivos de trabajo y las normas son esenciales para una auditoria, porque se compara lo que esta escrito con lo que la gente realmente hace.
3. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.
4. Para la realización de las auditorias se deben considerar los siguientes principios:
 - Independencia: la base para la imparcialidad de la auditoria y la objetividad de las conclusiones de la auditoria.
 - Enfoque basado en la evidencia: el método racional para alcanzar conclusiones de la auditoria fiables y reproducibles en un proceso de auditoria sistemático.
5. Las auditorias internas son una herramienta para el mejoramiento

2.2 Programar auditoria

Al comienzo de cada año fiscal, durante el mes de Octubre, el Representante de la Dirección y/o el Coordinador de Calidad y AR, deben elaborar el programa de auditorias correspondiente al año que inicia, para tal fin se debe:

- a) Definir el número de auditorias y su frecuencia de acuerdo con la etapa de madurez del sistema, estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas.
- b) Definir los objetivos y alcance de cada auditoria.
- c) Determinar responsables.
- d) Definir los recursos necesarios.

- e) Establecer los procedimientos requeridos.
- f) Registra dicha información en el formato GC FO 09. Programa de Auditorias.

2.3 Selección y asignar auditores

El Coordinador de Calidad y Asuntos Regulatorios y/o Representante de la Dirección deben:

- a) Designar al líder del equipo auditor con base en los parámetros establecidos en el perfil del auditor interno, anexo 2 del presente documento.
- b) Notificar al auditor líder sobre la asignación.

El líder del equipo auditor debe:

- c) Conformar el equipo de auditoria con personal capacitado e independiente del área o proceso a auditar.
- d) Notificar al equipo auditor sobre la asignación.

2.4 Preparación de plan de auditoria y revisión documental

Por lo menos dos días antes de la fecha programada para la auditoria en sitio, el equipo auditor debe definir:

- a) Objetivo, el cual generalmente es verificar el cumplimiento del sistema integrado de gestión con los requisitos establecidos en la normas referenciales.
- b) Alcance, en el cual se establece las áreas y/o procesos a auditar y los días de realización de la auditoria.
- c) Criterios de auditoria, generalmente las normas, el manual integral de gestión y los procedimientos instructivos particulares del área o proceso a auditar.

Así mismo, el líder del equipo auditor debe coordinar las actividades para:

- d) Verificar que todos los requisitos establecidos en la normas ISO 9001:2000, ISO 14001 y OHSAS 18001 que correspondan al proceso auditado, estén documentados en el manual de gestión, en los procedimientos o formatos pertinentes. En caso de existir una no conformidad se diligencia el formato GC FO 06 Reporte de No Conformidad.
- e) Asignar tareas al equipo auditor.
- f) Definir itinerario de las actividades a realizar, áreas a visitar, personas a entrevistar y horas en las que se realizaran dichas actividades. Registrar dicha información en el formato GC FO 10.
- g) Enviar itinerario de auditoria al auditado.
- h) Verificar disponibilidad de formatos de lista de chequeo GC FO 12.

2.5 Realización de Junta de Apertura

Antes de dar inicio a la auditoria en sitio, se debe realizar una junta entre auditores y auditados, en la que el líder del equipo auditor debe:

- a) Presentar a los auditores y auditados.
- b) Confirmar objetivo, alcance y criterios de la auditoria.
- c) Confirmar el itinerario de la auditoria.
- d) Informar los métodos y procedimientos que van a ser utilizados.
- e) Confirmar disponibilidad de personas a entrevistar.
- f) Confirmar aspectos relacionados con la confidencialidad.
- g) Confirmar la disponibilidad de recursos y facilidades necesarias para el equipo de auditoria.
- h) Confirmar la fecha y hora para la reunión de cierre y cualquier otra reunión intermedia del equipo auditor con el auditado.
- i) Resolver inquietudes del auditado.
- j) Solicitar diligenciamiento de formato RH FO 01. Registro de Asistencia.

2.6. Desarrollo de la auditoria

El auditor debe ejecutar tareas tales como:

- a) Observar actividades.

- b) Realizar entrevistas. Tener en cuenta:
- Romper el hielo.
 - Exponer el motivo de la entrevista.
 - Indagar lo que se hace.
 - Analizar lo que se hace.
 - Sacar conclusiones de lo que se hace.
 - Explicar las próximas acciones.
 - Comparar con evidencias de auditoria.
- c) Tomar nota de los diferentes aspectos evaluados en el formato GC FO 12.
- d) Redactar y consignar las no conformidades, observaciones u otros elementos encontrados.
- e) Considerar:
- Describir el problema y la evidencia de la auditoria para apoyar la declaración del problema.
 - Registrar el elemento o elementos que no se han cumplido.
 - Definir, si se conoce, el impacto del problema sobre el servicio.

NOTA: La confirmación de la existencia de la no conformidad se realiza posteriormente mediante evaluación de los comentarios con respecto a la norma en reunión con el auditor líder.

2.7 Reunión del Equipo Auditor

El equipo auditor se reúne con el propósito de:

- a) Establecer cuáles comentarios recopilados durante la auditoria en sitio corresponden realmente a no conformidades con respecto a los criterios de auditoria.
- b) Consignar las no conformidades en el formato GC FO 06.
- c) Tomar nota de los demás aspectos que se consideren relevantes.

2.8 Junta de cierre.

El líder del equipo auditor coordina la junta de cierre, donde se debe:

- a) Elaborar lista de asistentes en RH FO 01.
- b) Describir los diferentes aspectos evaluados en la auditoria.
- c) Informar sobre evaluación completa del área auditada.
- d) Informar conclusión del equipo auditor sobre el cumplimiento del SIG con respecto a los criterios de auditoria.
- e) Describir problemas observados e impacto.
- f) Informar no conformidades encontradas y firmar por parte del auditado la aceptación de la no conformidad.

NOTA: El auditado se compromete a identificar las causas de las no conformidades y a eliminarlas en un periodo determinado. El auditor puede emitir un informe final posterior a la fecha de cierre de auditoria en el que, además de las no conformidades encontradas, describa los aspectos a resaltar y oportunidades de mejora para la organización.

3. Anexos

1. Formato para programa de auditoria GC FO 09
2. Perfil del Auditor Interno de Calidad
3. Formato para itinerario de auditoria GC FO 10
4. Formato lista de chequeo auditoria GC FO 12
5. Formato para reporte de no conformidad / solicitud de acción correctiva y/o acción preventiva GC FO 06

4. Referencias

4.1 Numeral(es) de la NTC:ISO 9001:2000

8.2.2 Auditoria Interna

4.2 Referencias de documentos del SGC relacionados:

Caracterización del proceso Gestión de Calidad	GC CP 01
Procedimiento Acción Correctiva	GC PR 05
Procedimiento Acción Preventiva	GC PR 06

4.3. Registros

Programa de auditoria	GC FO 09
Itinerario de auditoria	GC FO 10
Lista de chequeo auditoria	GC FO 12
Reporte de no conformidad / solicitud de acción correctiva y/o acción preventiva	GC FO 06

4.4 Otros documentos de referencia

NTC:ISO 19011. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental

5. Control de cambios

Fecha	Versión	Motivo	Sección/ Numeral	Página	Descripción de la modificación
2004-08-12	00	Creación	N/A	N/A	N/A
2004-09-21	01	No se define claramente los asistentes a la junta de apertura.	2.5	3	Se incluye la frase: "se debe realizar una junta entre auditores y auditados"
2004-09-21	01	Aclaración de término	2.5	3	Literal a): se cambia la palabra participantes por auditores y auditados
2004-09-21	01	Código de formato erróneo.	2.8	4	Literal a): se modificó el código del formato en donde se registra la lista de asistentes a la junta de cierre de RH FO 10 a RH FO 01
2004-11-15	02	Recomendación auditoria	2.1	2	Se excluye condición general número 3 "No es deseable que el equipo auditor emita recomendaciones, se debe limitar a presentar las no conformidades y referencia a las normas o procedimientos que se están incumpliendo".
2004-11-15	02	Recomendación auditoria	2.2	2	Se incluyen en el literal a) criterios adicionales para definir el número de auditorias y su frecuencia tales como "estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas".
2004-11-15	02	Recomendación auditoria	2.4	3	Se elimina la nota del numeral 2.4 y se incluye el literal h, el cual hace referencia al formato de lista de chequeo GC FO 12.
2004-11-15	02	Recomendación auditoria	3, 4.3	4,5	Se crea e incluye el formato lista de chequeo de auditoria en los anexos y referencias del procedimiento.
2004-11-15	02	Hallazgo auditoria documental SGS	3	4	Se ajusta el perfil del auditor interno, describiendo características diferenciales para el auditor líder
2006-08-02	03	Migración a sistema integrado de gestión	General	N/A	Se realizan los ajustes de acuerdo con el nuevo alcance del sistema integrado, se modifica la sigla SGC por SIG.

		TÍTULO: ACCIONES CORRECTIVAS	CÓDIGO: GC PR 05
			REV. 02
FECHA DE EMISIÓN 2006-08-02		PROCESO: GESTIÓN DE CALIDAD Y A.R.	Página 1 de 1
ELABORADO POR: SERGIO WIEST COORDINADOR DE CALIDAD y AR	REVISADO POR: CLAUDIA FORERO GERENTE DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: MARTIN CABRERA GERENTE GENERAL	
FIRMA/ FECHA: 2006-08-02	FIRMA/ FECHA: 2006-08-02	FIRMA/ FECHA DE APROBACIÓN 2006-08-02	

1. Información general

1.1 Objetivo

Este procedimiento ha sido elaborado con el fin de definir y documentar las actividades necesarias para tomar acción correctiva a fin de eliminar la causa de una no conformidad detectada con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.

1.2 Alcance

Rige a partir de la fecha de emisión. Es aplicable a todos los procesos del sistema integrado de gestión de BD en Colombia, con énfasis especial en los procesos de realización.

1.3 Definiciones

Acción correctiva Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

No conformidad Incumplimiento de un requisito.

1.4 Responsabilidades

Gerentes de negocio, Gerente de Logística, Gerentes de Producto, Coordinador de Recursos Humanos, Asesor Técnico, Gerente e Ingeniero de Soporte Técnico, Líderes de Proceso. Coordinar las actividades necesarias para la implementación de las acciones correctivas

Audidores Internos de Calidad Reportar las no conformidades encontradas en auditoria y hacer seguimiento a la implementación de las acciones correctivas tomadas.

Asociados (Empleados) Reportar las no conformidades encontradas en el desarrollo de sus actividades. Implementar y ejecutar las acciones correctivas necesarias para la eliminar las causas de las no conformidades.

Coordinador de Calidad y A.R. (Representante de la Dirección) Administrar y hacer seguimiento a las acciones correctivas tomadas.

2 Desarrollo

2.1 Condiciones Generales

1. La acción correctiva es la expresión dada para encontrar una solución permanente a un problema de no conformidad que ha ocurrido en el producto, proceso, sistema integrado de gestión (documentos), requisitos de la norma.
2. El Asociado que descubra o evidencie una no conformidad deberá informar a su jefe inmediato y junto con éste proceder a su documentación.
3. Las fuentes más comunes de no conformidades son:
 - Reportes de auditoria.
 - Resultados de revisiones por la dirección.
 - Quejas y/o reclamos de los clientes.
 - Productos no conformes.
 - Mediciones de indicadores de gestión.
 - Evaluaciones de satisfacción de clientes.
4. El consecutivo asignado a los reportes de no conformidad / solicitud de acción correctiva GCFO 06 es administrado por el Coordinador de Calidad y A.R..
5. El diligenciamiento del espacio del formato GC FO 06 destinado para consignar el numeral de la norma afectado por la no conformidad será función del responsable de calidad, cuando las no conformidades no provengan de auditoria.

2.2 Reporte y revisión de no conformidades

Cuando se evidencie una no conformidad en cualquiera de las fuentes identificadas en el numeral 3 de las condiciones generales o en otra determinada, el asociado que la detecta y evidencia debe:

- a) Reportar la no conformidad y solicitar la acción correctiva mediante el diligenciamiento del formato GC FO 06. Reporte de no conformidad/ solicitud de acción correctiva o preventiva.
- b) Realizar y registrar el tratamiento a la no conformidad.
- c) Establecer en que proceso se generó la no conformidad para determinar el equipo responsable de definir las causas.
 - a) Registrar esta información en los espacios destinados para tal fin del formato GC FO 06

2.3 Determinar las causas de las no conformidades

El responsable del proceso debe coordinar las actividades necesarias para:

- a) Solicitar formato al Coordinador de Calidad y Asuntos Regulatorios (Representante de la Dirección)
- b) Investigar las causas de la no conformidad.
- c) Escuchar y evaluar opiniones sobre las posibles causas que la ocasionaron.

NOTA: Se recomienda que para la definición de las causas de la no conformidad, el asociado se valga de la utilización y los datos arrojados por las herramientas estadísticas.

- d) En consenso, establecer la(s) causas de la no conformidad.
- e) Registrar en formato GC FO 06.

2.4 Determinar e implementar acciones necesarias

El responsable de la no conformidad debe:

- a) Escuchar opiniones sobre cuales deben ser las medidas más apropiadas para eliminar la causa de la no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- b) Adoptar acciones para asegurarse de que la no conformidad no vuelva a ocurrir. Determinar la acción correctiva más adecuada y acorde con la situación.

- c) Verificar disponibilidad de recursos y medio de implementación de la acción correctiva.
- d) Determinar el plan de acción requerido para la implementación de la acción correctiva.
- e) Registrar en GC FO 06.
- f) Implementar y poner en marcha acción correctiva.

2.5 Revisar y registrar resultados de las acciones tomadas.

La persona que haya solicitado la acción correctiva o un delegado suyo debe:

- a) Establecer la periodicidad de revisión de la eficacia de las acciones tomadas.
- b) Recoger información sobre desarrollo de las acciones correctivas implementadas.
- c) Determinar si las acciones tomadas fueron eficaces.
- d) Registrar claramente los resultados de las acciones tomadas en GC FO 06.
- e) Informar los resultados del seguimiento al responsable de Calidad.

El Coordinador de Calidad debe:

- f) Realizar seguimiento periódico al estado de las acciones tomadas.
- g) Actualizar registro de seguimiento en formato GC FO 08. Seguimiento a acciones correctivas y preventivas.

2.6 Cierre de la acción correctiva

Cuando la acción correctiva ha sido implementada, quien solicita debe:

- a) Verificar la efectividad de la acción tomada.
- b) Establecer los resultados y observaciones sobre la acción correctiva tomada.
- c) Consignar el cierre de la acción correctiva en el formato GC FO 06

3. Anexos

- 1. Formato para reporte de no conformidad / solicitud de acción correctiva o preventiva GC FO 06
- 2. Formato para seguimiento a acciones correctivas y preventivas. GC FO 08

4. Referencias

4.1 Numeral(es) de la NTC:ISO 9001:2000 (Manual de Calidad)

Acción correctiva 8.5.2

4.2 Referencias de documentos del SGC relacionados:

Caracterización de proceso de Gestión de calidad	GC CP 01
Procedimiento para realizar auditorías internas	GC PR 03
Procedimiento para control del producto no conforme	GC PR 04
Procedimiento para tomar acción preventiva	GC PR 06

4.3. Registros

Reporte de conformidad / solicitud de acción correctiva y preventiva	GC FO 06
Seguimiento a acciones correctivas y preventivas	GC FO 08

4.4 Otros documentos de referencia

NTC:ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

NTC:ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.

NTC ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos.

NTC OHSAS 18001. Sistemas de Gestión en S&SO. Requisitos.

5. Control de cambios

Fecha	Versión	Motivo	Sección/ Numeral	Página	Descripción de la modificación
2004-08-02	00	Creación	N/A	N/A	N/A
2004-09-21	01	Responsabilidad no definida	1.4	1	Se incluyen entre los responsables a Coordinador de Recursos Humanos, Asesor Técnico, Gerente e Ingeniero de Soporte Técnico, Líderes de Proceso, Coordinador de Calidad y/o Representante de la Dirección.
2004-09-21	01	Término mal utilizado	2.1	2	En la condición general N° 2 se modifica la palabra cargo por asociado.
2004-09-21	01	Responsabilidad no definida claramente	2.1	2	Se cambia la condición general N° 4 y se deja en responsabilidad del Coordinador de Calidad el manejo del consecutivo de las acciones correctivas.
2004-09-21	01	Término mal utilizado. Texto mal referenciado.	2.2	2	Se modifica el término empleado por asociado y el término descruza por detecte y evidencie. Se elimina la referencia al GC PR 04 del literal b.
2004-09-21	01	Actividad no incluida	2.3	2	Se incluye la actividad a) solicitar formato al Coordinador de Calidad y/o Representante de la Dirección.
2004-09-21	01	Término mal utilizado	2.3	2	En la nota se modifica la palabra empleado por asociado.
2004-09-21	01	Cargo no definido.	2.5	3	Se modifica el término responsable por Coordinador.
2006-08-02	02	Migración al sistema integrado de gestión	General	N/A	Se modifica la sigla SGC por SIG como resultado de la ampliación del sistema. Se incorporan como referencias las normas ISO 14001 y OHSAS 18001.



DESCRIPCIÓN DE CARGO GERENTE DE NEGOCIO

Anexo 5. Ejemplo de descripción de cargo

CODIGO: MV GN 04

N° DE REV: 00

FECHA DE REV: 2004-08-13

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Gerente de Negocio
División:	BD Medical – BD Diagnostics – BD Biosciences.
Le reporta a:	Gerencia General

PROPOSITO GENERAL DEL CARGO

Liderar todas las actividades de Mercadeo y Ventas del segmento (BD Medical -BD Diagnostics-BD Biosciences) que permitan mantener, crecer y alcanzar los objetivos estratégicos y financieros establecidos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Presupuestar el plan de ventas anuales y realizar los *Forecast* trimestrales.
2. Responder por el Plan de Ventas y el P & L aprobado.
3. Mantener y desarrollar buenas relaciones con el Usuario Final y los Distribuidores.
4. Establecer junto con Recursos Humanos las actividades que permitan el desarrollo de los asociados del segmento correspondiente.
5. Velar por el cumplimiento de las actividades descritas en los procedimientos del SGC Asociados a su segmento.
6. Manejar el Negocio con integridad y viviendo los Valores de BD.

NATURALEZA Y ALCANCE

Cargo Directivo de alto grado de Responsabilidad cuya función abarca desde la planeación hasta la obtención de resultados financieros del segmento de negocios asignado en el país.

ACTIVIDADES

- 1.1 Revisar y aprobar el plan de mercadeo anual presentado por el Gerente de Producto.
- 1.2 Suministrar al Analista Financiero el plan de ventas en unidades y dólares por líneas de producto y plan de gastos proyectados, con el fin de que se establezca el P&L del segmento.
- 2.1 Una vez aprobado el P&L establecer el plan de cuotas de ventas y GP por línea de producto a la fuerza de ventas.
- 2.2 Monitorear días inventarios



DESCRIPCIÓN DE CARGO
GERENTE DE NEGOCIO

CÓDIGO: MV GN 04

N° DE REV: 00

FECHA DE REV: 2004-08-13

- 2.3 Mantener los gastos dentro del presupuesto
- 2.4 Evaluar mensualmente el cumplimiento de ventas en unidades, dólares, precios presupuestados y tomar las acciones correctivas cuando sea necesario,
- 2.5 Monitorear y enviar mensualmente a la fuerza de ventas el cumplimiento y alcance de los objetivos.
- 2.6 Organizar reuniones de ventas nacionales trimestralmente
- 3.1 Establecer relación uno a uno con los usuarios y Distribuidores Pareto.
- 4.1 Dar feedback trimestral a los asociados del segmento, revisando el cumplimiento de sus objetivos e IIG's y de acuerdo a PDP establecer junto con Recurso Humano el plan de desarrollo individual.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

a) Directamente
Gerente General

b) Indirectamente
Director de Negocio Regional



DESCRIPCIÓN DE CARGO
GERENTE DE NEGOCIO

CÓDIGO: MV GN 04

N° DE REV: 00

FECHA DE REV: 2004-08-13

COMPETENCIA REQUERIDA

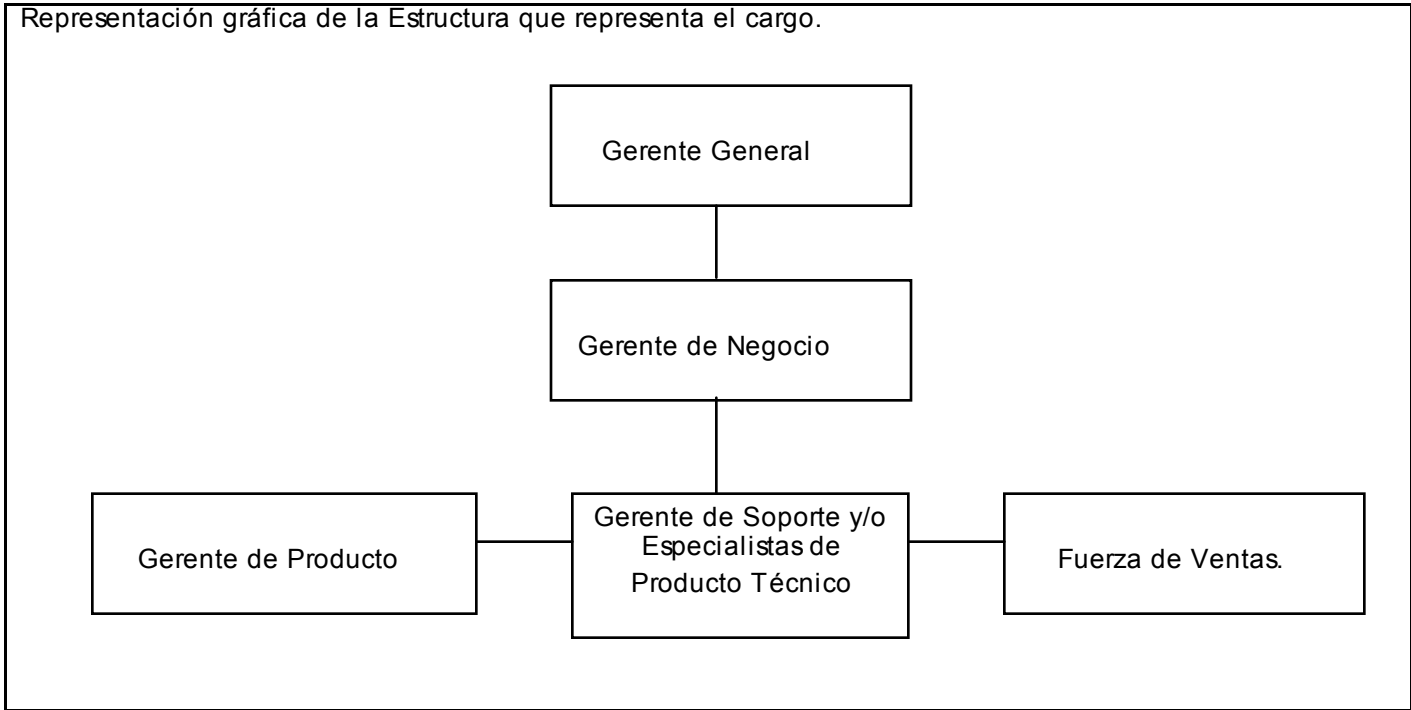
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Profesional Universitario en el área de la Salud, Biología, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Economía.• Inglés Avanzado• Dominio de Sistemas en Office.
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Cursos o talleres técnicos específicos en Mercadeo, Liderazgo, Coaching o Ventas.
HABILIDADES (Ligada a las Competencias Organizacionales)	<ul style="list-style-type: none">• Promociona un ambiente de trabajo incluyente.• Manejarse por resultados.• Orientado a la acción.• Enfoque al cliente.• Trabajo en equipo.• Influencia en lo demás.• Agilidad organizacional y estratégica.• Efectividad del proceso.• Administración, liderazgo y desarrollo de las personas.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3 años en Mercadeo dentro o fuera de BD• Mínimo 3 años en cargos directivos similares.



**DESCRIPCIÓN DE CARGO
GERENTE DE NEGOCIO**

CÓDIGO: MV GN 04
N° DE REV: 00
FECHA DE REV: 2004-08-13

ORGANIGRAMA



AUTORIZACIONES

Nombre y firma Elaboró: Gerente de Negocio	Nombre y firma Revisó: Gerente General	Nombre y firma Aprobó: Gerente General
--	--	--