



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“PROGRAMA SIX SIGMA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE
SELECCIÓN DE PERSONAL Y DE VENTAS EN LA EMPRESA
INMOBILIARIA MASTERHOUSE – LIMA 2012”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

LLANOS RAMOS, MARIA CLAUDIA

LIMA – PERÚ

2012

PRESENTACIÓN

Por años las empresas se han enfocado en la producción, logrando en muchos casos que estas se den en el menor tiempo posible y de la forma más eficaz, pero nos encontramos viviendo en una nueva era económica en la que la productividad está íntimamente ligada con la calidad, esta forma de pensar y actuar es la única que permite a un negocio mantenerse a un nivel competitivo adecuado.

Debemos entender por calidad al conjunto de especificaciones que posee un producto o servicio así como la capacidad de satisfacer los requerimientos de los clientes. Calidad también implica la reducción de defectos que podrían presentarse; en la actualidad los clientes perciben como defectos una entrega tardía, una facturación incorrecta, caídas del sistema, errores en el texto de un documento, largas esperas para obtener una respuesta, etc.

Los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo de mi carrera me ha permitido plantear la siguiente tesis: “PROGRAMA SIX SIGMA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y DE VENTAS EN LA EMPRESA INMOBILIARIA MASTERHOUSE – LIMA 2012” elaborado con el objetivo de obtener el grado de Licenciado en Administración.

La metodología six sigma nace en respuesta de la necesidad de contar con una herramienta que reduzca los defectos lo máximo posible, esta metodología pretende que se presente solo 3.4 defectos en un millón de oportunidades. Se desarrollo y aplico este programa en la empresa Masterhouse, la cual brinda servicio de asesoramiento en la compra y venta de inmuebles; con la finalidad de mejorar sus procesos.

Asimismo será un aporte para las personas interesadas en la gestión de la calidad, teniendo en consideración que six sigma no solo es compatible con las demás metodologías (como ISO 9000 y EFQM) si no que es recomendable la utilización de estas metodologías en conjunto, siempre y cuando problema identificado lo requiera.

DEDICATORIA

A mis padres, María Mercedes Ramos y Ricardo Llanos, por los valores inculcados y el amor brindado.

A mis maestros que a lo largo de mi carrera me brindaron los conocimientos que me permitieron desarrollar este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Para poder realizar esta tesis de la mejor manera posible fue necesario el apoyo de muchas personas a las cuales quiero agradecer.

A mis padres María Mercedes Ramos y Ricardo Llanos, quienes me brindaron su apoyo desde el primer día, gracias por su amor, su soporte, por la confianza que depositaron en mí y por motivarme cuando más lo necesite. A mis abuelos que me brindaron su sabiduría la cual influyo en mí de tal manera que puede lograr los objetivos que me trace.

A mi tío Augusto Peñaloza Llanos quien me abrió las puertas de su empresa dándome la oportunidad de tener mi primera experiencia laboral, en la cual complementé los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera, gracias por guiarme en esta maravillosa experiencia.

Al Mg. Ambrocio Teodoro Esteves, quien me ha brindado su asesoramiento para poder desarrollar esta tesis de la forma correcta, gracias por la orientación y el tiempo dedicado a mí y a mi trabajo, por haberme facilitado los medios para llevar a cabo las actividades que me permitieron culminar mi tesis.

Muchas gracias a todos ellos.

Maria Claudia Llanos Ramos

2.2.2.1	Perfeccionar el proceso de ventas	39
2.2.2.2	Aplicar controles de calidad al proceso de ventas	40
2.2.2.3	El proceso es un instante	42
2.2.3	Proceso de Selección de Personal según Delgado, S. & Ena, B. (2011)	50
2.2.3.1	Descripción del puesto de trabajo	50
2.2.3.2	Descripción del perfil del candidato	50
2.3	Programa Six Sigma	52
2.3.1	Six Sigma – Estructura Humana	53
2.3.2	Six Sigma – Metodología DMAMC	56
2.3.3	Programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas	58
2.3.3.1	Mejoramiento de los Procesos de Selección de Personal y de Ventas – Área Administrativa	60
2.3.3.2	Mejoramiento de los Procesos de Ventas	63
2.3.3.3	Mejoramiento de los Selección de Personal	67
2.4	Definición conceptual de la terminología empleada	70
CAPÍTULO III MÉTODO		
3.1	Tipo y Diseño de Investigación	72
3.2	Población y Muestra	73
3.3	Consistencia Interna de la Hipótesis	74
3.4	Hipótesis	74
3.4.1	Hipótesis alterna	74
3.4.2	Hipótesis nula	75
3.4.3	Hipótesis específicas	75
3.4.4	Prueba de hipótesis	75
3.5	Operacionalización de la Variable	78
3.6	Método e Instrumento de la Investigación	80
CAPÍTULO IV RESULTADOS		
4.1.	Resultados	81

4.2.1	Pre Test Proceso de Ventas	82
4.1.2	Pre Test Selección de Personal	84
4.1.3	Post Test Selección de Ventas	88
4.1.4	Post Test Selección de Personal	91
4.2	Discusión	93
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	Conclusiones	96
5.2	Recomendaciones	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		97
ANEXOS		98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01.	Calidad del diseño del producto – DMADV	32
Gráfico 02.	Programa del nivel de calidad en la producción, ventas y servicio – DMAMC	33
Gráfico 03	Estructura Humana Six Sigma	49
Gráfico 04	Metodología DMAMC	50
Gráfico 06	Diseño de Investigación	62
Gráfico 07	Pre-Test Motivación	70
Gráfico 08	Pre-Test Compromiso	71
Gráfico 09	Pre-Test Supervisión	72
Gráfico 10	Pre-Test Aptitud	73
Gráfico 11	Pre-Test Actitud	74
Gráfico 12	Pre-Test Análisis	75
Gráfico 13	Post-Test Motivación	76
Gráfico 14	Post -Test Compromiso	77
Gráfico 15	Post -Test Supervisión	78
Gráfico 16	Post -Test Aptitud	79
Gráfico 17	Post -Test Actitud	80
Gráfico 18	Post -Test Análisis	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01	Interpretación six sigmas de la calidad del bien o servicio	30
Tabla 02	Muestra para medir los procesos de ventas	63
Tabla 03	Muestra para medir los procesos de selección de personal	64
Tabla 04	Operacionalización de la Variable	78
Tabla 05	Matriz de Consistencia	101

RESUMEN

En la presente tesis se plantea un programa para el mejoramiento de los procesos de selección de personal y de ventas, llamado Six Sigma. La metodología Six Sigma busca reducir o eliminar defectos en la entrega de un producto o servicio. Empresas como Motorola y General Electric lo han utilizando teniendo resultados positivos. En la Inmobiliaria Masterhouse se presentaban problemas en dos áreas básicamente, en el área de ventas y en el área de recursos humanos. Teniendo como objetivo general el mejoramiento de los procesos de selección de personal y ventas.

Se aplicó un pre y post test de 30 ítems a los colaboradores de la Empresa Inmobiliarias Masterhouse. El programa consistió en 5 sesiones por taller, en total 3 talleres de 2 horas cada una. Al realizar la prueba T Student a la pre y post encuesta al personal de ventas arrojó como resultado un nivel de significancia de 0,00001. Con la cual se rechaza la H_0 (H_0 = Si se aplica un programa Six Sigma entonces no se mejorara los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.). Asimismo se realizó la misma prueba a la pre y post encuesta tomada a las personas que seleccionan personal, obteniendo como resultado un nivel de significancia de 0,000117. Con la cual se rechaza la H_0 Se recomienda utilizar six sigma para otros procesos dentro de la organización.

Palabras claves: Procesos, defectos, calidad, satisfacción, mejora.

ABSTRACT

In the present thesis a program appears for the improvement of the processes of selection of personnel and of sales, so called Six Sigma. The Six Sigma methodology aims to reduce or eliminate defects in the delivery of a product or service. Companies like Motorola and General Electric have used having positive results. In the Real Estate Masterhouse problems in two areas basically in the area of sales and in the area of human resources is presented.

We used a pre and post test of 30 items to collaborators Masterhouse Estate Company. The program consisted of five sessions per workshop, a total of 3 workshops of 2 hours each. When performing the Student t test pre and post sales staff survey resulted in a significance level of 0.00001. Therefore H_0 is rejected. (H_0 = Applying Six Sigma program then processes not improve recruitment and sales in real estate company Masterhouse - Lima 2012). It also performed the same test to the pre and post survey taken people that select staff, resulting in a significance level of 0.000117. Therefore H_0 is rejected. Six sigma is recommended for other processes within the organization.

Key word: Processes, defects, quality, satisfaction, improve.

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis es “PROGRAMA DE SIX SIGMA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y DE VENTAS EN LA EMPRESA INMOBILIARIA MASTERHOUSE – LIMA 2012”. La problemática radica en la deficiencia de seleccionar personal idóneo y en la poca retención del personal elegido, asimismo se presentan defectos en el proceso de venta, ya que se tiene dificultad en la comunicación entre asesores y supervisores, como también en el cumplimiento de las cuotas de ventas.

Esta tesis tiene como objetivo mejorar los procesos de selección de personal y de ventas desarrollando un programa six sigma. El impacto de esta metodología es reducir los defectos, los errores y las equivocaciones por lo menos 3.4 partes por millón, para generar calidad en los procesos

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, situación problemática, formulación del problema, objetivos de investigación, justificación e importancia de la investigación y las limitaciones que pudieron presentarse. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, antecedentes de estudio a nivel internacional, nacional y local, bases teóricas y científicas y la definición conceptual de la terminología empleada. En el tercer capítulo se presenta el tipo y diseño de investigación, población y muestra, la hipótesis, método de investigación. En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de forma grafica, los cuales rechazan la H_0 . (H_0 = Si se aplica un programa six sigma entonces no se mejorara los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.). Por último en el quinto capítulo tenemos la discusión, conclusiones y sugerencias.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En países sudamericanos como Argentina se presentan problemas de personal, la dificultad recae en la poca preparación que tienen los postulantes a los diversos puestos, de tal forma el 41% de empleadores en Argentina deberán contratar personal inadecuado para realizar actividades dentro de sus empresas.

Según estudios de cada 100 personas que pasan por una situación desagradable, los empresarios pierden entre 32 y 36 posible clientes. En lo que va del 2012 se han recogido aproximadamente 1500 quejas no resultas en internet de usuarios argentinos, lo que daña gravemente la imagen de la marca. Entre las frases más reiteradas en quejas y reclamo en la web son: no tuve ninguna respuesta, me hicieron perder el tiempo, tuve que volver a llamar muchas veces, es una falta de respeto, etc.

El gobierno Argentino ha invertido 84 millones de pesos argentinos para mejorar las instituciones Educativas Técnicas, los fondos del plan son destinados a acciones de capacitación, igualdad de oportunidades, prácticas profesionales, proyectos productivos y tecnológicos, equipamiento de talleres y laboratorios, seguridad e higiene. Además ha implementado el “Libro de Quejas” a través de internet, para que las empresas puedan mejorar la calidad de su atención.

México es uno de los países con más problemas para ocupar sus puestos con personal capacitado, alrededor del 82% de los empleadores tiene dificultades para cubrir sus puestos con empleados capacitados. Según estudio de Accenture el 55% de consumidores mexicanos están insatisfechos con sus proveedores de servicios, de los cuales el 91% lo comenta con familiares y amigos, y el 72% deja de adquirir el servicio.

El gobierno Mexicano pidió al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) 100 millones de dólares destinados a continuar con un programa para mejorar la educación técnica en el país. Este plan es implementado por el Ministerio de Educación Pública de México.

Asimismo ha elaborado alianzas estratégicas con diferentes instituciones con el objetivo de brindar información y orientación a los empresarios, en especial a los de micro y pequeña empresa. De esta manera nace Herramientas PYMES, la cual ayuda a las empresas en temas desde cómo empezar su negocio hasta solucionar los problemas que se presentan tiene el transcurso del mismo.

En el Perú, según estudios de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) el 77% de las empresas peruanas tiene problemas en la selección de personal técnico, estos se debe a la falta de una educación técnica en el país, lo que provoca que no hayan personal calificado para los puestos que lo requieren. Estas carencias educativas provocan que las empresas llenen esos puestos con personal que no es el recomendado, originando problemas en el funcionamiento de las empresas.

El 15.9% de los motivos puntuales de fracaso en empresas y productos en el Perú se da por esfuerzos mal dirigidos de los gerentes de las empresas, estos se preocupan por vender sus productos o servicios, pero no se preocupan por los procesos de las ventas.

Según Indecopi, en el años 2010-2011 se han recibido alrededor de 17 mil reclamos a nivel nacional concentrándose casi el 50% entre Lima y Callao, Sin embargo solo el 1% de los clientes insatisfechos están irremisiblemente perdidos.

Perú está desarrollando políticas para implementar con objetivo de mejor preparación de los futuros postulantes, estas son: experimentación del nuevo diseño curricular básico de la educación, creación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, además de acciones de apoyo a la institución y sostenibilidad de las instituciones educativas que se beneficiaron de los programas y proyectos de cooperación internacional. En lo referente a la satisfacción se ha estimado que si se mejora la gestión empresarial se puede incrementa las ventas hasta un 11% gracias a una mejor imagen de confiabilidad, y podrá mejorar sus márgenes hasta en un 35%, por lo cual el gobierno peruano está ayudando constantemente a las MYPES a lograra el éxito empresarial, brindando asesoría en gestión y asesoría legal. Con el fin de mejorar la atención a los

consumidores desde Mayo del 2011 se ha implementado el “Libro de Reclamos”, la multa impuesta por no tener el libro de reclamos o por no responder al usuario puede ir desde una amonestación hasta 450 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), que equivalen a 1.62 millones de nuevos soles.

Centrando el estudio en el ámbito de investigación, de manera concreta en la empresa Inmobiliaria Masterhouse, la cual brinda servicios de asesoramiento de compra y ventas de inmuebles desde hace 17 años, siendo líderes en el mercado inmobiliario. Los problemas radican en la deficiencia de seleccionar personal capacitado, ya que tiene dificultades al retener al personal que contrata, y el poco seguimiento que se le da al proceso de ventas, los consultores (asesores de ventas) no cuentan con capacitación, hay problemas de comunicación entre supervisores y consultores, el conformismo de los asesores de ventas originan que no quieran seguir vendiendo y por lo tanto no lleguen a sus cuotas mensuales, asimismo se presenta deficiencia en los procesos de ventas ya que no se hace el seguimiento respectivo en cada venta, y por lo general la preparación de la venta es insuficiente.

En la empresa Masterhouse se están elaborando reportes para comunicarlos a los supervisores y estos a sus consultores, de esta forma buscan que los empleados estén informados de sus avances, de tal forma que si el empleado está lejos de su cuota mensual podrá tomar medidas para contrarrestar esta situación. Asimismo se está tratando de realizar capacitaciones periódicas, al ingresar un nuevo empleado se realiza una inducción que lo ayudara a integrarse al grupo de Masterhouse.

Bohalder, G. & Snell, S. (2008) sustentan que lo que hace la diferencia a Six Sigma de otros esfuerzos de calidad es que detecta los errores antes de que sucedan. Asimismo, consideran la importancia de los recursos humanos para Six Sigma el cual comienza con la formación de equipos y sigue con la capacitación, administración de desempeño, comunicación, cultura e incluso con las retribuciones.

Según Magnusson, K. (2009) para resolver problemas y mejorar los procesos se debe utilizar el método DMAMC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). Para realizar un programa Six Sigma adecuado se debe tener en cuenta los cuatro elementos, los cuales son: compromiso de la alta dirección, participación de los grupos de interés, esquema de formación y sistema de medida.

Para Mateo, A. (2005) una venta se define como un acto económico en el que un producto cambia de propietario mediante una contraprestación económica; un sociólogo podrá definirla como el acto mediante el cual se satisface un deseo o necesidad. Vender es convencer a una persona de las ventajas de la oferta que se le hace.

Lareki, F. (2009) afirma que un buen vendedor constantemente está desarrollando acciones de venta; las mismas son etapas en su quehacer profesional, estas etapas conforman normalmente los procesos.

García, L. (2011) alega que una mala selección de vendedor significa algo así como échale gasolina adulterada a nuestro motor de ventas, perjudica al funcionamiento de todo el motor en el presente y lo puede dañar en el futuro, puede producirse desmotivación en el resto de vendedores, y las inversiones que realicen para el mejoramiento de nuestra fuerza de ventas no caerán en tierra fértil.

Existen ciertas características que separan a los vendedores exitosos de los vendedores promedio, hay dos cosas que deben saberse: Primero, nadie nace con estas cualidades. Segundo, todas estas cualidades se pueden aprender a través de la experiencia.

El programa Six Sigma será aplicado en la empresa Inmobiliaria Masterhouse, el cual se realizara aplicando un test antes y después del programa a los trabajadores de la empresa con el fin de poder medir los resultados, se utilizara este programa con el objetivo de mejorar los procesos de selección de personal y de ventas, a través de políticas y estrategias organizacionales.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el programa Six Sigma mejorara el proceso de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse - Lima 2012?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un programa de Six Sigma el cual ayudara a mejorar los procesos de ventas y de selección de personal en la Empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y evaluar los procesos de selección de personal y de ventas que utiliza actualmente la empresa Inmobiliaria Masterhouse.
- Diseñar y aplicar un programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y ventas.
- Evaluar los resultados luego de la aplicación del programa Six Sigma en la empresa Inmobiliaria Masterhouse.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de la investigación es pertinente ya que se desarrollaran estrategias y políticas para mejorar los procesos de selección de personal y los de ventas de la empresa inmobiliaria mejorando principalmente la productividad de dicho negocio.

Es relevante porque permitirá que los procesos de selección de personal y los de ventas mejoren considerablemente en comparación con los que se tienen

actualmente, mejorando la calidad de personal que ingrese y por ende mejorando la calidad de atención a los clientes.

Para solucionar el problema de selección de personal y los problemas que existen en el proceso de venta se aplicará el programa Six Sigma el cual buscara reducir los defectos, es decir tener calidad total en los procesos mencionados. Aplicando políticas, las cuales se comunicaran, medirán, analizaran, y de ser preciso se mejoraran, y por último se controlaran; siempre trabajando con los jefes de ventas.

Entendemos como venta como al acto que satisface cualquier necesidad o deseo, las personas adquieren producto o servicios con el fin de sentirse mejor, en este proceso de búsqueda influyen varios factores, uno de ellos son los vendedores. Los vendedores son la gente vital en cualquier negocio, sin las ventas las compañías más grandes y sofisticadas tendrían que cerrar. Las ventas son la chispa que enciende el motor de la libre empresa, de tal forma que existe una relación directa entre el éxito de la comunidad de las ventas y del país completo. De las ventas depende el futuro de la economía no solo de una empresa o de un sector económico, depende un país entero ya que ellas son el motor financiero de una economía nacional.

La responsabilidad más grande de un jefe de ventas es enseñar a pescar a su gente, formándola tanto en técnicas de ventas como el mejor conocimiento de sus clientes, y en el manejo de habilidades relacionales. Es importante el conocimiento que tienes de sus clientes ya que sin ello, por más técnicas de ventas, no podrás convencerlos de elegir el producto o servicio.

La forma en la que se va a desarrollar la investigación es a través de capacitaciones al personal administrativo y al personal de ventas. En las cuales se les instruirá la metodología six sigma, desde la estructura humana hasta el proceso DMAMC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar). Asimismo se realizar reportes semanales, mensuales y anuales de las ventas, como forma de medir todas las políticas que serán implementadas.

La investigación será viable porque permitirá que se mejoren los procesos de selección de personal, de tal forma que solo personal capacitado será seleccionado, reduciendo los gastos que hace esta en el reclutamiento constante de personal. Asimismo se mejorara los procesos de venta desde la captación del cliente hasta la post-venta, como consecuencia se tendrá un incremento en las ventas.

1.5. LIMITACIONES

Una de las limitaciones que se ha presentado es la falta de antecedentes a nivel nacional sobre Six Sigma en procesos de ventas y de selección de personal.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En el ámbito internacional los investigadores que permitirán desarrollar la investigación a continuación detallamos:

Según Echevarría, L. (2010). En su tesis titulada: *Aplicación de la Metodología Seis Sigma para el control de Variación en el Envase de Pinturas*. Desarrollada por el departamento de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción. Escuela Superior Politécnica del Litoral en la cual se resume lo siguiente: “El cliente es la principal razón de ser de una compañía y su satisfacción es la única forma para asegurar las ventas, fortalecimiento y mantenimiento en el mercado”.

Por lo anterior, además de una pintura de excelente calidad, Pinturas ABC busca constantemente generar mayor valor agregado para sus clientes y en dicha búsqueda, quiere que la seguridad y confianza de los clientes en los productos sea la base para afirmar un sentido de pertenencia fortalecido. Los clientes pueden estar seguros de que Pinturas ABC siempre cumple lo que promete.

Cambios en procesos, capacitaciones, ajustes y cambios en algunos equipos, son varios de los factores que se trabajan y se fortalecen con el proyecto, buscando lograr el objetivo planteado.

Partiendo de un objetivo definitivo y revisado, se levanta una base de datos, con los cuales se realizan paretos obteniendo como resultado el enfoque para el envasado manual, en el cual se presentan mayores variaciones y representa el 70 % del tipo de envasado existente en la planta.

En la medida que se avanza en el proyecto, se confirma en las diferentes etapas de la metodología que la capacitación, rediseño en los puestos de trabajo (envasado), definición de procedimientos estandarizados, son algunos puntos claves a mejorar.

Es prioritario “estandarizar el proceso de envasado” para asegurar la eliminación y/o control de las variables de ruido que puedan afectar los resultados; se parte de un diagnóstico y evaluación del proceso, de la verificación de criterios usados para

envasado, manejo de básculas, aplicación y cumplimiento de procedimientos, formas de medición, verificación de condiciones de trabajo adecuadas, todo esto a través de evaluaciones iniciales, capacitaciones para unificación de criterios, difusiones de procedimientos, nuevas evaluaciones, definiciones y divulgación de SOP (Procedimiento Operativo Estándar).

Es importante aclarar que durante el proceso, se da la separación de la planta en dos partes, una para producción de base aceite y otra base de agua. Los puestos de envasado manual que se modifican inicialmente, son: uno en planta base de agua y uno planta base aceite y los resultados se replicaran a todos los puestos de envasado de ambas plantas, para un total de 8 puestos.

El objetivo general del proyecto es el siguiente: Entregar a los clientes las cantidades prometidas en cada unidad, para crear una relación de confianza fortaleciendo el sentido de pertenencia del cliente con la empresa, incrementando así las barreras de entrada a competidores.

Según Díaz, S. (2008). En su tesis titulada: *Aplicación del método Seis Sigma en la mejora del proceso de facturación en la agencia Morelia Norte de la Comisión Federal de Electricidad*. Desarrollada por el Departamento de Contaduría y Ciencias Administrativas. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en la cual resumen lo siguiente: La competitividad de una empresa y la satisfacción del cliente están determinadas por la calidad del producto, precio y la calidad de servicio. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en menor tiempo. Uno de los componentes más importantes de la calidad en el servicio es el tiempo de entrega de su producto o servicio. El tiempo de entrega esta bastante relacionado con el tiempo del ciclo, que debe entenderse como el tiempo que transcurre desde que el cliente inicia una solicitud de servicio, el cual se transforma en una orden de conexión para el Proceso de Pins, en una orden de certificación, hasta que esto se convierte en un producto (factura de Energía Eléctrica) en las manos del cliente. De esta forma el tiempo del ciclo refleja en gran medida la eficiencia y coordinación que se da a lo largo del proceso, por lo que es

un factor que influye en los costos de producción y en los plazos de entrega que la empresa puede soportar.

En este proyecto de Mejora Seis Sigma define cuales son las variables críticas de la calidad que se pretenden mejorara y con ello disminuir las fallas por: re-procesos, pagar por elaborar productos que no cumplen con las especificaciones, paros y fallos en el proceso, una inspección excesiva para tratar de que los productos de mala calidad no salgan al mercado, re-inspección y eliminación de rechazo, costos por devoluciones, clientes insatisfechos.

La característica común de cada uno de los aspectos anteriores es que implican más gastos. Al personal que hace la inspección, los re-procesos, quienes atienden las inconformidades es necesario pagarles y además usan equipo, maquinaria, espacios y mandos que los coordinen. En este sentido, la mala calidad no solo trae como consecuencia clientes insatisfechos sino mayores costos y por consecuencia menos competitividad.

La metodología Seis Sigma busca que todos procesos cumplan con los requerimientos del cliente (cantidad o volumen, calidad, tiempo y servicio) y que los niveles de desempeño a lo largo de la organización tiendan a un nivel Seis Sigma. De aquí que al desarrollar la estrategias de Seis Sigma en la organización se tenga que conocer las necesidades del cliente.

En este trabajo de tesis se analiza la problemática del proceso de Facturación considerando los aspectos de Satisfacción del Cliente, Costos y Tiempo de Ejecución de las actividades del Proceso. Para esto se ha dividido su análisis en las cinco etapas contempladas en la Metodología de Seis Sigma: Definir, Medir, Analizar, Implantación o Mejora y Control.

Los resultados de éste análisis muestra la metodología de Seis Sigma s una herramienta útil para formular y desplegar estrategias para logara un cambio significativo en el proceso y alcanzar niveles de calidad mundial.

Teniendo como objetivo general: Rediseñar el proceso de facturación para que incremente la percepción de la satisfacción de los clientes, reducir el tiempo de ejecución del proceso de facturación y disminuir los costos por la no calidad.

Según Núñez, M. & Fernando, D. (2009) En su tesis titulada *Mejora de Pronóstico de una bodega de repuestos de electrodomésticos a través de la metodología Six Sigma*. Desarrollada por la Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción. Escuela Superior Politécnica del Litoral en la cual resume lo siguiente Estos trabajos se desarrollan en una empresa Multinacional de electrodomésticos de línea blanca, y de audio & video. Empresa que tiene diferentes filiales a nivel mundial, con más de 10 años en Ecuador, donde actualmente poseen una bodega de repuestos local para dar solución a la demanda que genera el mantenimiento y servicio técnico en garantía y fuera de ella de todos sus productos comercializados en el país. Hoy en día esta empresa está implementando la metodología Six Sigma a nivel mundial en todas sus oficinas, departamentos administrativos y plantas de producción, las oficinas de Ecuador plantean un proyecto para mejorar la eficiencia del pronóstico de abastecimiento de la bodega de repuestos. El objetivo del proyecto es la implementación de un sistema de pronóstico que permita mejorar la eficiencia de la bodega de repuestos entre un 20% a 30% reduciendo costos sin afectar el nivel de servicio actual.

La metodología a seguir es la del Six Sigma, con la que los resultados que se esperan alcanzar son la reducción el monto de inventario, el aumento de su índice de rotación y mejorar su capacidad de disponibilidad de cualquier repuesto que se solicite, y mejorar la calidad del nivel de servicio.

A nivel nacional, Barrantes, B. (2009) En su tesis titulada: *Propuesta de mejora de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el sector Hotelero del distrito de Chimbote*. Desarrollada por la facultad de Administración. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote en la cual resume lo siguiente: El trabajo de investigación está referido sobre la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, en el sector hotelero.

En cuanto a la calidad en el servicio se puede determinar que existe una inferencia positiva referida a la satisfacción del cliente. A esto se agrega también las expectativas del cliente. Asimismo se observa que el personal hotelero, alcanzo un grado de motivación muy importante; por tener una relación directa con el cliente de esto se desprende si hubo una capacitación al personal fue efectiva. En cuanto a la fidelización del cliente se llevo a la conclusión que se da por la calidad del servicio, siempre que el sector hotelero apueste por el servicio de calidad.

La metodología aplicada fue de tipo explicativo, donde la muestra estuvo constituida por trece hoteles de una, dos y tres estrellas. Utilizando para ello la técnica de la encuesta.

Finalmente este trabajo de investigación es importante porque contienen datos que sirve de gran utilidad para las empresas del sector hotelero. Asimismo, por cuanto se va a conocer el impacto de la calidad en el servicio frente a la satisfacción del cliente

Cuyo objetivo general es determinar la influencia de la propuesta de mejora en la calidad de servicio para la satisfacción del cliente en el sector hotelero del Distrito de Chimbote.

Según Zavaleta, M. (2008) En su tesis titulada *Diseño e implementación de un sistema de control de inventarios para incrementar la utilidad de la empresa de calzado Azavel & Cazz*. Desarrollada por la Facultad de Administración. Universidad Privada del Norte en la cual resume lo siguiente: En el presente trabajo se trata de determinar y resolver los problemas por los que atraviesa Calzados Azavel Y Cazz, dedicada a la producción y comercialización de calzado, para mejorar el Control de sus inventarios y poder determinar la cantidad de producto terminado existente en almacén y en cada tienda; de ésta manera conocer la cantidad exacta de mercadería de acuerdo a cada línea de calzado por establecimiento lo cual evitará tener un excesivo stock. Por tal motivo, se propone la realización de un análisis de los puntos críticos que tiene la empresa en sus

diferentes áreas. Para lograr esto, primero se ha realizado un diagnóstico a la Organización, al personal, a los inventarios, logística, encontrando diferentes brechas, lo cual permitió dar propuestas de control, tales como: Codificar y clasificar adecuadamente la mercadería, estableciendo un modelo de inventario en las tiendas, donde se transfiere mercadería de una sucursal a otra para su venta, des ésta manera poder determinar los niveles de ventas respecto a cada modelo por cada línea producida por temporada a fin de evitar una excesiva producción y por ende también un excesivo stock de las mismas. Finalmente, se presentan nuevas propuestas establecidas en los flujogramas y tablas anexadas. Cuyo objetivo es Demostrar que el diseño e implementación de un sistema de control de inventario en la Empresa de Calzado Azavel & Cazz contribuir significativamente en el incremento de sus utilidades.

Según De Lama (2009) En su tesis titulada: *Plan Estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. Desarrollada por la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Trujillo en la cual resume lo siguiente: La aplicación del planeamiento estratégico en el sector público está en proceso de evolución, enfrentándose a uno de los mayores problemas como es el de la aplicación. En muchas instituciones del sector público se han elaborado muchos planes estratégicos para los diferentes niveles de gobierno. El problema es que gran parte de estos planes estratégicos se han realizado tan solo para cumplir con las normas. El desarrollo de este trabajo pretende que el área de rentas una de las áreas más importantes, sepa hasta cuanto conoce su personal o tiene entendimiento de lo que es la visión, misión y objetivos de su entorno. En muchas instituciones el personal no tiene ni la mínima idea de lo que es esto, ya que se han acostumbrado a trabajar sin metas, esperando que cada mes el supremo gobierno realice las transferencias correspondientes. En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos vinculados asociados a la sociedad de la información y la nueva economía basada en el conocimiento. El resultado de esta investigación es mostrar los problemas con que se enfrenta el área de rentas de

la Municipalidad Distrital de San Jacinto cuando los integrantes no conocen los objetivos de la misma entidad

Cuyos objetivos son: Establecer la realidad problemática de la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jacinto. Señalar la importancia del plan estratégico que debe implementar la Municipalidad Distrital de San Jacinto para mejorar su gestión. Proponer la aplicación del Plan estratégico a la Municipalidad Distrital de San Jacinto con el propósito de conocer sus fortalezas, debilidades de la entidad para que la gestión municipal sea eficiente logrando sus objetivos deseados.

A nivel local, Ibáñez, C. (2010) En su tesis titulada: *Propuesta de mejora en el proceso de ventas indirectas en una empresa de telecomunicaciones para elevar la productividad*. Desarrollada por la Facultad de Ingeniería. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en la cual resume lo siguiente: El presente trabajo de investigación pretende plantear mejoras en el proceso de ventas indirectas de una empresa de telecomunicaciones con sede en el Perú a través de la aplicación de conceptos y herramienta de calidad.

En el primer capítulo se elabora un sustento teórico que respalda el diagnóstico y las propuestas de mejora de productividad del proceso de ventas indirectas. Seguidamente se realiza una descripción del proceso de ventas indirectas para la identificación de las causas raíz de la pérdida de clientes potenciales, se emplean herramientas como el diagrama de causa efecto, los Ocho principios de la calidad y un estudio de tiempos de la orden en las 3 fases principales del proceso; en el capítulo siguiente se plantean propuestas de solución para los problemas detectados en el proceso de ventas indirectas basado en la descentralización de las áreas de administración de ventas y evaluación crediticia, además se plantea un nuevo flujo de las ordenes y finalmente se proponen indicadores de gestión para medir el desarrollo del área.

En conclusión el menor retraso en las órdenes, menor número de rechazos, aumento de productividad del consultor, del administrador de ventas, del analista de créditos, mayos número de cierres son factores que en conjunto se transforman no en reducción de costos sino en aumento de beneficios percibidos.

Dado que se trata de un área que terceriza una parte vital del proceso como lo es la venta, son varios los factores que no puede descuidar como el programa de reclutamiento y capacitaciones; la preparación del consultor es vital para una negociación exitosa y esto se transforma en un beneficio directo para ambas partes.

Según Prieto, P. (2008) En su tesis titulada: *Uso de la metodología Six Sigma como referencia para la optimización de un área de mantenimiento de planta*. Desarrollada en la Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la cual resume lo siguiente: La presente tesis, trata sobre el uso de la metodología Six Sigma para la optimización de un área de mantenimiento de planta. Al estar usando como referencia una metodología los capítulos que aquí se presentan siguen el esquema DMAMC, donde se Define el problema, se Mide el proceso, se Analiza la causa raíz, se Mejora el proceso y por último se Controla el mismo por medio de indicadores de gestión.

En la etapa de Medir se implementan diferentes ganancias rápidas al proceso; esto no implica que la metodología haya cumplido su objetivo, six sigma busca mejorar aquellas causas raíz que no están a la simple vista de las personas que trabajan en el área o gerencia.

Por último la presente tesis propone mejoras así como los controles que deben de llevarse en el área de mantenimiento de planta. Es aquí donde se ve el compromiso de la gerencia y la jefatura del área con el proyecto ya que de ellos depende que las mejoras y el control caminen y den paso a la optimización del proceso.

Según Pascual, E. (2009). En su tesis titulada: *Mejora de Procesos en una imprenta que realiza trabajos de Impresión Offset basados en la metodología Six Sigma*.

Desarrollado por la Facultad de Ingeniería Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú en la cual resume lo siguiente: El presente trabajo nace con la necesidad de mejorar el proceso de impresión Offset, aplicando como herramienta de mejora la metodología Six Sigma.

El trabajo se inicia con una breve descripción de la organización, el producto que ofrece y las operaciones en el que está involucrado. Luego se ejecuta el ciclo DMAIC; Definir, Medir, Analizar, Mejorar (Improve, en inglés) y Controlar. En la fase de definición; identificamos las necesidades del cliente y los requerimientos críticos del producto, tales como la tonalidad de color, el formato del producto, la calidad de material, etc., para ello se utiliza la metodología de Kano.

Obtenido los requerimientos, se identifica el proceso involucrado, dando como resultado el proceso de impresión Offset. En la fase de medición; se identifica y cuantifica las variables más relevantes del proceso de impresión offset, herramientas de calidad como el estudio Gage R&R, gráficos de control, análisis de la capacidad del proceso y el nivel Six Sigma, todo ello nos ayuda a obtener la situación actual por la que atraviesa el proceso en estudio. Actualmente el porcentaje promedio de productos no conformes por tonalidad de color es del 3.0% y el nivel Six Sigma del proceso de 4.45.

En la fase de análisis; se identifica las causas raíces que originan la problemática, para ello se aplica el diseño de experimentos que contribuye a mejorar los factores más importantes en la impresión offset. Luego se continúa con la fase de mejora, donde se determina los niveles adecuados de cada factor; para optimizar el proceso de impresión, se plantea planes de acción; donde se ejecuta el programa de capacitación para el personal y se elabora una instrucción de trabajo para el personal de la sección de impresión offset.

La fase de control; es la última de las fases y busca mantener los resultados obtenidos en la fase de mejora, se calcula la nueva capacidad del proceso y el nuevo nivel Six Sigma, obteniéndose los valores de 1.0% y 4.59 respectivamente.

Finalmente la evaluación económica; nos ofrece los beneficios económicos alcanzados luego se ejecutarse la fase de mejora. Es importante que cuando se lleve a cabo un proyecto Six Sigma, se invierta la mayor cantidad de tiempo en la fase de definición, dado que es importante que esta etapa base quede sólida. Las consecuencias de no tener claro esta primera etapa traen consigo un proyecto redundante o que se tenga que realizar nuevos experimentos para corregir los experimentos ya realizados.

2.2 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.2.1 SIX SIGMA SEGÚN KUMAR, D. (2006)

Desde la Segunda Guerra Mundial, la economía japonesa estaba casi destruida. Para competir en el mercado mundial, quedaban pocos recursos naturales, excepto para el pueblo de Japón. No obstante, los líderes los negocios japoneses más importantes respaldaron totalmente el concepto de mejorar la calidad. Durante los años 1950 y 1960, los japoneses habían mejorado significativamente la calidad de sus productos. El japonés se convirtió en un competidor significativo en los mercados mundiales. Como resultado de esta competencia global, los Estados Unidos cedieron una importante participación de mercado a Japón, en productos tales como automóviles y la electrónica. Durante los años 1980, los negocios norteamericanos se dieron cuenta del valor de los productos y servicios de calidad, y se embarcaron en programas de mejoramiento.

A mediados de los años 1980, Motorola adoptó el concepto “six sigma” como un propósito de calidad. Motorola fue el primero en reconocer que la tecnología moderna era tan compleja que las viejas ideas sobre los niveles aceptables de calidad ya no funcionaban más. Sin embargo, el término “six sigma” y el innovador programa Motorola solo obtuvieron una prominencia significativa en 1989, cuando esa fábrica anunció que obtendría una tasa de defecto de no más de 3.4 partes por millón dentro de los próximos 5 años. Este anuncio cambió efectivamente el enfoque de calidad en los Estados Unidos, al pasar de unos niveles medidos en porcentajes a una discusión en términos de partes por millón o incluso por billón. En un breve lapso, muchos de los gigantes industriales norteamericanos, como Xerox, General Electric y Kodak, siguieron el liderazgo de Motorola.

La calidad es una relación funcional de diversos elementos, pero finalmente, se relaciona con el cliente. Durante el siglo XX, los clientes definieron la calidad de otra manera. Algunos pensaron que la calidad era un producto superior o un producto de excelencia, mientras que otros visualizaron la calidad como una reducción al mínimo de los defectos del bien o servicio. La actual competitividad global de los mercados produjo como resultado el continuo incremento de las expectativas del cliente.

Los componentes claves de la calidad de un producto manufacturado incluyen el desempeño, la confiabilidad, la durabilidad, el servicio, las características, y la calidad *percibida*, que a menudo se basan en la publicidad, la marca y la imagen del productor. La mayoría de componentes de la calidad de un servicio incluyen el tiempo de espera del cliente antes de su entrega, el acabado, la cortesía, la consistencia, la conveniencia, la receptividad y la exactitud.

La mayor parte de los líderes empresariales coinciden en que la calidad está definida por el acto de *satisfacer* o *exceder* las expectativas del cliente.

La definición tradicional de *defecto* en un proceso manufacturado es la de un producto que no satisface una especificación particular. Para un cliente, *defecto* puede incluir entrega tardía, embarque incompleto, caída del sistema, escasez de material, facturación incorrecta, errores en el texto de un documento, e incluso largas esperas para obtener una respuesta a una llamada telefónica al servicio al cliente. Por tanto, defecto se define como cualquier cosa que impida a un negocio servir a sus clientes como a ellos les gustaría ser servidos.

2.2.1.1 Six Sigma

Sigma representa la desviación estándar en estadísticas matemática. Se representa por la letra griega σ . La distribución normal (conocida como gaussina) tiene dos parámetros: la media, μ y la desviación estándar sigma, σ .

La desviación estándar es una estadística que representa la cantidad de variabilidad o la existencia no uniforme en un proceso (manufacturado o de servicio). Generalmente, se recopilan datos y se calcula el valor sigma. Si ese valor es grande con relación a la media, indica que hay una considerable variación en el producto. Si el valor sigma es pequeño, entonces hay menos variación en el producto y, por consiguiente, el producto es muy uniforme.

La idea central de six sigma es que el número de “defectos” en un proceso pueda ser medido, y que es posible calcular sistemáticamente cómo eliminarlos para estar lo más cerca posible de “cero defecto”. Los conceptos claves de six sigma incluyen:

- Calidad crítica: el atributo más importante para satisfacer las necesidades del cliente
- Capacidad del proceso: que proceso puede entregarse
- Defectos, errores y equivocaciones: falla al entrega lo que quiere el cliente
- Variación: lo que percibe el cliente frente a sus expectativas

- Operación estable: mantiene un proceso consistente y predecible para mejorar la producción que percibe el cliente frente a sus expectativas
- Diseño six sigma: un programa que permita al negocio satisfacer las necesidades del cliente y la capacidad del proceso

Six Sigma puede ayudar al a revelar las variable que afectan y no afectan de manera significativa el proceso.

Tabla 01 Interpretación six sigmas de la calidad del bien o servicio

Rango de sigmas aceptables para el bien o servicio	Rendimiento (%)	Defectos por 1 millón de oportunidades (DPMO)
		690,000
1σ	31.0	308,000
2σ	69.2	66,800
3σ	93.9	6,210
4σ	99.4	230
5σ	99.97	3.4
6σ	99.99	

Fuente: *Six Sigma Las Mejores Practicas*, Kumar, D. (2009)

Cualquier proceso que opere a $\pm 6\sigma$ está casi libre de defectos y puede considerarse, por tanto, como “el mejor de su tipo”. En cualquier término estadístico puros, $\pm 6\sigma$ significa 0.002 defectos por millón o 2 defectos por millardo (mil millones) o un rendimiento de 99.9999998%. El impacto esencial de six sigma es reducir los defectos, los errores y las equivocaciones a *cero*. El proceso producirá satisfacción en el cliente, y los clientes contentos generalmente les dicen a sus amigos lo satisfechos que están con un bien o servicio.

Ya que la filosofía six sigma se esfuerza en producir un cambio significativo en el proceso o en el producto, no de los mayores obstáculos a la calidad six sigma son los asuntos de *comportamiento* y no los *técnicos*. Las reglas fundamentales para cualquier cambio significativo incluyen:

- Individuos comprometidos en la planeación e implementación de las mejoras
- Tiempo suficiente a los empleados para cambiar
- Mejorías restringidas solo a los cambios esenciales para extirpar la raíz de la causa identificada
- Respeto hacia las percepciones individuales, escuchando y respondiendo sus preocupaciones
- Participación asegurada del liderazgo en el programa
- Retroalimentación oportuna a los individuos afectados

En consecuencia six sigma es un proceso de mejora de calidad con énfasis en:

- La reducción de los defectos a menos de 4 por 1 millón
- La adopción de metas agresivas para reducir el ciclo de tiempo (por ejemplo, de 40 a 70%)
- La reducción dramática de costos

Las actividades de un proceso se clasifican en tres grupos:

- Valor agregado: el cliente apoya la actividad y desea pagar por ella
- Sin valor agregado: el cliente no está interesado y no desea pagar, pero el productor o proveedor necesita de la actividad para apoyar el negocio
- Desperdicio: la actividad no apoya ni al cliente ni al productor ni al proveedor, y nadie quiere pagar por ella

La manera más eficiente de mejorar el proceso son:

Eliminar – Desperdicio

Minimizar – Sin valor agregado

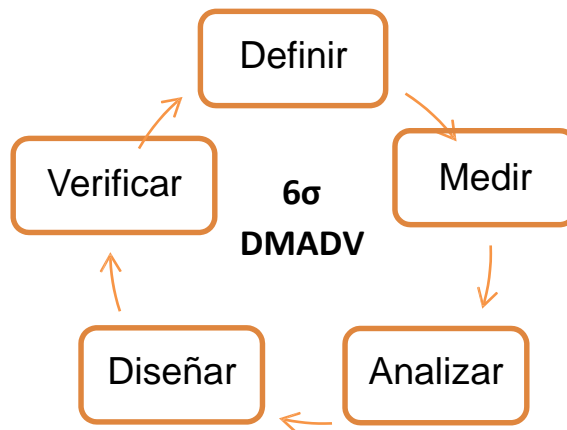
Maximizar – Valor agregado

2.2.1.2 Calidad en el diseño del producto

En el concepto de six sigma, la calidad en el diseño del producto se identifica como un proceso DMADV (también conocido Diseño six sigma o metodología DFSS) donde:

- **Definir** - Definir las metas del proyectos y del cliente (internas o externas)
- **Medir** – Medir y determinar las necesidades del cliente y sus especificaciones
- **Analizar** – Analizar las opciones del proceso para satisfacer las necesidades del cliente
- **Diseñar** – Diseñar el proceso (detallado) para satisfacer las necesidades del cliente
- **Verificar** – Verificar el desempeño del diseño y la habilidad para satisfacer las necesidades del cliente

Gráfico 01 Calidad del diseño del producto – DMADV



Fuente: *Six Sigma Las Mejores Practicas*, Kumar, D. (2009)

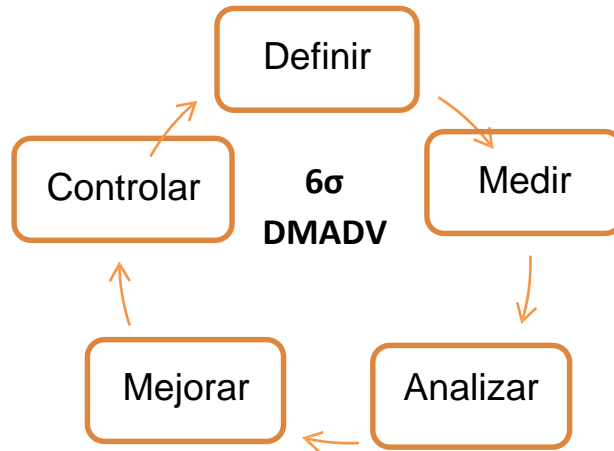
El proceso DMADV debería usarse cuando:

- Un producto o proceso no existe en un negocio y uno de ellos debe desarrollarse
- El producto o proceso existente ha sido optimizado mediante DMAMC o cualquier otro proceso, y todavía no satisface el nivel esperado de las necesidades del cliente o la métrica a nivel six sigma.

2.2.1.3 Programa del nivel de calidad en la producción, ventas y servicio del producto

Cualquier proceso más allá del alcance de DMADV es parte de un programa llamado DMAMC:

Gráfico 02 Programa del nivel de calidad en la producción, ventas y servicio – DMAMC



Fuente: *Six Sigma Las Mejores Practicas*, Kumar, D. (2009)

2.2.1.3.1 Proceso DMAMC

Definir.

Definir las metas del proyectos y del cliente (internas o externas), susceptibles de ser entradas. Definir es el primer paso en cualquier proceso DMAMC de six sigma e identifica factores importantes, tales como el espectro escogido del proyecto, las expectativas, los recursos, la programación, y su aprobación. Esa definición del proceso six sigma identifica específicamente las partes que pertenecen o no al proyecto, y explica su alcance. Muchas veces los primeros pasos en un proceso de documentación son a un nivel muy general. Usualmente, se requiere un trabajo adicional para comprender de manera adecuada y documentar de manera correcta todo el proceso.

Medir

Medir el proceso y determinar el actual desempeño. El proceso six sigma requiere cuantificar y comparar el proceso a través de los datos reales. Sin embargo, este proceso no es simplemente recolectar datos en dos puntos y extrapolar a algunos valores extremos. Por lo menos, debe considerarse el desempeño medio o promedio y algún estimado de la dispersión o de la variación (es bueno calcular la desviación estándar). Las tendencias y los ciclos pueden también suministrar mucha información. Las capacidades del proceso pueden también ser calculados una vez se hayan recolectado acerca del desempeño.

Analizar.

Analizar los datos y determinar la raíz de los defectos. Una vez se haya comprendido el proceso y el desempeño básico este documentado, a través de la existencia de una oportunidad real de mejorar la gestión, el proceso six sigma puede ser utilizado para llevar a cabo un análisis del proceso. En este paso, el proceso six sigma utiliza herramientas estadísticas para validar las raíces de los problemas. Puede utilizarse cualquier número de herramientas estadísticas para validar las raíces de los problemas. Puede utilizarse cualquier número de herramientas y pruebas. El objetivo es entender el proceso a un nivel suficiente que facilite la formulación de opciones de mejoría (procesos de desarrollo de alternativas. Un solo equipo debería ser capaz de comparar las diversas opciones para determinar para determinar la alternativa más promisoria. También es crítico estimar el impacto financiero de las mejoras potenciales sobre el cliente. Comprensiones y análisis superficiales conducirán a la selección de opciones poco productivas, al forzar una reutilización a través del proceso para obtener mejorías.

Mejorar

Mejorar el proceso con la eliminación de defectos. Durante el paso de mejorar dentro del proceso six sigma, se implementan ideas y soluciones. El equipo six sigma debería descubrir y validar todas las raíces de las causas conocidas de las oportunidades existentes. Ese equipo también debería identificar las soluciones. Es raro presentarse con ideas u oportunidades tan buenas que sean éxitos inmediatos. Como parte del proceso six sigma, los controles deben asegurar que los resultados deseados están siendo logrados. Algunas veces los experimentos y las pruebas son necesarios para encontrar la mejor solución. Cuando se lleven a cabo pruebas y experimentos, es importante que todos los miembros del equipo comprendan que estos no son simples ensayos, sino que actualmente son parte del proceso six sigma.

Control

Controlar el proceso implementado para el desempeño futuro. Como parte del proceso six sigma, los mecanismos y las mediciones del seguimiento al desempeño deben estar listos para asegurar que las ganancias hechas en el proyecto no son pérdidas registradas durante un periodo. Como parte de un control por pasos, se recomienda compartir con otras personas del negocio acerca del proceso y de las ganancias. A través de este enfoque, el proceso six sigma empieza por crear retornos potenciales fenomenales: las ideas y los proyectos de una parte del negocio se trasladan a otra para ser rápidamente implementados.

2.2.2 PROCESO DE VENTAS SEGÚN GSCHWANDTNER, G. (2008)

2.2.2.1 Perfeccionar el proceso de ventas

Según Paul Selden, autor de *Sales Process Engineering*, la gerencia por lo común se precipitan al automatizar el proceso de ventas con el objetivo de “mejorarlo”, sin tomarse el tiempo de examinar el proceso en sí mismo, exponer sus fallas de bases y establecer metas medibles para la mejora.

Selden propone que los principios de ingeniería pueden y deben ser aplicados a las ventas; que las ventas son un proceso que puede ser controlado y que la búsqueda sistemática dentro del proceso de ventas (haciendo preguntas y resolviendo problemas paso a paso), es necesario para tener un cambio significativo.

La necesidad de medir intangibles

Para mejorar el proceso, afirma Selden, se deben medir todas las variables en el proceso, incluso las intangibles como la relación con el cliente. Los gerentes pueden medir esto aplicándolas o definiendo conductas observables. En las relaciones con el cliente, por ejemplo, una compañía puede medir la satisfacción de un cliente determinando su tasa de retención de clientes, ¿qué porcentaje de clientes continúan comprándole a la compañía contra los que compran en la competencia.

Una vez que estas variables son operativas, la administración puede asignarles un costo. Solo midiendo los costos, se puede identificar objetivamente cual parte del proceso debe mejorar. Cuando los costos han sido evaluados, la decisión de cual porción cambiara, estará basada en aquellos factores como el impacto en el cliente, qué tan importante para el negocio o incluso que tan fácil será el cambio.

2.2.2.2 Aplicar controles de calidad al proceso de ventas

Selden sostiene que la teoría de calidad que aplican al proceso de manufactura se aplica también al proceso de ventas. Cita como ejemplo el trabajo de Shigeo Shingo autor de *Zero Quality Control*.

La solución de Shingo para reducir costosos errores en el proceso de manufactura fue inspeccionar 100% de las partes bajo construcción en el origen o ensamblado inicial e impedir automáticamente que hubiera un defecto. En el proceso de ventas, una compañía puede alcanzar esta solución de “cero defectos” implementando un proceso de configuración electrónica.

La metodología justo a tiempo (entregar exactamente lo que se necesita en la cantidad y calidad correctas, justo a tiempo para cuando se necesita), también aplica al proceso de venta, afirma Selden.

Por ejemplo, las compañías han eliminado las necesidades de espacio de oficina para sus vendedores equipándolas con herramientas de computación móviles que les permiten obtener la información que necesitan mientras están en cualquier lado. Las firmas de telemarketing han adoptado la tecnología de los call centers que les permite triplicar el número de contactos por día y operador, de 25 a 30 y de 75 a 90. Eliminar todas las formas de pérdidas en el proceso significa que solo el trabajo realmente útil permanece.

Implementación de un cambio eficaz

Una vez que una compañía ha seleccionado una solución, la gerencia debe implementar solida para que sea exitosa. Selden da un ejemplo: “Un muy conocido fabricante de electrónicos desplego una vez un sistema automatizado de ventas. Su análisis del problema inicial era adecuado. Su implementación, en cambio, fue terrible. El sistema fue

lanzado para cumplir una fecha objetivo, antes de que la prueba estuviera completa. De hecho la fuerza de ventas completa fue usada como conejillo de Indias. No tenemos tiempo para hacerlo bien la primera vez, pero siempre parece haber tiempo para arreglarlo después”.

La solución, continua Selden, es probar cualquier método en un ambiente controlado. Haga una prueba piloto del nuevo sistema con un grupo pequeño. Modifique el sistema hasta que se cumplan todas las especificaciones. Introdúzcalo a un grupo a la vez, ajuste el sistema según sea necesario. Deténgalo si no se cumplen las especificaciones. “Si en todo el proceso su especificación original pedía un resultado comercial, no acepte un logro mecánico como sustituto. Los logros mecánicos adoptan la forma de conectar computadoras o probar software hasta que está libre de errores. Estar libre de errores no es lo mismo que lograr un objetivo comercial”.

2.2.2.3 El proceso es un instante

Cuatro formas de repensar el proceso de ventas para un mejor beneficio en su esfuerzo

Repensar el Proceso de Ventas:

- Crear una visión de lo que debe ser un nuevo proceso
- Comunicarlo a su personal
- Hacer que el personal entienda qué es necesario y qué es inevitable
- Incentivarlos a hacerlo

Piense sobre el tiempo: Gil Gargill, presidente de Cargill Consulting Group Inc. De Culver City, California, enfatiza que las personas deben

pensar primero en lo que pueden hacer para crear más tiempo de ventas. Muchos vendedores confunden lo que usted hace en una cita de ventas con el proceso de ventas. El proceso es también lo que usted hace antes y después de la cita.

Cargill estima que el vendedor gasta solo entre 20 y 29% del día buscando ganancias de prospectos o clientes. Y lo que realmente molesta a Cargill es que “El 60% de este tiempo se gasta en corregir los errores de alguien más. Así que usted gasta dos horas a día corrigiendo errores”.

Reducir la carga administrativa o simplemente eliminar errores puede llevarlo a incrementar significativamente el tiempo de ventas y ganancias.

¿Qué es lo que conduce a cargas administrativas innecesarias? Cargill enlista varias causas:

- *Automatización inadecuada o captación automatizada.* Los malos sistemas consumen tiempo de venta. Los sistemas mal entendidos frustran a los vendedores al mantener dobles archivos, uno automatizado en el sistema para administración, otro al viejo estilo en papel, para su propio uso.
- *Soprote inadecuado.* Cargill recuerda sus primeros días, trabajando para una compañía conocida nacionalmente, cuando había una experimentada secretaria de ventas por cada cuatro o cinco representantes. Los modernos procesadores de palabras reducen la carga de hacer cartas, reportes, propuestas y cuotas. Pero estos trabajos no se pueden automatizar completamente. Algunas compañías han puesto la carga administrativa completa en sus representantes y sus computadoras portátiles. Como resultado, dice Cargill, “El trabajo administrativo o no se hace o no se hace bien y el vendedor pierde tiempo de las ventas”.
- *Transporte.* El simple hecho de llegar puede ser una frustrante pérdida de tiempo y no solo para los viajes largos. Uno de los

clientes de Cargill tenía representantes de alto desempeño que estaban gastando tres horas al día en el tráfico buscando lugares para estacionarse cuando visitaban a sus clientes en Washington, D.C. desde sus oficinas, al otro lado del Potomac. Cargill calcula que el tiempo perdido podría haber sido rentable si los representantes hubieran sido llevados por choferes a sus citas.

La confusión sobre la tecnología también bloquea mejoras. Cargill opina que “En los primeros diez años de la automatización de ventas, hubo muchos problemas técnicos con las computadoras. Así que ahora definen un sistema como exitoso cuando todas las computadoras portátiles resplandecen al usarlas. Pero deberían preguntarse, ¿Estamos vendiendo más?”

Internet creó una revolución en las ventas. Sin embargo, Cargill señala que “Algunas veces Internet dificulta el problema. Usted no puede decir si los vendedores están vendiendo mas o si es por Internet”.

Ese tipo de confusión es lo que realmente molesta a los expertos en productividad de ventas como Cargill. Para mejorar cualquier proceso, primero tiene que definirlo, luego medirlo y controlar el proceso de ventas, usted puede controlar los resultados”.

Cargill enfatiza que “Cada otra función del negocio tiene un conjunto de procesos documentados que, cuando son seguidos, producen resultados predecibles. Las ventas usualmente no. No hay nada escrito.”

La solución es la definición de responsabilidades de responsabilidades. “Usted tiene que decir quien hace cada trabajo, como tiene que estar hecho y cómo será medido. Usted tiene que poner todo esto en papel primero y luego preguntar. “¿Estos trabajos funcionan juntos?”. Una muy buena pregunta, tal como lo descubrió Delta Air Lines.

Piense sobre la gente que tiene que hacerlo funcionar: En algunos negocios los cambios de proceso deben pasar por personal de apoyo calificado que simplemente no puede ser reemplazado. El truco aquí es educar, persuadir y motivar. Comúnmente el mejor incentivo no es monetario, sino más bien entender el trabajo de estos jugadores de apoyo. Delta Air Lines enfrentó este reto al prepararse para proporcionar un servicio mucho más personalizado para el 9% de sus clientes que representan un tercio de las ganancias de la aerolínea.

Delta recientemente instaló un costoso sistema de computación que marca a estos “voladores importantes” al llegar a los mostradores y puntos de abordaje en los aeropuertos. Vince Caminiti, vicepresidente en jefe de ventas y distribución de Delta, explica que “El agente de boletos tecleaba algunas letras y surdirá el perfil del pasajero, lo que le gusta comer o beber y donde le gusta sentarse. Mostrará incluso si alguna vez hemos perdido su equipaje”.

La nueva herramienta es potencialmente muy útil al dejarle a los viajeros especiales que son apreciados, manteniendo así su negocio. Delta está haciendo un gran compromiso, 300 millones solo en el costo de nuevos equipos. Pero algunos empleados apresurados por el tiempo, los agentes que hacen que los pasajeros que llegan tarde aborden rápido, deben usar la herramienta.

Cominiti sabe que no puede simplemente lanzar una nueva pantalla de PC a un empleado bajo presión. Él dice, “Tenemos que dar el mensaje de que el nuevo sistema también los ayudará a hacer mejor su trabajo. Ayudará a nuestros agentes a simplificar las cosas, evitará asignar asientos duplicados, saber donde están los pasajeros sin conexión y demás. Los ayudará a sopesar mejor la decisión de cuando cerrar la puerta. Si les

puedo mostrar que hará todo eso, verán el sistema como un apoyo positivo, no como una intrusión. Esa es la clave para hacerlo funcionar”.

Piense como un novato: Algunas veces, un proceso de ventas es tan ineficiente que inspeccionarlo por pequeñas pérdidas de tiempo o retos de motivación no es la solución. Según la visión de Mike Hammer, “Comúnmente las cosas están tan desordenadas que retocar superficialmente los márgenes de las cosas no ayudará. Debe romper todas las reglas y pensar creativamente. Necesita empezar con una hoja en blanco y preguntarse, ¿Cómo debe hacerse esto?”.

Ésta es la razón, señala Hammer, por la que puede ser más fácil para una compañía novata hacer el proceso correcto, que para una firma establecida reformarlo exitosamente. “Las novatas no tienen mucho que desaprender. En la reforma de los procesos todos tienen que cambiar, las personas necesitan trabajar con la responsabilidad compartidas e interacciones. Los vendedores necesitan trabajar con personal de trastienda. Existe la confusión de emociones. Frecuentemente tiene que despedir a los gerentes que no lo entienden. Algunas veces, tiene que despedirá departamentos completos”.

Hammer ha escuchado dos reacciones una y otra vez de las “víctimas” de las renovaciones de procesos: “Todos dicen que la transición al nuevo proceso fue la peor experiencia de sus vidas. Y luego dicen, “Ahora, jamás consideraría regresar al viejo método”. Él obtiene una lección simple. Para minimizar el sufrimiento, “no lo haga interminable. Es una mala idea hacerlo gradualmente. Será más dolorosa si lo hace lentamente”.

Hammer sabe que los vendedores importantes tienen cualidades especiales que deben conservarse a través del cambio. “Usted no quiere quebrar sus espíritus. No estamos hablando de crear autómatas. Los

vendedores deben conservar su independencia y creatividad, pero deben aprender cómo trabajar en el contexto de un equipo”.

La parte más difícil es asegurarse que realmente es un equipo. Una clave para hacerle real es lo que Hammer llama *propiedad del proceso*. “Una persona debe ser responsable por el proceso completo, desde el principio hasta el final, no sólo de las ventas, sino del trabajo de soporte también”, sostiene. “No estamos hablando de una venta o cuneta individual, sino de la actividad completa de ventas, cruzar las fronteras de unidades o divisiones de negocios”.

El propietario del proceso debe ser usualmente un ejecutivo en jefe, el director ejecutivo de ventas muy experimentado, alguien más responsable de ventas, marketing y distribución.

Piense en los clientes de sus clientes: Algunos cambio de proceso son conducidos por nuevas oportunidades de mercado, nuevas tecnologías o por ambas. La venta va a cambiar, (no hay opción respecto a eso), pero la compañía si puede decidir qué tan rápido, qué tan completamente y qué tan bien adoptará sus métodos de venta. El auge en las vetas por Internet ha sido acompañado por un auge en el negocio de envíos exprés. United Parcel Service (UPS) envía cerca de 55% de los paquetes pedidos por Internet, una agradable posición en la que estar. El veterano en mensajería también es líder en el mercado de tener llenos sus anaqueles de componentes e inventarios para cumplir rápidamente con sus pedidos.

Pero el negocio de la paquetería es ferozmente competitivo y hay nuevos y hambrientos rivales para la posición dominante de UPS. ¿Cómo se distingue UPS de los nuevos miembros? Desde hace mucho tiempo UPS sabe que “la información se mueve con cada paquete y la información es tan valiosa como el paquete mismo”, nos explica Jordan Colleta, vicepresidente de ventas de comercio electrónico. Un cliente empresarial de UPS quiere una entrega confiable, por supuesto. Peor el cliente quiere

saber donde están los paquetes y cuándo llegarán a su destino para que pueda ejecutar sus propias operaciones eficientemente.

UPS desarrolló un conjunto de poderosas herramientas informáticas para administrar su negocio. ¿Por qué no dejar que los clientes lo usen para rastrear esa parte vital de sus propios negocios? La nueva regla es, si quiere vender a un cliente, piense en el cliente del cliente. Esto aplica especialmente a los envíos negocio a negocio.

El acceso a las herramientas propias de rastreo de UPS ayuda a las empresas que envían mercancías, afirma Collera. “Primero, piense en sus departamentos de servicio al cliente. Piense en lo poderoso que es, cuando están tomando pedidos, si tienen toda la información actual sobre su inventario de envíos.

Segundo, los principales clientes de UPS tienen sus propios sitios web que sus clientes pueden visitar. UPS puede arreglar un enlace desde esos sitios a su propio sitio de rastreos de pedido, permitiendo “al cliente del cliente” ver también el estado del pedido. Collera señala que: “Esto añade un tremendo valor al cliente”. Las herramientas de UPS también mejoran la administración de las cuentas por cobrar y operaciones de beneficios al cliente. Collera resume, “Pone la información sobre los envíos en las manos del cliente, ahorra dinero, mejora la imagen y el servicio”.

Todo esto parece fácil de ver en principios. Hacerle trabajar en la práctica requiere de grandes esfuerzos. UPS invierte ahora mil millones cada año en tecnología, más de lo que gasta en camiones. Más de 15000 clientes ha descargado al menos alguna herramienta de Internet de UPS desde el sitio web de la compañía. Pero, ¿obtuvieron valor de todas las herramientas? ¿Y qué pasa con el resto de los 1.6 millones de clientes de UPS que reciben envíos cada día?

Para que tanto los clientes como UPS obtuvieran valor de todas estas herramientas de comercio electrónico, éstas tuvieron que ser explicadas y “vendidas” a cada embarcador empresaria. UPS se dio cuenta que sus 2500 representantes regulares y más de 200 gerentes de cuenta nacionales no podrían hacer eso solos. Decidió crear una unidad especial, una fuerza de ventas de comercio electrónico de 40 representantes para mejor este trabajo.

Cada representante de comercio electrónico fue capacitado en el valor de todas las herramientas en línea que UPS había desarrollado. Colleta dice: “Queríamos asegurarnos de que el conjunto completo de solución estuviera disponible para cada cliente. En este Nuevo Mundo de información, usted necesita entender el panorama completo. No puedo hacerlo por pares”.

Los representantes se capacitaron interactivamente con todas las herramientas de comercio electrónico. Las usaron cada día durante la capacitación, en un contacto simulado de ventas con un cliente empresarial. Colleta explica: “El equipo se sentó después y pregunto: ¿Qué aprendimos de este cliente? ¿Qué necesita? ¿Cuáles son las soluciones? ¿Cuál es el mejor complemento?”.

La capacitación finalizo con una cita de ventas final y una recomendación al cliente. Los equipos de comercio electrónico compitieron por hacer la mejor recomendación a cada uno de sus clientes simulados.

Pronto, UPS estaba listo para desplegar tanto sus herramientas como sus representantes. La tecnología había cambiado el negocio de paquetería. Ese negocio primero se convirtió en vender información, luego vender uso y control sobre la información para mejorar cada negocio propio de los clientes.

En resumen, una mejor tecnología requiere ventas distintivas y mejores y en el negocio de Jordan Colleta, “en algún punto, se convierte en el precio de entrada.

2.2.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN DELGADO, S., & ENA, B. (2011)

Con frecuencia y debido a los continuos cambios en el mercado de trabajo, las empresas necesitan redefinir puestos de trabajo o crea nuevos puestos de trabajo más adecuados a las nuevas necesidades. Esto implica que en ocasiones las empresas necesitan nuevos trabajadores para dichos puestos de trabajo. Una vez que la empresa es consciente de la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo y antes de comenzar el proceso de selección, debe realizar:

2.2.3.1 Descripción del puesto de trabajo: consiste en detallar las funciones y las tareas propias del puesto de trabajo. Para elaborar una descripción del puesto de trabajo es necesario un análisis previo del puesto de trabajo, mediante el cual el puesto se descompone en otras unidades más pequeñas como son: tareas, operaciones, tiempos, movimientos, etc.

2.2.3.2 Descripción del perfil del candidato: consiste en detallar las características tanto personales como profesionales que debe reunir el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

Una vez que la empresa tiene perfectamente descritos tanto el puesto de trabajo como las características tanto personales como profesionales que debe

Reunir las aspiraciones, tendría dos opciones: acudir a fuentes externas y reclutar así personal procedente del exterior de la empresa o por el contrario acudir a fuentes internas y obtener el personal que necesita del interior de la empresa mediante procesos de promoción interna.

Fuentes Internas

La empresa puede optar por seleccionar del interior de la empresa para cubrir un determinado puesto de trabajo. Este proceso recibe el nombre de promoción interna y es un proceso frecuentemente utilizado por las empresas, sobre todo cuando se trata de cubrir puestos de trabajo con un grado de responsabilidad importante, en los que resulta fundamentalmente la confianza que la empresa tenga en el trabajador. Asimismo esta posibilidad de ascenso y de desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa es un factor de motivación importante para los trabajadores de una empresa.

El proceso de selección de personal en la empresa comienza con la existencia de un puesto de trabajo sin cubrir, al que se hace necesario asignar un trabajador. Dicho proceso puede ser más o menos complejo dependiendo de la empresa en cuestión, de forma que puede comprender la siguiente fase:

- **Descripción del puesto de trabajo y del perfil del aspirante:**
Como hemos visto la empresa debe realizar un análisis detallado del puesto de trabajo. La descripción del puesto debe detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, específicamente:
 - Formación necesaria
 - Experiencia necesaria

- Responsabilidad
- Características ambientales
- Recursos a usar

La **descripción o análisis del puesto de trabajo** permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejarla formalmente en un documento o ficha de descripción del puesto del trabajo.

Además de la descripción del puesto, la empresa debe elaborar el **perfil del candidato** reflejando que conocimientos, aptitudes y actitudes son necesarios para el desempeño adecuado del puesto de trabajo

2.3 PROGRAMA SIX SIGMA

Apoyada en modelos para promover el mejoramiento de procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse, este trabajo de investigación propone un modelo orientado a identificar las problemas dentro de los procesos, con el fin de mejorarlos.

Inicialmente, después de definir la situación problemática en el Capítulo 2 y la pregunta de investigación Capítulo 3, y para establecer una guía de cómo se va a desarrollar la investigación, se presenta en el Capítulo 4 la definición de six sigma, sus beneficios, su estructura humana y su metodología DMAMC.

Finalmente, se desarrolla el modelo utilizando la metodología DMAMC en el caso concreto de la empresa Inmobiliaria Masterhouse, poniendo énfasis en el mejoramiento de los procesos que presentan dificultades, contando con la ayuda del personal y del área administrativa

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Según los estudios de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) el 77% de las empresas peruanas tiene problemas en la selección de personal técnico, debido a que en el Perú existen carencias en especial en la educación técnica. Por tal motivo muchas empresas deben recurrir a distintas convocatorias para poder cubrir un puesto de trabajo.

Asimismo, según datos de Indecopi en los años 2010-2011 se han recibido alrededor de 17 mil reclamos a nivel nacional concentrándose casi el 50% en Lima y Callao. Sin embargo solo el 1% de los insatisfechos esta irremisiblemente perdido.

Solo depende de las empresas organizarse, planear e implementar una metodología que permita mejorar los procesos con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

2.3.1 MODELO SIX SIGMA – ESTRUCTURA HUMANA

El Six Sigma, integra el factor humano y las herramientas de mejora.

El Factor Humano: crea una infraestructura humana (Champions, Master Black Belt, Black Belt y Green Belt) que lideran, despliegan y llevan a cabo las propuestas.

Además, es una medida de rendimiento de los procesos, es una metodología de mejora del negocio, es una iniciativa de transformación empresarial y establece una metodología sistemática y ordenada de mejora de la calidad.

Estructura Humana

- **Champion (Campeones):** Corresponde a la alta gerencia o ejecutivos.
Responsabilidades:

- Justificar la necesidad de los proyectos de mejora y fijar sus objetivos alineados con las prioridades del negocio.
 - Estar preparado para los cambios en la definición del proyecto y su alcance.
 - Aconsejar y aprobar los cambios en el equipo y alcance cuando sea necesario.
 - Conseguir recursos (tiempo, apoyo, dinero) para el equipo.
 - Defender el trabajo del equipo frente al consejo directivo.
 - Eliminar las barreras burocráticas que se presenten en el desarrollo del trabajo del equipo.
 - Trabajar junto con otros directivos para garantizar que la solución implantada por el equipo se incorpore al ritmo adecuado a los procesos de la compañía.
 - Aprender del equipo la importancia de una gestión basada en los datos y aplicar estas lecciones a su trabajo diario como directivo.
- Master Black Belt (Maestro Cinta Negra): Pueden ser los gerentes o jefes con dominio de herramientas estadísticas.

Responsabilidades:

- Comunicarse con los champions y con el consejo directivo.
- Establecer una estricta planificación del proyecto y ajustarse a ella.
- Superar las resistencias encontradas en la implementación de Seis Sigma.
- Estimar, medir y validar los beneficios, económicos o no, atribuidos a los proyectos de mejora.
- Ayudar en la resolución de conflictos dentro y fuera del equipo.
- Recoger y analizar datos sobre las actividades del equipo.
- Ayudar a los equipos a promocionar y celebrar sus éxitos.

- Black Belt (Cinta Negra): Pueden ser ingenieros, técnicos o personal con 5 o más años de experiencia. Un Black Belt es la persona que tutoriza o dirige un equipo Six Sigma a tiempo

Responsabilidades:

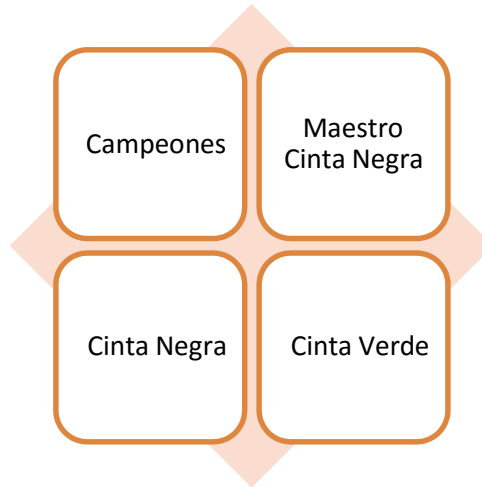
- Revisar y aclarar la necesidad de acometer el proyecto con el Champion y ayudarle a comprender como se aplican las diferentes técnicas de Seis Sigma en el trabajo diario.
 - Trabajar con los miembros de equipo para desarrollar y actualizar el cuadro de proyecto y el plan de implantación.
 - Seleccionar o ayudar a seleccionar a los miembros del equipo del proyecto.
 - Identificar y conseguir recursos y datos para el equipo.
 - Apoyar a los miembros de equipo y ayudarles a aprender y utilizar la metodología Seis Sigma y sus herramientas estadísticas.
- Green Belt (Cinta Verde): Suelen ser empleados que han recibido suficiente formación involucrada.

Responsabilidades:

- Hacer todo tipo de preguntas y participar activamente en el trabajo de equipo tanto en las reuniones como fuera de ellas.
- Seguir las instrucciones para la recogida de los datos y su análisis.
- Escuchar a los demás de forma activa y demostrar sus habilidades para la gestión de reuniones en las deliberaciones, decisiones y planes.
- Llevar a cabo las tareas que se le encomienden entre las reuniones y explicar sus resultados al equipo.

- Revisar el funcionamiento del equipo de cuando en cuando para mejorar eficiencia de las reuniones.

Gráfico 03. Estructura Humana Six Sigma



Fuente: Elaboración Propia

2.3.1 MODELO SIX SIGMA – METODOLOGÍA DMAMC

El proceso Six Sigma se ha desarrollado como sistema para la resolución de problemas el método DMAIC (Definir el problema o el defecto, Medir y recopilar datos, Analizar datos, Mejorar y Controlar).

Definir

Es la primera etapa del DMAIC, definir es identificar de qué se trata el proceso y que debe lograr el proceso. Para ello el equipo revela y registra los requerimientos y expectativas de los clientes, además determina el alcance del proyecto.

Medir

Cuantificar el rendimiento actual del proceso es el segundo paso, el desarrollo de esta etapa es recolectar los datos y se identifican la fuente de los mismos. El equipo mide variables claves proceso, para cual valida sus sistemas de medición.

Analizar

Entender la relación entre los resultados del proceso y sus variables.

En esta etapa se lleva a cabo el análisis de la información obtenida para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora, de acuerdo a la importancia del cliente.

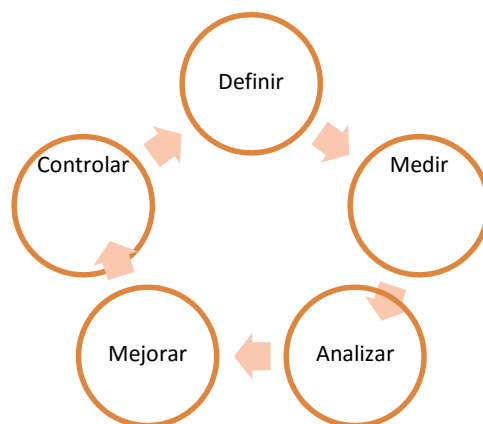
Mejorar

Diseñar, validar e implementar las soluciones que atacarán el problema raíz y lleve los resultados a las expectativas de los clientes.

Controlar

Verificar, implementar y asegurar la permanencia de los resultados es el objetivo de esta fase.

Gráfico 04. Metodología DMAMC



Fuente: Elaboración Propia

2.3.3 PROGRAMA SIX SIGMA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y DE VENTAS

I. DATOS INFORMATIVOS

- I.1. Institución Formadora** : Universidad Autónoma del Perú
- I.2. Escuela** : Administración
- I.3. Unidad de Análisis** : Inmobiliaria Masterhouse Lima – Perú
- I.4. Numero consultores** : 29
- I.5. Responsable** : María Claudia Llanos Ramos

II. FUNDAMENTACIÓN

El programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas, surge de la necesidad de mejorar la calidad de empleados que ingresen a trabajar a la empresa Inmobiliaria Masterhouse, asimismo capacitarlos para mejorar el trato que se les da a los clientes, ya que siendo una empresa dedicada al servicio el trato con los clientes es fundamental para el éxito de esta. Actualmente se encuentra una deficiencia en la selección de personal, ya que el 60% del personal que ingresa en se retira en el transcurso de 15 días, forzando a

la empresa a realizar una nueva convocatoria y por consiguiente una nueva inducción al personal ingresante. También se encuentra una deficiencia en el trato hacia los clientes, que se ve reflejado en las quejas que ellos presentan constantemente.

En este contexto, se prioriza la capacitación a los empleados para mejorar el trato que brindan a los clientes, orientado a desarrollar habilidades como las de escuchar las necesidades, aconsejar a los clientes y respetar sus decisiones. Asimismo se capacitara al personal administrativo para describir el puesto de trabajo, con sus funciones y tareas, y el perfil del postulante, con las aptitudes y actitudes que debe poseer el solicitante del puesto de trabajo.

III. OBJETIVOS

Mejorar el trato brindado por los empleados, desarrollando habilidades sociales tales como la de escuchar, recoger información, aconsejar, negociar, respetar decisiones de los cliente.

Describir el puesto de trabajo, con sus respectivas funciones, tareas, horarios, reglas.

Definir el perfil del postulante, que capacidades debe tener el postulante así como que actitudes debe poseer.

IV. PROGRAMACIÓN

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SELECCIÓN DE PERSONAL Y DE VENTAS

OBJETIVOS DE LA UNIDAD:

- Brindar información sobre el programa six sigma.
- Estructura humana de la metodología six sigma, responsabilidades
- El área de recursos humano debe de identificar los problemas que aquejan su trabajo.
- Obtener información y datos del problema
- Establecer prioridades entre los problemas

- Obtener propuestas de soluciones a los problemas identificados

2.3.3.1 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SELECCIÓN DE PERSONAL Y DE VENTAS – ÁREA ADMINISTRATIVA

DATOS GENERALES

- Empresa a la que se aplicará el taller: Inmobiliaria Masterhouse
- Beneficiarios: Personal Administrativo
- Tiempo requerido por sesión: 2 horas

FUNDAMENTACIÓN

El programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal, surge de la necesidad de mejorar la calidad de empleados que ingresen a trabajar a la empresa Inmobiliaria Masterhouse, asimismo capacitarlos para mejorar el trato que se les da a los clientes, ya que siendo una empresa dedicada al servicio, el trato con los clientes es fundamental para el éxito de esta.

Para comenzar a dar la solución de un problema es elemental definirlo y medir el alcance de este, recopilando toda la información necesaria, con la participación de directa de los integrantes de la empresa.

De tal forma que la identificación de los problemas y las alternativas de solución partan de los implicados, es decir, de las personas que forman parte de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Mejorar los procedimientos de reclutamiento de personal y proceso de venta

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Introducción a Six Sigma
- Formar equipos de trabajo
- Preparación del plan de implementación y presupuesto

CRONOGRAMA DE SESIONES

Sesiones	Contenido	Evaluación
Sesión 01: SIX SIGMA	<i>Conceptuales:</i> Introducción a la metodología Six Sigma <i>Procedimentales:</i> Estructura Humana (Master Black Belt, Black Belt. Designación de recursos <i>Aptitudinales:</i> Definición propia de calidad	Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión
Sesión 02: DEFINIR	<i>Conceptuales:</i> Cuales son los problemas de tu área <i>Procedimentales:</i> Que procesos existen. Que información se tiene del proceso <i>Aptitudinales:</i> Es capaz de elaborar un análisis profundo	Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión
Sesión 03: MEDIR	<i>Conceptuales:</i> Identificar la fuente del problema <i>Procedimentales:</i> Relación de situaciones problemáticas. Recolectar datos y cuantificarlos <i>Aptitudinales:</i> Es capaz de reconocer defectos en su área	Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión

<p>Sesión 04: ANALIZAR</p>	<p><i>Conceptuales:</i> Análisis de datos <i>Procedimentales:</i> Analizar la información, conocer la raíz de los defectos <i>Aptitudinales:</i> Comprometidos al cambio</p>	<p>Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión</p>
<p>Sesión 05: MEJORAR</p>	<p><i>Conceptuales:</i> Aplicación de soluciones <i>Procedimentales:</i> Aplicar soluciones que atacaran el problema de raíz <i>Aptitudinales:</i> Comprometiéndose al cambio</p>	

METODOLOGÍA

El primer taller tiene una duración de 10 horas, las cuales se dividirán en 5 sesiones, cada una de estas se realizara en 2 horas. Las sesiones se tendrán una metodología divergente es decir se priorizara la participación de los asistentes del taller, con el objetivo de tener mayor participación.

Cada sesión se dividirá en 2 partes, la primera de ellas se dará una breve explicación del tema correspondientes, se pedirá el apoyo de los participantes para desarrollar diversas dinámicas. En la primera sesión se pedirá que elaboren una análisis del área en la que laborando de manera individual, una vez concluido esta dinámica se procederá a unir las ideas de cada de ellos, pidiendo que cada uno lea lo que ha detallado en cada ítem, generando así el debate.

Asimismo se tendrá 10 minutos de descanso. Los últimos 15 minutos del taller se utilizaran para elaborar una memoria que será leída al inicio en la siguiente sesión, de tal forma que comenzaremos con los puntos más relevantes de la sesión anterior.

RECURSOS

- Sala de reunión
- Pizarra
- Proyector
- Material impreso

PRESUPUESTO

Conceptos	Monto
Expositor	S/. 250.00
Dípticos, con relación al tema a tratar en cada sesión	S/. 50.00
Plumones	S/. 12.00
Preparación de material multimedia	S/. 30.00
Lapiceros, hojas bond	S/. 10.00
Caffe break	S/. 80.00
TOTAL	S/. 432.00

2.3.3.2 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS VENTAS – ÁREA DE VENTAS

DATOS GENERALES

- Empresa a la que se aplicará el taller: Inmobiliaria Masterhouse
- Beneficiarios: Personal del área de Ventas
- Tiempo requerido por sesión: 2 horas

FUNDAMENTACIÓN

El programa Six Sigma para mejorar los procesos de ventas, surge de la necesidad de mejorar la atención que brindan los empleados de la empresa

Inmobiliaria Masterhouse, ya que siendo una empresa dedicada al servicio, el trato con los clientes es fundamental para el éxito de esta.

Para comenzar a dar la solución de un problema es elemental definirlo y medir el alcance de este, recopilando toda la información necesaria, con la participación de directa de los integrantes de la empresa. Definiendo objetivos y una estructura humana que permita cumplirlos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Mejorar los procesos de ventas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los problemas en el proceso de ventas
- Establecer soluciones
- Establecer estructura humana. Líderes y seguidores

CRONOGRAMA DE SESIONES

Sesiones	Contenido	Evaluación
Sesión 01: SIX SIGMA	<p><i>Conceptuales:</i> Introducción a la metodología Six Sigma</p> <p><i>Procedimentales:</i> Estructura Humana (Black Belt y Green Belt) Responsabilidades</p> <p><i>Aptitudinales:</i> Definición propia de calidad</p>	Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión

<p>Sesión 02: DEFENIR</p>	<p><i>Conceptuales:</i> Cuales son los problemas de tu área <i>Procedimentales:</i> Que procesos existen. Que información se tiene del proceso <i>Aptitudinales:</i> Es capaz de elaborar un análisis profundo</p>	<p>Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión</p>
<p>Sesión 03: MEDIR</p>	<p><i>Conceptuales:</i> Identificar la fuente del problema <i>Procedimentales:</i> Relación de situaciones problemáticas. Recolectar datos y cuantificarlos <i>Aptitudinales:</i> Es capaz de reconocer defectos en su área</p>	<p>Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión</p>
<p>Sesión 04: ANALIZAR</p>	<p><i>Conceptuales:</i> Análisis de datos <i>Procedimentales:</i> Analizar la información, conocer la raíz de los defectos <i>Aptitudinales:</i> Comprometidos al cambio</p>	<p>Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión</p>
<p>Sesión 05: MEJORAR</p>	<p><i>Conceptuales:</i> Aplicación de soluciones <i>Procedimentales:</i> Aplicar soluciones que atacaran el problema de raíz <i>Aptitudinales:</i> Comprometiéndose al cambio</p>	

METODOLOGÍA

El primer taller tiene una duración de 10 horas, las cuales se dividirán en 5 sesiones, cada una de estas se realizara en 2 horas. Las sesiones se tendrán una metodología divergente es decir se priorizara la participación de los asistentes del taller, con el objetivo de tener mayor participación.

Cada sesión se dividirá en 2 partes, la primera de ellas se dará una breve explicación del tema correspondientes, se pedirá el apoyo de los participantes para desarrollar diversas dinámicas.

Asimismo se tendrá 10 minutos de descanso. Los últimos 15 minutos del taller se utilizarán para elaborar una memoria que será leída al inicio en la siguiente sesión, de tal forma que comenzaremos con los puntos más relevantes de la sesión anterior.

RECURSOS

- Sala de reuniones
- Pizarra
- Proyectos
- Material impreso

PRESUPUESTO

Conceptos	Monto
Expositor	S/. 250.00
Dípticos, con relación al tema a tratar en cada sesión	S/. 50.00
Plumones	S/. 12.00
Preparación de material multimedia	S/. 30.00
Lapiceros, hojas bond	S/. 10.00
Caffe break	S/. 80.00
TOTAL	S/. 432.00

2.3.3.3 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS VENTAS

DATOS GENERALES

- Empresa a la que se aplicará el taller: Inmobiliaria Masterhouse
- Beneficiarios: Personal del área de Ventas
- Tiempo requerido por sesión: 2 horas

FUNDAMENTACIÓN

El programa Six Sigma para mejorar los procesos de ventas, surge de la necesidad de mejorar la atención que brindan los empleados de la empresa Inmobiliaria Masterhouse, ya que siendo una empresa dedicada al servicio, el trato con los clientes es fundamental para el éxito de esta.

Para comenzar a dar la solución de un problema es elemental definirlo y medir el alcance de este, recopilando toda la información necesaria, con la participación de directa de los integrantes de la empresa. Definiendo objetivos y una estructura humana que permita cumplirlos.

Pero no solo trabajando con el área administrativa, sino también pedir la opinión de la fuerza de ventas de la empresa, ya que ellos son los que tiene trato directo con los clientes. De esta manera poder manejar poder capacitarlos en las aéreas que consideran conflictivas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Mejorar los procesos de ventas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los problemas en el proceso de ventas
- Establecer soluciones
- Capacitar al personal
- Controlar los resultados, e ir corrigiendo si se requiere

CRONOGRAMA DE SESIONES

Sesiones	Contenido	Evaluación
Sesión 01: SIX SIGMA	<p><i>Conceptuales:</i> Introducción a la metodología Six Sigma</p> <p><i>Procedimentales:</i> Estructura Humana (Black Belt y Green Belt) Responsabilidades</p> <p><i>Aptitudinales:</i> Definición propia de calidad</p>	Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión
Sesión 02: DEFINIENDO	<p><i>Conceptuales:</i> Cuales son los problemas de tu área</p> <p><i>Procedimentales:</i> Que procesos existen. Que información se tiene del proceso</p> <p><i>Aptitudinales:</i> Es capaz de elaborar un análisis profundo</p>	Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión
Sesión 03: MEDIR	<p><i>Conceptuales:</i> Identificar la fuente del problema</p> <p><i>Procedimentales:</i> Relación de situaciones problemáticas. Recolectar datos y cuantificarlos</p> <p><i>Aptitudinales:</i> Es capaz de reconocer defectos en su área</p>	Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión

<p>Sesión 04: ANALIZAR</p>	<p><i>Conceptuales:</i> Análisis de datos <i>Procedimentales:</i> Analizar la información, conocer la raíz de los defectos <i>Aptitudinales:</i> Comprometidos al cambio</p>	<p>Se realizara una memoria de lo acordado en la sesión</p>
<p>Sesión 05: MEJORAR</p>	<p><i>Conceptuales:</i> Aplicación de soluciones <i>Procedimentales:</i> Aplicar soluciones que atacaran el problema de raíz <i>Aptitudinales:</i> Comprometiéndose al cambio</p>	

METODOLOGÍA

El primer taller tiene una duración de 10 horas, las cuales se dividirán en 5 sesiones, cada una de estas se realizara en 2 horas. Las sesiones se tendrán una metodología divergente es decir se priorizara la participación de los asistentes del taller, con el objetivo de tener mayor participación.

Asimismo se tendrá 10 minutos de descanso. Los últimos 15 minutos del taller se utilizaran para elaborar una memoria que será leída al inicio en la siguiente sesión, de tal forma que comenzaremos con los puntos más relevantes de la sesión anterior.

RECURSOS

- Salón de reuniones
- Pizarra
- Proyectos
- Material impreso

PRESUPUESTO

Conceptos	Monto
Expositor	S/. 150.00
Dípticos, con relación al tema a tratar en cada sesión	S/. 50.00
Plumones	S/. 12.00
Preparación de material multimedia	S/. 30.00
Lapiceros, hojas bond	S/. 10.00
Caffe break	S/ 50.00
TOTAL	S/. 252.00

2.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA

Según Anda, C. (2006) define programa como el medio o instrumento que permitirá alcanzar una meta u objetivo Kumar, D.. (2009) presenta que la idea central de six sigma es que el número de “defectos” en un proceso pueda ser medido, y que es posible calcular sistemáticamente cómo eliminarlos para estar lo más cerca posible de “cero defecto”.

Mateo, A.. (2005) define a una venta como un acto económico en el que un producto cambia de propietario mediante una contraprestación económica; un sociólogo podrá definirla como el acto mediante el cual se satisface un deseo o necesidad. Vender es convencer a una persona de las ventajas de la oferta que se le hace.

Según García, L. (2011) alega que una mala selección de vendedor significa algo así como échale gasolina adulterada a nuestro motor de ventas, perjudica al funcionamiento de todo el motor en el presente y lo puede dañar en el futuro, puede producirse desmotivación en el resto de vendedores, y las inversiones que realicen para el mejoramiento de nuestra fuerza de ventas no caerán en tierra fértil.

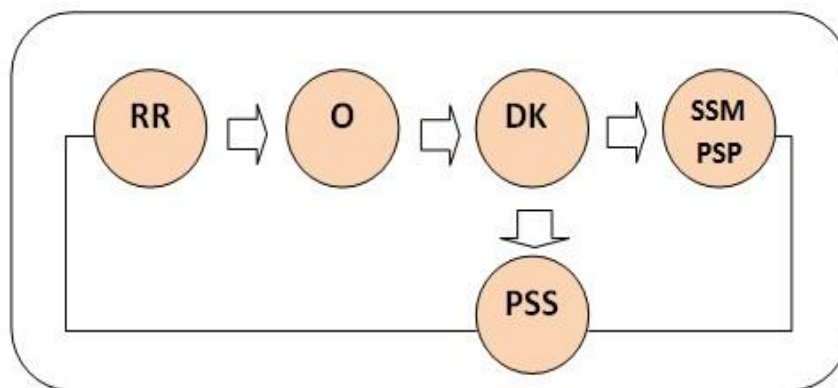
CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es pre –experimental, de tipo descriptiva ya que está orientada para mejorar procesos de selección de personal y de ventas. Según Linares (2009) la investigación descriptiva está compuesta de estudios que están diseñados para describir alguna situación presentada en el mercado. El valor de los estudios descriptivos estriba en que tiene que reunir datos para un propósito definido y debe concluir la interpretación. Los estudios descriptivos son importantes porque tratan de obtener la descripción completa y exacta de una situación.

Según Naresh (2005) el diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver problema.

Gráfico 05 Diseño de Investigación



Fuente: Propia

RR = Realidad de la Empresa

Ox = Observación del Problema

Dk = Dhirendra Kumar

PSS = Proceso Six Sigma

SSMPSPV = Six Sigma para mejorar procesos de selección de personal y de ventas.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio está constituida por la totalidad de consultores de la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012. Se encuentra distribuida en 3 agencias las cuales se encuentran ubicadas en los distritos de Miraflores y Santiago de Surco. Fernández (2002) define a la población como cualquier conjunto de personas, objetos, ideas o acontecimientos que se someten a la observación estadística de una o varias características que comparten sus elementos y que permiten diferenciarlos.

Muestra para medir los procesos de ventas:

Tabla 02: Muestra para medir los procesos de ventas

N°	DISTRITOS	N° CONSULTORES	%
1	Santiago de Surco	17	60%
2	Miraflores	11	40%
	TOTAL	28	100%

FUENTE: Distribución de Grupos.

FECHA: Junio – 2012.

Muestra para medir los procesos de selección de personal:

Tabla 03: Muestra para medir los procesos de selección de personal

N°	DISTRITOS	N° PERSONAL ADMINISTRATIVO	%
1	Miraflores	10	100%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia

3.3 CONSISTENCIA INTERNA DE LA HIPÓTESIS

Para dar consistencia interna de la hipótesis se ha utilizado la prueba T de Student. Levin, R. & Rubin, D. (2004) indican que la prueba T de Student o distribución Student se usa cuando el tamaño de la muestra es 30 o menos, los especialistas en estadística suelen asociar la distribución *t* con estadísticas de muestra pequeña. Por tanto se usa distribución *t* para hacer estimaciones de tamaño menor a 30 y que la desviación estándar de la población no se conozca. Además supones que la población es normal o próximamente normal.

3.4 HIPÓTESIS

3.4.1 HIPÓTESIS ALTERNA

Si se aplica un programa Six Sigma entonces se mejorara los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.

3.4.2 HIPÓTESIS NULA

Si se aplica un programa Six Sigma entonces no se mejorara los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.

3.4.3 HIPÓTESIS ESPECIFICA

- La aplicación de un programa de mejora continua ayudara a mejorar los procesos de selección de personal y de ventas.
- La aplicación de un programa de calidad total ayudara a la disminución de errores en los procesos de selección de personal y de ventas.

3.4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

PROCESO DE VENTAS

De los resultados obtenido en el pre y post encuestas, podemos mencionar:

Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación tip.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
Inferior	Superior								
Par 1	PRE - POST	-18,78571	9,27504	1,75282	-22,38220	-15,18923	-10,717	27	,000

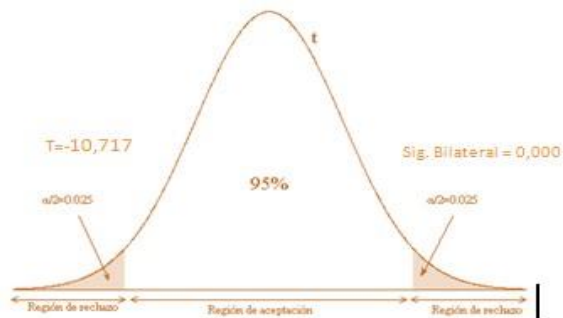
$$T = -10,717$$

Intervalo de Confiabilidad = 95%

Significancia (bilateral) = 0,00001

Por tanto se **Rechaza H_0**

Grafico de Decisión



PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL

De los resultados obtenido en el pre y post encuestas, podemos mencionar:

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 PRE - POST	-32,50000	10,76259	3,40343	-40,19909	-24,80091	-9,549	9	,000

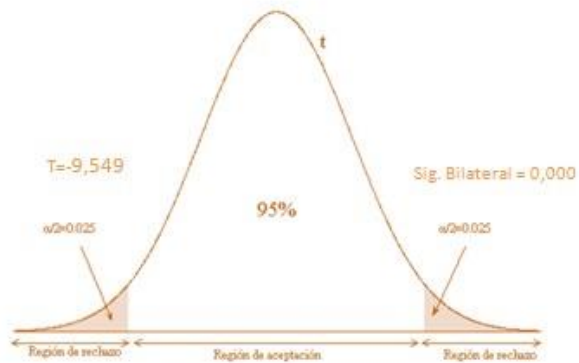
$$T = -9,549$$

Intervalo de Confiabilidad = 95%

Significancia (bilateral) = 0,00005

Por tanto se **Rechaza H_0**

Grafico de Decisión



ANÁLISIS DE CONFIANZA – ALFA DE CRONBACH

PRE TEST - PROCESO DE VENTAS

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	28	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	28	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	60

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,907	60

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 04: Operacionalización de la variable

PROBLEMA	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿Como el programa Six Sigma mejorara el proceso de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse - Lima 2012?	Variable Independiente: Programa Six Sigma	(Magnusson, 2006) Es la reducción de la variación relacionada con mejoras continuas y de mejora radical, y la lógica subyacente, los beneficios en la cuenta de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora Continua - Calidad - Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Gestión - Retroalimentación - Diseño - Satisfacción - Control - Transformación - Desempeño - Funciones 	Encuesta

<p>¿Como el programa Six Sigma mejorara el proceso de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse - Lima 2012?</p>	<p>Variable Dependiente:</p>	<p>(Stanton. 2007)</p> <p>Es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Satisfacción - Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Buen trato - Conocimiento - Eficiencia - Expectativas - Retroalimentación - Seguridad - Crecimiento - Reto 	<p>Encuesta</p>
	<p>Variable Dependiente:</p>	<p>(Delgado 2008)</p> <p>Es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos y seleccionarlos para la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitud - Actitud - Destreza 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Decisiones - Capacidad - Reacción - Emociones - Empatía - Habilidad - Facilidad - Perfección 	<p>Encuesta</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.6 MÉTODO E INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el estudio, se emplearán métodos teóricos y métodos empíricos de la vertiente científica que por cierto posibilitarán en un primer momento realizar el estudio factográfico perceptible de la investigación. Se utilizarán en esta perspectiva, métodos empíricos y métodos teóricos, tales como: la observación individual y grupal directa e indirecta, un test para evaluar la variable de procesos de ventas y de selección de personal, el análisis y la síntesis, entre otros recursos que ameriten aplicarse.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

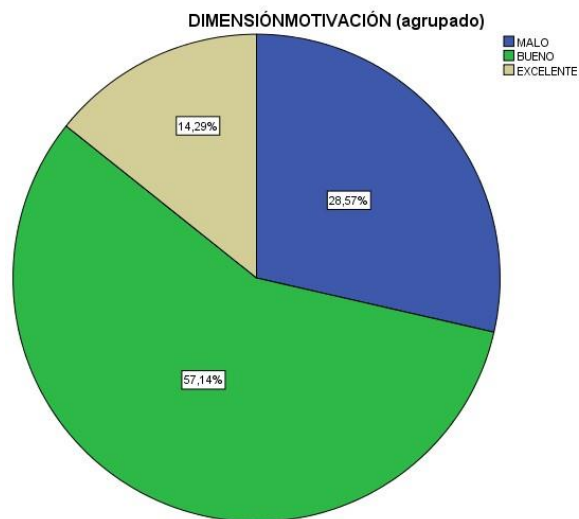
4.1 RESULTADOS

4.1.1 PRE TEST - PROCESOS DE VENTAS

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
MALO	8	28,6	28,6	28,6
BUENO	16	57,1	57,1	85,7
EXCELENTE	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 06 Pre-Test Motivación



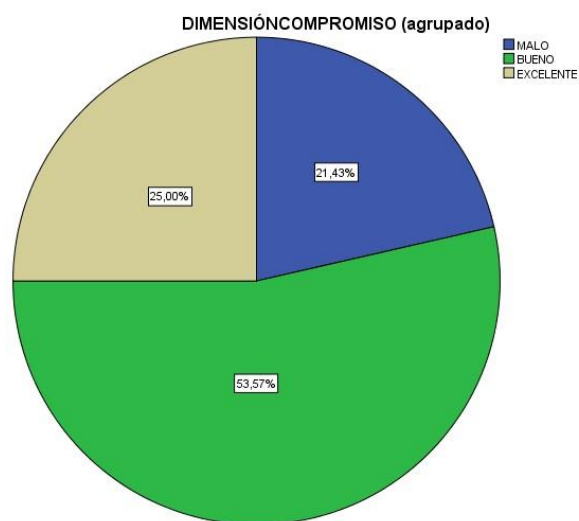
Fuente: Elaboración Propia

Al aplicar el pre test a los consultores de la Inmobiliaria Masterhouse, se puede conocer que un 57,1% considera que la empresa tiene una buena motivación y un 14,3 % lo considera excelente y un 28,6% siente que hay una mala motivación. En esta dimensión se incluyen preguntas relacionadas con el ambiente interno y con los reconocimientos por parte de la empresa.

DIMENSIÓN COMPROMISO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MALO	6	21,4	21,4	21,4
BUENO	15	53,6	53,6	75,0
EXCELENTE	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 07 Pre-Test Compromiso



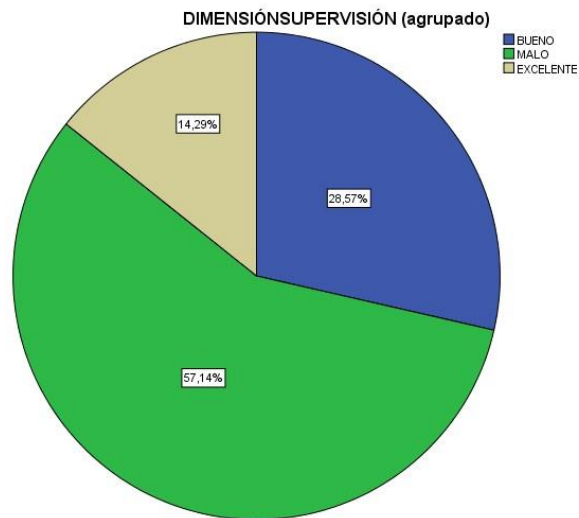
Fuente: Elaboración Propia

Al aplicar el pre test a los consultores de la Inmobiliaria Masterhouse, se puede conocer que un 53% considera que se mantiene un buen compromiso en las oficinas. Se debe considerar que en esta dimensión se incluyen preguntas relacionadas a la comunicación interna, desarrollo de habilidades, etc.

DIMENSIÓN SUPERVISIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	8	28,6	28,6	28,6
	MALO	16	57,1	57,1	85,7
	EXCELENTE	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 08 Pre-Test Supervisión



Fuente: Elaboración Propia

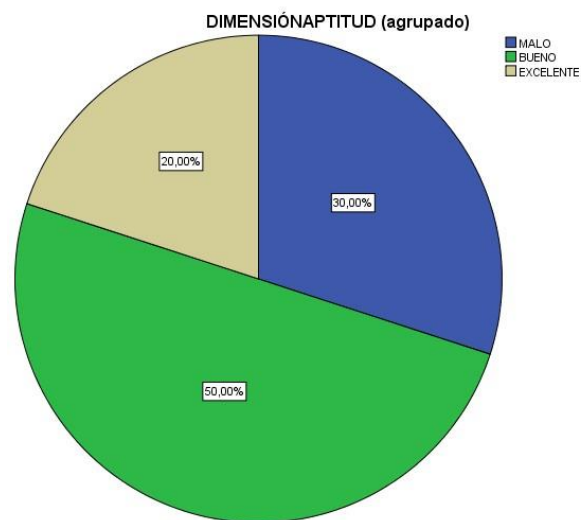
Por otro lado 29% de los consultores considera que la supervisión es buena, y un 57% la coincidirá mala. En esta dimensión se detalla el trato ofrecido por los supervisores y sus aptitudes en el campo laboral.

4.1.2 PRE TEST - PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

DIMENSIÓN APTITUD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MALO	3	30,0	30,0	30,0
BUENO	5	50,0	50,0	80,0
Válidos EXCELENTE	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 09 Pre-Test Aptitud



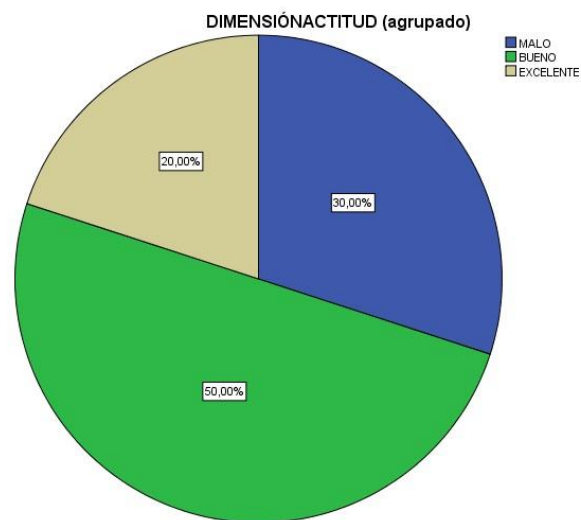
Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los encargados de contratar personal directa o indirectamente considera que la aptitud demostrada en el proceso de selección de personal es buena, es decir que tienen un perfil del postulante y comunican las funciones y responsabilidades que deberán cumplir. Asimismo un 30% considera que existen fallas en el proceso, las cuales se deberían de resolver.

DIMENSIÓN ACTITUD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MALO	3	30,0	30,0	30,0
BUENO	5	50,0	50,0	80,0
Válidos EXCELENTE	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 10 Pre-Test Actitud



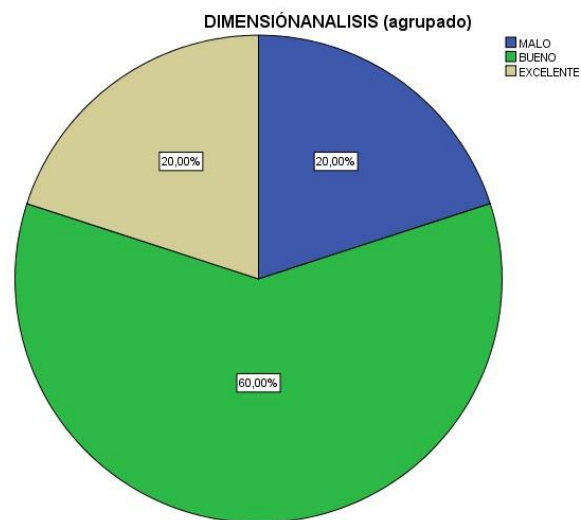
Fuente: Elaboración Propia

Un 50% de los encuestados coincidirá que tienen buena actitud desde que empiezan hasta que terminan, con el objetivo de que los postulantes se sientan cómodos de tal forma que puedan realizar un análisis más profundo de la personalidad de cada uno de ellos.

DIMENSIÓN ANÁLISIS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MALO	2	20,0	20,0	20,0
BUENO	6	60,0	60,0	80,0
Válidos EXCELENTE	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 11 Pre-Test Análisis



Fuente: Elaboración Propia

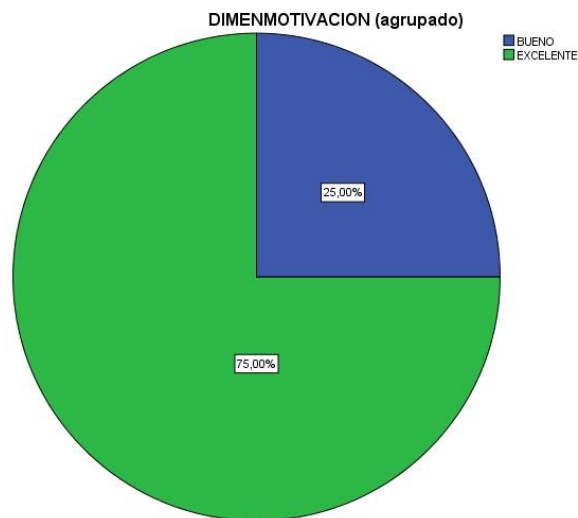
Asimismo un 60% coincidirá que el análisis que aplican para contratar a un nuevo colaborador es aceptable. Seguido de un 20% que lo cundiera excelente y un 20% que lo coincidirá malo.

4.1.3 POST TEST - PROCESOS DE VENTAS

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos BUENO	7	25,0	25,0	25,0
EXCELENTE	21	75,0	75,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 12 Post-Test Motivación



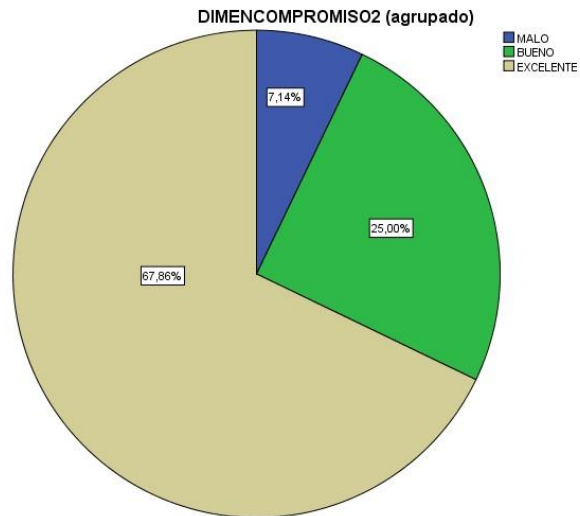
Fuente: Elaboración Propia

Al aplicar el post test, podemos concluir que la percepción de la dimensión de motivación incremento a un 75% en la calificación de excelente.

DIMENSIÓN COMPROMISO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MALO	2	7,1	7,1	7,1
BUENO	7	25,0	25,0	32,1
Válidos EXCELENTE	19	67,9	67,9	100,0
TE				
Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 13 Post-Test Compromiso



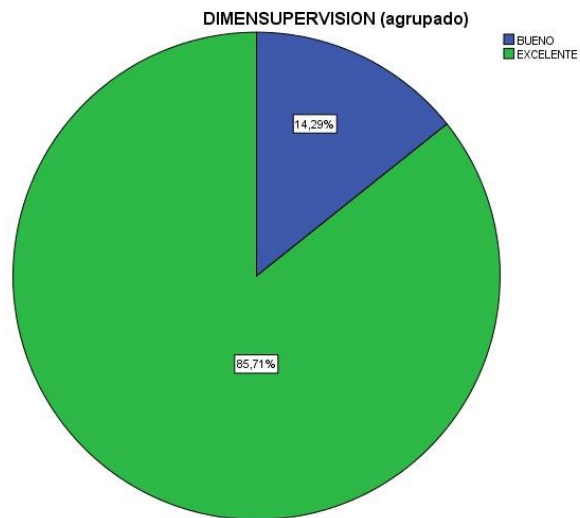
Fuente: Elaboración Propia

En la dimensión compromiso, se observó un aumento a 60% en la calificación buena, a la vez que las calificaciones “mala” se mantienen constante.

DIMENSIÓN SUPERVISIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos BUENO	4	14,3	14,3	14,3
EXCELENTE	24	85,7	85,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 14 Post-Test Supervisión



Fuente: Elaboración Propia

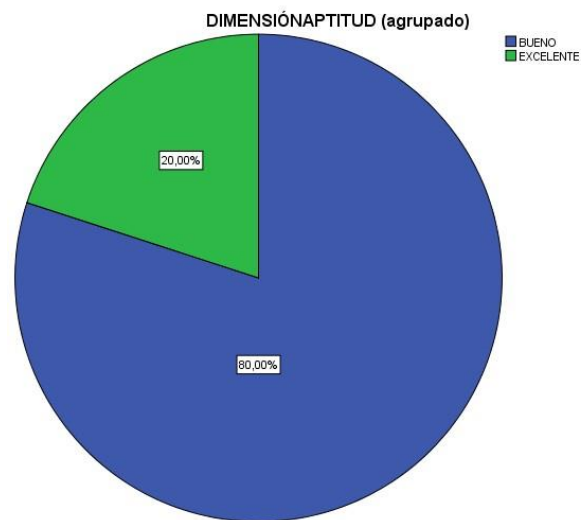
En la dimensión supervisión el 85% de los encuestados coincidirá que sus supervisores están realizando un buen trabajo.

4.2.4 POST TEST - PROCESOS SELECCIÓN DE PERSONAL

DIMENSIÓN APTITUD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	8	80,0	80,0	80,0
	EXCELENTE	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 15 Post-Test Aptitud



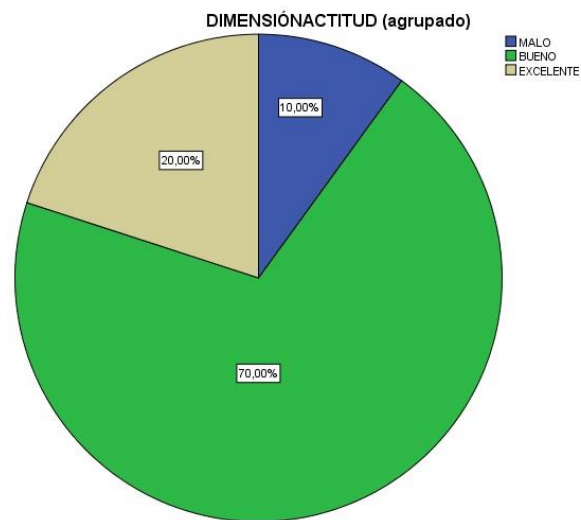
Fuente: Elaboración Propia

Al aplicar el post test se puede identificar que la calificación “bueno” aumento a un 80%.

DIMENSIÓN ACTITUD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	1	10,0	10,0	10,0
	BUENO	7	70,0	70,0	80,0
	EXCELENTE	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 16 Post-Test Actitud



Fuente: Elaboración Propia

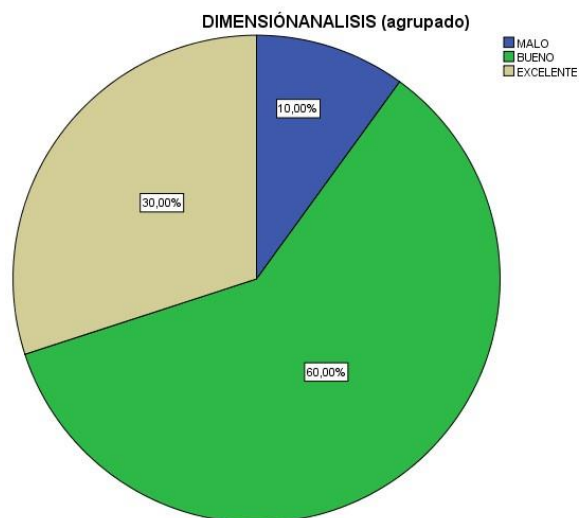
En la dimensión actitud dentro del test tomado a los encargados de recursos humanos se presento que un 70% coincidirá que tiene una buen actitud a la hora de contratar personal nuevo

DIMENSIÓN ANÁLISIS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	MALO	1	10,0	10,0	10,0
	BUENO	6	60,0	60,0	70,0
	EXCELENTE	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gráfico 17 Post-Test Análisis



Fuente: Elaboración Propia

En esta dimensión se puede apreciar el aumento a 60% quienes consideran que las técnicas de evaluación son los adecuados.

4.2 DISCUSIÓN

Se estima que el Programa de Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas, cumplió con el objetivo general propuesto, al ser confirmada la hipótesis de investigación a favor de la efectividad del mismo en el desarrollo de las habilidades sociales de la población seleccionada.

Asimismo, se lograron los objetivos específicos, las cuales presentaron un incremento significativo: atención al cliente, mejor clima organizacional, reducción en el índice de deserción laboral gracias al mejoramiento de los procesos de reclutamiento.

Kumar, D. (2009) coincide con los líderes empresariales en que la calidad está definida por el acto de *satisfacer* o *exceder* las expectativas del cliente. Efectivamente el cliente es la razón de ser de toda empresa, satisfacer sus necesidades de manera eficiente es el sinónimo de calidad, luego de aplicado el programa, se vio un cambio importante en la forma de tratar al cliente, lo cual se vio reflejado en la encuesta dirigida a los clientes, en la pregunta “¿Está conforme con la calidad del servicio ofrecido?” En la post encuesta se mostro una mejoría de hasta el 45%

Asimismo Kumar, D. (2009) señala que el impacto esencial de six sigma es reducir los defectos, los errores y las equivocaciones a cero. El proceso producirá satisfacción en el cliente, y los clientes contentos generalmente les dicen a sus amigos lo satisfechos que están con un bien o servicio. En la post encuesta realizada a los clientes se le pregunto si volverían a utilizar los servicios de la Inmobiliaria Masterhouse, el 68% indico que estaría totalmente de acuerdo en utilizar nuevamente los servicios que ofrecen.

Claramente se observa una mejoría una vez aplicado el programa six sigma tanto en los procesos de ventas como en los procesos de selección de personal, lo cual se ve reflejado en las opiniones de los clientes de la inmobiliaria lo cuales han percibido el cambio.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Antes de aplicar el programa Six Sigma se observaba algunos defectos en los procesos de ventas y en los de selección de personal, los cuales comprometían el servicio que ofrecían, es decir, la calidad del servicio se veía afectada.

Sin embargo luego de aplicar el programa Six Sigma, se noto una mejoría tanto en los procesos de ventas como en los de selección de personal. Se redujo la deserción laboral, y los clientes comenzaron a notar cambios positivos en el servicio

Al realizar la prueba T Student a la pre y post encuesta al personal de ventas arrojó como resultado un nivel de significancia de 0,0005. Con la cual se rechaza la H_0 . (H_0 = Si se aplica un programa Six Sigma entonces no se mejorara los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.)

Asimismo se realizó la misma prueba a la pre y post encuesta tomada a las personas que seleccionan personal, obteniendo como resultado un nivel de significancia de 0,0001. Con la cual se rechaza la H_0 . (H_0 = Si se aplica un programa Six Sigma entonces no se mejorara los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.)

5.2 RECOMENDACIONES

El programa de Six Sigma deberá ser controlado, ya que de no ser así es probable que el proceso vuelva a presentar defectos. El programa debe de ser monitoreado por un colaborador que entienda a la metodología six sigma, y que pueda capacitar a los nuevos colaboradores.

El programa debe de extenderse hasta abarcar todos los procesos que necesiten reajustes. De tal forma que toda la organización se maneja bajo la metodología six sigma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Anda, C. (2006). *Administración y Calidad*. México: Limusa.
- Artal, M. (2009). *Dirección de ventas*. España: ESIC Editorial

- Bohalnder, G. & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Cudney, E. & Kestle, R. (2010). *Implementing Lean Six Sigma throughout the Supply Chain*. Estados Unidos: CRC Press
- Delgado, S. & Ventura B. (2008). *Recursos Humanos*. 4ª edición. España: Paraninfo.
- Evans, J. R. & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México, D.F: Cengage Learning.
- García, L. (2011). *Ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Guajardo, E. (2006). *Administración de la Calidad Total*. México: Pax México
- Gschwandtner, G. (2008). *Manual del gerente de venta*. Estados Unidos: McGraw-Hill
- Kumar, D. (2009). *Six Sigma Las Mejores Prácticas*. Bogotá: 3R Editores.
- Lareki, F. (2009). *La dirección de ventas en la Pyme*. España: ESIC Editorial.
- Magnusson, K.; Kroslid, D., Bergman, B. & Barba, E. (2006). *Seis Sigma*. España: Gestión 2000
- Mateo, A. (2005). *Manual de Ventas y Negociación*. España: Librosenred.
- Miranda, L. (2006). *Seis Sigma: Guía para Principiantes*. México: Panorama Editorial.

- Pyzdek, T. & Keller, P. (2009). *The Six Sigma. Handbook*. Estados Unidos: The McGraw-Hill

TESIS:

- Barrantes, B. (2009). *Propuesta de mejora de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el sector Hotelero del distrito de Chimbote*. Desarrollada por la facultad de Administración. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
- De Lama (2009). *Plan Estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. Desarrollada por la Facultad de Ciencias Economicas. Universidad Nacional de Trujillo
- Díaz, S. (2008). *Aplicación del método Seis Sigma en la mejora del proceso de facturación en la agencia Morelia Norte de la Comisión Federal de Electricidad*. Desarrollada por el Departamento de Contaduría y Ciencias Administrativas. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- Echevarría, L. (2010). *Aplicación de la Metodología Seis Sigma para el control de Variación en el Envase de Pinturas*. Desarrollada por el departamento de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción. Escuela Superior Politécnica del Litoral
- Ibáñez, C. (2010). *Propuesta de mejora en el proceso de ventas indirectas en una empresa de telecomunicaciones para elevar la productividad*. Desarrollada por la Facultad de Ingeniería. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Núñez, M.; Fernando, D. (2009). *Mejora de Pronostico de una bodega de repuestos de electrodomésticos a través de la metodología Six*

Sigma. Desarrollada por la Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción. Escuela Superior Politécnica del Litoral

- Prieto, P. (2008). *Uso de la metodología Six Sigma como referencia para la optimización de un área de mantenimiento de planta*. Desarrollada en la Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Zavaleta, M. (2008). *Diseño e implementación de un sistema de control de inventarios para incrementar la utilidad de la empresa de calzado Azavel & Cazz.* Desarrollada por la Facultad de Administración. Universidad Privada del Norte

ANEXOS

APLICACIÓN DEL PROGRAMA

ANTES DE APLICAR LA METODOLOGÍA SIX SIGMA

Masterhouse recluta a 40 personas mensuales para ser asesores de ventas. Se detectaron 2 errores en el proceso

- Mala selección
- Deficiente inducción

En un mes 31 personas de las 40 que ingresaron se retiraron.

Para hallar DPMO (Defectos por un millón de oportunidades)

$$dpmo = \frac{10^6 dpu}{\text{oportunidades de defecto / unidad}}$$

$$dpo = \frac{dpu}{\text{oportunidades de defecto / unidad}}$$

Sigma	DPMO	YIELD	Sigma	DPMO	YIELD
5.1	159	99.984%	2	308,538	69.1%
5	233	99.977%	1.9	344,578	65.5%
4.9	337	99.966%	1.8	382,089	61.8%
4.8	483	99.952%	1.7	420,740	57.9%

VALOR SIGMA

$\sigma=1.8$

LUEGO DE APLICAR LA METODOLOGÍA SIX SIGMA

La cantidad de personas que se retiraron de la organización disminuyó de 31 a 18 personas.

Recalculando Sigma

$$dpmo = \frac{10^6 \text{ dpu}}{\text{oportunidades de defecto / unidad}}$$

$$dpo = \frac{\text{dpu}}{\text{oportunidades de defecto / unidad}}$$

Sigma	DPMO	YIELD	Sigma	DPMO	YIELD
5.4	48	99.9952%	2.3	211,855	78.8%
5.3	72	99.9928%	2.2	241,964	75.8%
5.2	108	99.9892%	2.1	274,253	72.6%
5.1	159	99.984%	2	308,538	69.1%
5	233	99.977%	1.9	344,578	65.5%
4.9	337	99.966%	1.8	382,089	61.8%

VALOR SIGMA

$$\sigma=2.2$$

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 06: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	VARIABLES	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	INSTRUMENTO
¿Como el programa Six Sigma mejorara el proceso de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse - Lima 2012?	Variable Independiente: Programa Six Sigma	<p>Hipótesis General: Si se aplica un programa Six Sigma entonces se mejorara los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.</p> <p>Hipótesis Nula: Si se aplica un programa Six Sigma entonces no se</p>	<p>Objetivo General: Desarrollar un programa utilizando Six Sigma el cual ayudara a mejorar los procesos de ventas y de selección de personal en la Empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012</p> <p>Objetivos Específicos:</p>	<p>Tipo de Estudio: La investigación es cuasi – experimental, de tipo descriptiva ya que está orientada para mejorar procesos de selección de personal y de ventas. Según Linares (2009) la investigación descriptiva está compuesta de estudios que están diseñados para describir alguna situación presentada en el mercado. El valor de los</p>	

	<p>Dependiente:</p> <p>Proceso de Selección de Personal</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Proceso de</p>	<p>mejorara los procesos de selección de personal y de ventas en la empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012.</p> <p>Hipótesis Especificas:</p> <p>La aplicación de un programa de mejora continua ayudara a la mejora los procesos de selección de personal y de ventas.</p> <p>La aplicación de un programa de calidad</p>	<p>Analizar y evaluar los procesos de selección de personal y de ventas que utiliza actualmente la empresa Inmobiliaria Masterhouse.</p> <p>Desarrollar y aplicar un programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y ventas.</p> <p>Evaluar los resultados luego de la aplicación el programa Six Sigma</p>	<p>estudios descriptivos estriba en que tiene que reunir datos para un propósito definido y debe concluir la interpretación. Los estudios descriptivos son importantes porque tratan de obtener la descripción completa y exacta de una situación.</p> <p>Diseño de Estudio:</p> <p>Según Naresh (2005) el diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de</p>	<p>Encuesta</p>
--	--	---	---	--	-----------------

	Ventas	total	en la empresa Inmobiliaria Masterhouse.	mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver problemas.	
--	--------	-------	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Encuesta para medir los procesos de ventas

La encuesta es completamente confidencial, sírvete a contestar las preguntas con total honestidad. Tus respuestas ayudaran a la mejora continua de la empresa.

Marca con una "X" cada pregunta, donde 5 = Totalmente de acuerdo, 4 = De acuerdo, 3 = Medianamente de Acuerdo, 2 = Desacuerdo, 1 = Totalmente desacuerdo.

		5	4	3	2	1
MOTIVACIÓN	1. Estoy motivado para realizar mi trabajo					
	2. Se reconocen las tareas que realizo					
	3. Le hacen un reconocimiento especial cuando mejora en su trabajo					
	4. Obtienes recompensas cuando se realiza un buen trabajo					
	5. Cuando la tarea no está realizada correctamente recibes duras criticas					
	6. Te sientes satisfecho trabajando en esta empresa					
	7. Recibes capacitación necesaria para desempeñar tus funciones					
	8. Cuando necesitas información, te la proporcionan sin ningún problema					
	9. En el ambiente de trabajo se percibe una fuerte competencia					
	10. Mantienes buenas relaciones personales con tus compañeros de trabajo					
COMPROMISO	11. Recibes información necesaria para cumplir con tus tareas					
	12. Te comunican tus objetivos con anticipación					
	13. Recibes información sobre tu desempeño					
	14. Te es fácil comunicarme con tu supervisor					
	15. Conoces la misión y visión de la empresa					
	16. Conoces el servicio que dan las otras aéreas de la empresa (Ej. Kardex o Gestión y Trámite)					
	17. Te puedes comunicar fácilmente con otras aéreas					
	18. Puedes desarrollar libremente tus habilidades					

	19. El puesto te ofrece la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades						
	20. Puedes hacer propuestas de mejorar para el servicio que brindas						
	21. Dispones de todos los recursos necesarios para cumplir tus tareas						
	22. Te sientes cómodo con las instalaciones de la empresa						
	SUPERVISIÓN	23. Conoces tus funciones y responsabilidades					
		24. Tu área de trabajo está organizada					
		25. Tu supervisor dirige eficazmente a tu grupo					
		26. Tu supervisor soluciona los problemas de manera eficiente					
		27. Tu supervisor demuestra dominio y conocimiento de sus funciones					
		28. A nivel general calificarías a tu supervisor como un buen jefe					
29. Sientes que puedes ascender en la organización							
30. Te sientes parte de un gran equipo de trabajo							

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DE MEJORA

Por favor, menciona 2 sugerencias de mejora:

1. _____

2. _____

Otros comentarios y sugerencias:

¡Gracias por tu colaboración!

Encuesta para medir los procesos de selección de personal

La encuesta es completamente confidencial, sírvete a contestar las preguntas con total honestidad. Tus respuestas ayudaran a la mejora continua de la empresa.

Marca con una “X” cada pregunta, donde 5 = Totalmente de acuerdo, 4 = De acuerdo, 3 = Medianamente de Acuerdo, 2 = Desacuerdo, 1 = Totalmente desacuerdo.

		5	4	3	2	1
APTITUD	1. Haz desarrollado un perfil del postulante					
	2. Proporcionas información sobre la empresa al candidato					
	3. Conoces las misión, visión, objetivos de la empresa					
	4. Conoces las funciones y responsabilidades del puesto disponible					
	5. Comunicas al entrevistado estas funciones y responsabilidades					
	6. Elaboras una estructura de la entrevista. Desde el saludo hasta el cierre					
	7. Pides al postulante que realice una auto-evaluación					
	8. Conoces la existencia de preguntas ilegales, como las de referencia de edad o de raza					
	9. Conoces la hoja de vida del postulante					
	10. Permites que los postulantes realicen una autoevaluación					
ACTITUD	11. Te riges a un horario al realizar la entrevista					
	12. Te sientes ansioso cada vez que empiezas la entrevista					
	13. Cuando no entiendes lo que te quiere decir el postulante, le pides que lo repita					
	14. Te sientes identificado con los postulantes					
	15. Proporcionas ayuda al entrevistado para avanzar en la dirección que desea					
	16. Prestas atención a todo al entrevistado para avanzar en la dirección que desea					
	17. Establece un contacto visual amable					
	18. En ciertas situaciones realizas un resumen de lo que la otra persona te comunico, demostrando que lo entendiste					

	19. Apagas tu celular al empezar la entrevista					
	20. Realizas preguntas aficiones y conocimientos al candidato, para que demuestre su personalidad					
	21. Tomas apuntes durante la entrevista					
	22. Compruebas las referencias presentadas en los CV					
ANÁLISIS	23. Cuentas con una escala de calificación para los candidatos					
	24. Revisas los apuntes tomados para tomar una decisión					
	25. Discutes el comportamiento y el interés que ha tenido el postulante					
	26. La decisión de contratar recae en ti					
	27. Por lo general te dejas llevar de las primeras impresiones					
	28. Si sospechas que el entrevistado a mentido en algún detalle, lo descartas					
	29. Si el postulante no ha sido seleccionado para el cargo, se lo haces saber					