

sociólogos tenemos una perspectiva y una lección para abordar las relaciones que se dan entre una persona, las ideas determinantes de su tiempo y las tendencias y dinámicas políticas contradictorias propias de su entorno social y cultural.

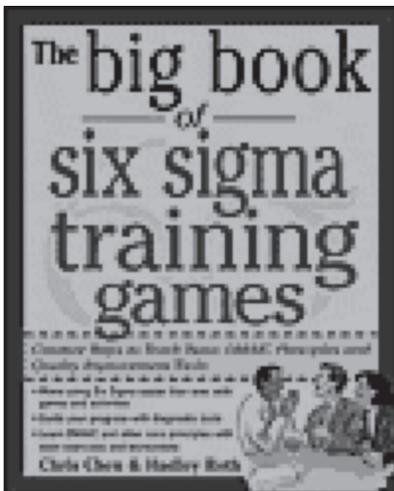
En síntesis, este texto logra avanzar en la comprobación de las hipótesis sugeridas por el profesor Darío Mesa

en sus lecciones a lo largo del trabajo académico en la Universidad Nacional de Colombia, y resuenan en las 565 páginas del texto de Alberto Mayor, con la solidez intelectual de este investigador colombiano de primer nivel, las reflexiones sobre la importancia de desarrollar un pensamiento científico y nacional.

Autor de la reseña:

Wilson H. Ladino Orjuela, sociólogo. Máster en Sociología. Estudiante de segundo año del doctorado en Gobierno y Administración Pública de la Universidad Complutense de Madrid-Instituto Ortega y Gasset. Profesor del núcleo de Estado y Poder de la Escuela Superior de Administración Pública, Territorial Once. Asesor y consultor en políticas públicas, organización territorial del Estado y planeación social regional.

Cómo conseguir un cinturón negro jugando



Chen, Shris; Roth, Hadley (2005). *The big book of six sigma training games.* New York, McGraw-Hill.

Los autores escribieron un libro para enseñar el uso del enfoque 6 Sigma adelgazado (*lean six sigma*) con ejercicios y juegos. 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 expresión de la aspiración de los gerentes de eliminar el desperdicio y reducir los errores. Para 6 Sigma es característico el enfoque sistémico a la eliminación de los defectos, tiempos de espera y a 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 más que un símbolo que representa la aspiración de reducir el desperdicio y diseñar los procesos, para que creen valor para el cliente. Sus principios centrales consisten en definir el área problemática, hacer el mapa del proceso, medir los *inputs* y los *outputs*, 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 que piensan implementar 6 Sigma tratan de preparar a los que van a funcionar como los líderes-transmisores del entrenamiento para el resto del personal. Los niveles del 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 innovación administrativa, el método 6 Sigma a veces enfrenta la resistencia de algunos empleados. 6 Sigma exige que las mentes y los corazones de los empleados estén sintonizados en el aprendizaje y en el cambio, lo que va en contra de la tendencia casi natural a la rutina. De aquí surge la idea del libro 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 de la mejora de 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 mejora; 7. ¿Ya lo hicimos? Fase de control; 8. ¿Habrá una reacción al cambio? Manejo de la resistencia; 9. ¿Nuestro equipo está enfocado el éxito? Comportamiento del equipo; 10. ¿Cómo mantener la dinámica? Manejo de proyecto. Cada capítulo está compuesto por cuatro a seis ejercicios. Algunos ejercicios utilizan los juegos de salón, y otros están basados en casos empresariales. Con los ejercicios se pretende ilustrar el funcionamiento de los principios del método 6 Sigma y generar entre los alumnos las habilidades de 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 ejercicio y ayuda al profesor a escoger el ejercicio que más le sirve; 2. Objetivo del ejercicio, expuesto en términos del método 6 Sigma; 3. Tiempo requerido para realizar el ejercicio; 4. Número de los participantes; 5. Materiales necesarios para llevar a cabo el ejercicio; 6. Proceso, o la secuencia de los pasos del ejercicio; 7. Preguntas para el debate con los alumnos acerca del ejercicio realizado; 8. Observaciones para el facilitador o profesor.

Los ejercicios podrían cumplir mejor su papel si los autores fueran un poco más abiertos y generosos en compartir su *know-how*. ¿A qué me

refiero? Todos los ejercicios exigen una participación creativa del facilitador, que debe formular las tareas, reaccionar a las ideas que surgen entre los alumnos y orientar la discusión. Para que el facilitador pueda cumplir con esta función, debe existir una claridad conceptual y teórica, un marco común de referencia. Tal claridad se puede lograr haciendo las referencias 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 que no sobraría reproducir los principios fundamentales del método 6 Sigma, como los entienden los autores, y sus bases teóricas, en la medida de lo posible, antes de plantear cierto ejercicio.

Las tareas se establecen ante los alumnos, y el facilitador se queda a solas con las opiniones e ideas de ellos. Los autores no describen las respuestas esperadas de los alumnos ni mencionan sus errores típicos ni las respuestas correctas. Ni hablar de la fundamentación de las respuestas correctas y la crítica argumentada de las respuestas incorrectas, que deberían sugerir los autores con base en su experiencia.

Finalmente, las situaciones empresariales que se ofrecen como material para los ejercicios no están debidamente restringidas. Por ejemplo, en el ejercicio 3-5 *Dream Car*, los alumnos tienen que diseñar un carro que sea excitante, confortable, prestigioso y atractivo y desarrollar los atributos medibles del nuevo modelo

(p. 83). Es obvio que, en la ausencia de las restricciones, casi cualquier atributo puede ser presentado como algo que contribuye a la atracción o al confort. La discusión puede degenerar en la “opinadera”, donde todo vale.

Los autores hicieron un importante paso para promover la enseñanza de 6 Sigma a través de los ejercicios. Es un libro útil también para los que tratan de construir al aprendizaje basado en problemas relacionados con la administración general.

Autor de la reseña:

Yuri Gorbaneff, profesor del Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana.