

Yuri Gorbaneff *

RESEÑA

**Cómo conseguir un cinturón
negro jugando**

Chen, Shris; Roth, Hadley (2005).

The Big Book of Six Sigma Training Games,
New York, McGraw Hill

Profesor en Pontificia Universidad Javeriana, Colombia

Correo Electrónico: yurigor@javeriana.edu.co

Recibido: 30 de noviembre de 2006

Aceptado: 3 de octubre de 2007

En línea desde: 21 de diciembre de 2007

Los autores intentan enseñar con ejercicios y juegos el uso del enfoque *6 Sigma* simplificado (*lean six sigma*). El enfoque *6 Sigma* nació como herramienta para mejorar el trabajo en las fábricas japonesas de automóviles en los años 1940 y, para los años 1990 se transformó en el símbolo de la eficiencia empresarial. Ahora es la máxima aspiración de los gerentes para eliminar el desperdicio y reducir los errores. Para *6 Sigma* es característico el enfoque sistémico para la eliminación de los defectos, tiempos de espera y la reingeniería de los procesos que no agregan valor. El término *6 Sigma* se refiere a la desviación estándar, y puede intimidar a cualquiera. Sin embargo, en el lenguaje cotidiano *6 Sigma* no es sino un símbolo que representa la aspiración de reducir el desperdicio y diseñar los procesos para que creen valor para el cliente. Sus

principios consisten en definir el área problemática; hacer el mapa del proceso; medir los insumos y el producto; analizar el impacto de ciertas medidas sobre el resultado y experimentar con las posibles soluciones, como por ejemplo, la eliminación de algunos pasos en el proceso.

Las organizaciones antes de implementar *6 Sigma*, tratan de preparar a los que van a fungir como los líderes –transmisores a cargo del adiestramiento para el resto del personal. Los niveles de dominio de los principios de *6 Sigma* se identifican en la literatura, como en el arte marcial oriental, con cinturones de colores, donde el color negro significa el nivel más alto. Como cualquier otra innovación administrativa, el método *6 Sigma*, a veces, enfrenta la resistencia del personal de las empresas. *6 Sigma* exige que las mentes y los corazones de los empleados estén sintonizados en el aprendizaje y el cambio, lo que va en contra de la tendencia casi natural a la rutina. De aquí surge la idea de Chen y Roth: crear un sistema de enseñanza y aprendizaje de *6 Sigma*, que sea divertido y minimice la resistencia.

El libro está organizado en diez capítulos: 1. ¿Por qué *6 Sigma*? Fundamentos para mejorar los procesos; 2. ¿Quién es el primero? Roles y organización; 3. ¿Cuál es nuestra aspiración? Fase de definiciones; 4. ¿Cuál es el desempeño del proceso actual? Fase de medición; 5. ¿Cuáles son las causas profundas del problema? Fase de análisis; 6. ¿Qué vamos a cambiar? Fase de mejoramiento; 7. ¿Ya lo hicimos? Fase de control; 8. ¿Habrá una reacción al cambio? Manejo de la resistencia; 9. ¿Está nuestro equipo enfocado al éxito? Comportamiento del equipo; 10. ¿Cómo mantener la dinámica? Manejo de proyecto. Cada capítulo contiene, además, cuatro o seis ejercicios. Algunos de éstos utilizan los juegos de salón, otros están basados en casos empresariales. Con estos ejercicios se pretende ilustrar el funcionamiento de los principios del método *6 Sigma*. Además de generar entre los alumnos las habilidades para identificar el proceso, medirlo, buscar las causas de los errores, negociar las soluciones y controlar los resultados. Los autores proponen una estructura de ocho elementos, que tiene la virtud de convertirse en el estándar: 1. Descripción del ejercicio, que proporciona una idea general del desarrollo del mismo y ayuda al profesor a escoger el más adecuado; 2. Objetivo del ejercicio, expuesto en términos del

método *6 Sigma*; 3. Tiempo requerido para realizar el ejercicio; 4. Número de participantes; 5. Materiales necesarios para llevar a cabo el ejercicio; 6. Proceso o secuencia a seguir en el ejercicio; 7. Preguntas para el debate con los alumnos acerca del ejercicio realizado; 8. Observaciones para el facilitador o profesor.

Los ejercicios cumplirían mejor su función si los autores tuvieran un poco de apertura y generosidad para compartir su *know-how*. ¿A qué me refiero? Todos los ejercicios exigen una participación creativa del facilitador, quien debe formular las tareas, reaccionar a las ideas que surgen entre los alumnos y orientar la discusión, entre otras. Para que el facilitador pueda cumplir con esta función, debe existir claridad conceptual y teórica, un marco común de referencia. Tal claridad se puede lograr haciendo referencia a los textos clásicos sobre *6 Sigma* o exponiendo sus principios en un capítulo introductorio. El método *6 Sigma* no constituye un marco conceptual sólido ni único, por lo cual no sobraría reproducir los principios fundamentales del método *6 Sigma* tal y como lo denominan los autores. Esto se lograría exponiendo los conceptos teóricos con anterioridad a los ejercicios sobre cada tema.

En el libro, las tareas se plantean ante los alumnos, y el facilitador se queda a solas con las opiniones e ideas de éstos. Los autores no describen las respuestas esperadas de los alumnos, no indican los errores que comúnmente cometen éstos, ni ofrecen las respuestas correctas. Mucho menos proveen la fundamentación de las respuestas correctas o la crítica argumentada para las respuestas incorrectas.

Finalmente, las situaciones empresariales que se ofrecen como parte del material para los ejercicios, no están debidamente estructuradas. Por ejemplo, en el ejercicio 3-5 *Dream Car*, los alumnos deben diseñar un carro que sea excitante, cómodo, prestigioso, atractivo, y además desarrollar los atributos medibles del nuevo modelo (p. 83). Es obvio, que en ausencia de restricciones, el análisis puede degenerar en una discusión en donde cada opinión vale.

Los autores dan un paso importante para promover la enseñanza de *6 Sigma* por medio de ejercicios. Este libro resulta muy útil para aquellos que usan la experiencia como medio para aprender a resolver problemas gerenciales.