



Aprendamos sobre el Modelo

KIKUBARI KAIZEN

Ing. Romeo Muñoz



AGUABEJA
ASOCIACIÓN GUATEMALTECA
DE EXBECARIOS DEL JAPÓN

www.aguabeja.org

APRENDAMOS SOBRE EL MODELO KIKUBARI KAIZEN

Romeo Muñoz Barahona, Ingeniero químico, originario de Guatemala con una trayectoria profesional que se extiende a México y diversos países de Latinoamérica hasta Argentina. Es especialista en mejora continua, excelencia operacional y transformación organizacional tanto en empresas de manufactura como de servicios y banca, integrando metodologías como Six Sigma, gestión de proyectos y marcos ágiles con una fuerte influencia del Nippon Production System.

Cuenta con certificaciones internacionales como el grado II se Sensei Toyota Production System, en Six Sigma a nivel Máster Black Belt, así como Máster en gestión de proyectos y múltiples marcos ágiles. Su perfil se complementa con formación en Design Thinking, DevOps, OKR, Hoshin Kanri y metodologías de innovación, lo que le permite conectar la optimización de procesos con el desarrollo organizacional.

Una de las características más distintivas de su trayectoria es su formación en Japón donde estudió el Toyota Production System en Nagoya en 2024 con ChuSanRen e inteligencia artificial en Tokyo 2026 como becario de AOTS. Esta experiencia, junto con programas de actualización en Toyota Texas USA y formación continua en instituciones japonesas, ha consolidado una visión práctica del Genba y la excelencia operativa. Autor del modelo en excelencia en el servicio: "Kikubari Kaizen".

Su trabajo ha sido reconocido internacionalmente al participar como consultor en la primera empresa de Centroamérica en obtener el Premio Internacional Taiichi Ohno y la primera también en Colombia, acumulando además 5 premios a la excelencia metodológica Taiichi Oho en las categorías "Mieruka", "Calidad en la fuente", "Mente de obra y 5S", "SMED Dandorigae", "TPM". Asimismo, ha sido distinguido con la Medalla a la Excelencia Nichiboku y seleccionado en programas de alto nivel impulsados por JICA en Japón.

En el ámbito académico, se desempeña como catedrático en universidades de prestigio en Guatemala, y Universidades en México como conferencista; contribuyendo a la formación de profesionales en ingeniería, calidad y gestión. Romeo Muñoz se distingue por su capacidad de traducir filosofías complejas en prácticas operativas concretas, combinando disciplina, cultura y resultados, y posicionándose como un referente en mejora continua con identidad latinoamericana y esencia de la filosofía Kaizen.

MODELO KIKUBARI KAIZEN

El presente texto propone un método denominado **Kikubari Kaizen®**: un modelo para el análisis y diseño de experiencias organizacionales, desarrollado a lo largo de más de quince años de observación etnográfica de la cultura japonesa, el estudio profundo del Omotenashi — la hospitalidad —, tres viajes de campo a Japón y su aplicación práctica en organizaciones de manufactura y servicios en Latinoamérica.

La lógica metodológica parte de los principios rectores que han guiado históricamente a las empresas japonesas de mayor trayectoria:

- **Facultación y mente de obra** — el reconocimiento de que la inteligencia operativa vive en el piso, en el *genba* (1).
- **Involucramiento de la alta dirección** — el liderazgo no encarga la cultura, la encarna.
- **Liquidez del negocio** — la sostenibilidad financiera como condición de todo lo demás.
- **Calidad de primera intención** — hacer bien las cosas desde el origen, no corregir al final.

Con estos principios rectores y sus potenciadores Kaizen (2) y Mieruka (3), el modelo Kikubari Kaizen® organiza la excelencia en el servicio en cinco niveles jerárquicos y progresivos, donde cada nivel constituye la base del siguiente.



Nivel 1. Moral organizacional y personal

La base de todo modelo orientado a las personas es la moral, entendida como el conjunto de principios éticos que guían la conducta individual y colectiva. No es casualidad que los pilares del Toyota Way se fundamenten en el respeto por las personas y el Kaizen. La moral involucra integridad, respeto, honestidad, disciplina, propósito y responsabilidad — y su impacto se extiende tanto al trabajador de manufactura como al de cualquier industria de servicios.

Para entender de dónde viene esta convicción en la cultura japonesa, es necesario conocer el **Código Bushido** (武士道). La palabra *samurái* proviene del verbo japonés *saburau*, que significa "servir como ayudante". El término *bushi* — "caballero armado" — junto con *do* ("camino") forma la expresión que lo define todo: el camino del que sirve.

Este código se articula en siete virtudes:

1. Gi 義 — Justicia. Solo existe lo correcto y lo incorrecto. En planta, esto se traduce en procesos que se respetan, aunque nadie esté observando, y en estándares que no se negocian bajo presión de producción.

2. Rei 礼 — Respeto. La puntualidad japonesa no es obsesión cultural — es una declaración de que el tiempo ajeno importa tanto como el propio. En mis sesiones de estudio en 2024 con ChuSanRen (Central Japan Industries Association; en mi beca de estudios otorgada por la Asociación de exbecarios México Japón noreste - programa Nippon Production System), aprendí rápidamente a evitar la frase "*Okurete Sumimasen*" — disculpas por llegar tarde — no porque sea descortés decirla, sino porque es más importante no tener que usarla.

3. Yu 勇 — Coraje. En la industria, el coraje se manifiesta en quien levanta la mano para reportar una no conformidad, en quien detiene la línea antes de pasar un defecto, en quien cuestiona un proceso, aunque "siempre se haya hecho así".

4. Meiyo 名誉 — Honor. El auténtico samurái tenía un solo juez de su propio honor: él mismo. En el piso de manufactura, el honor es la diferencia entre el operador que inspecciona su pieza porque hay una cámara enfrente y el que lo hace porque así trabaja.

5. Jin 仁 — Benevolencia. El espíritu de servicio en manufactura se expresa, por ejemplo, en el área de mantenimiento que anticipa una falla antes de que

detenga la producción — como lo propone el TPM, mantenimiento productivo total.

6. Makoto 誠 — Honestidad. Cuando un samurái decía que haría algo, lo hacía. En la industria, esto es compromiso real con las fechas de entrega, con la palabra empeñada en el asa *ichi* — la reunión de 15 minutos frente al tablero de indicadores — y en cumplimiento al Daily Management System.

7. Chuugi 忠義 — Lealtad. En una organización de manufactura, la lealtad no es sumisión — es la convicción de que el trabajo bien hecho, todos los días, construye algo que trasciende el turno.

Nivel 2. Formas y modales socialmente esperados

Si la moral es el cimiento que nadie ve, las formas son lo primero que el otro percibe. Este segundo nivel corresponde a la etiqueta observable del servicio: cortesía, puntualidad, tono de voz, lenguaje corporal, saludo, vestimenta, protocolo y orden visual. En japonés, esto tiene nombre propio: *kata* — la forma correcta de hacer las cosas.

Conviene aclararlo desde el principio: este nivel no es exclusivo de la industria de servicios. En una planta industrial, la forma en que un supervisor saluda a su equipo al inicio del turno, la pulcritud del uniforme, la manera en que se comunica una desviación o se conduce una reunión de producción — todo eso es etiqueta, y toda esa etiqueta tiene un impacto directo en la cultura y en los resultados.

Caso: Disneyland Tokio

Pocos casos ilustran este principio con tanta claridad como Disneyland Tokio. Cada miembro del elenco — independientemente de su función en ese momento — tiene asignado un rol permanente: ser un *súper saludador*. Durante todo el día, sin excepción, expresan gratitud genuina a quienes visitan "su casa". No es espontáneo: es el resultado de una *kata* de servicio enseñada y practicada con la misma disciplina con que un operador domina un proceso de ensamble.

Takahashi Masamoto, el visionario que podría llamarse el Walt Disney japonés envió durante nueve meses a sus altos ejecutivos a Estados Unidos para formarse en los estándares de servicio de Disneyworld. Después envió a otros cien empleados durante un año completo para profundizar ese aprendizaje. El resultado no fue una copia — fue una adaptación que, con el tiempo, superó al original en precisión y consistencia.

La clave de esa transformación tiene nombre en japonés: **Shuhari** (守破離):

- *Shu* — Copia lo fundamental. Aprende la forma exacta antes de cuestionarla.
- *Ha* — Comprende, adapta, adopta. Encuentra por qué detrás de la forma.
- *Ri* — Trasciende. Una vez que dominas la regla, puedes ir más allá de ella.

Los *cast members* de Disneyland Japón llevan más de cuarenta años practicando ese kata. Como decía Walt Disney: "*Una buena canción es buena en cualquier idioma.*" La excelencia en el servicio tampoco necesita traducción.

Nivel 3. Servicio esperado

Los primeros dos niveles hablan de quién eres y cómo te comportas. Este tercer nivel plantea una pregunta diferente: ¿estás cumpliendo con lo que prometiste?

El servicio esperado es la expectativa transaccional: el mínimo que el cliente — externo o interno — tiene derecho a recibir. En manufactura: entrega OTIF (On-Time, In-Full), cero defectos, producto conforme, tiempos promesa cumplidos. En ambos casos, no cumplir con este nivel no se compensa con amabilidad — es simplemente una falla.

El *sensei* Alejandro Kasuga, autor de *Kizukai*, propone métricas más precisas que el NPS occidental — cuyo resultado tiende a ser artificialmente bajo en culturas como la japonesa, donde la confianza se construye durante años:

- **COSPE — Cost Performance:** ¿Cuánto recibiste en relación con lo que pagaste?
- **SPE — Space Performance:** La optimización del espacio como generador de valor percibido.
- **TIMEPE — Time Performance:** El desempeño en función del tiempo — el único recurso que no se recupera.

Rinnai y el alma de la calidad

Rinnai, fundada en Nagoya en 1920, profesa una frase que no es un slogan sino una declaración de identidad: *Hinshitsu Koso Wareraga Inochi* — "**La calidad es nuestra alma y nuestro destino.**" Como visitante extranjero en sus instalaciones, uno percibe de inmediato que en Japón la calidad no termina en el producto — continúa en su empaque, en la forma en que está envuelto, en el nudo con que está atado. Cada detalle tiene una manera correcta de resolverse, y esa manera se practica hasta que se vuelve natural.

Shigoto Kata: cuando el trabajo tiene forma

El escritor Boyé Lafayette De Mente describe el *Shigoto Kata* — la forma correcta de trabajar — con una amplitud que vale la pena citar: *"Incluye el estado de ánimo de todos los miembros del grupo: sus actitudes hacia la empresa, su responsabilidad, la forma en que se comportan dentro del grupo y hacia el exterior, lo que dicen y cómo lo dicen. Requiere que sientan orgullo por su trabajo, que lo hagan de manera cálida, sincera y positiva — creando un entorno donde satisfacer al cliente se convierte en una necesidad que nace desde adentro."*

En una planta industrial, Shigoto Kata no es un programa de capacitación — es el resultado de años de práctica consistente donde todos siguen la misma etiqueta, los mismos procesos, la misma forma de hacer bien las cosas.

Nivel 4. Omotenashi — el diseño intencional de la hospitalidad

Todas las historias que comparto en este artículo me llevaron, inevitablemente, a descubrir que el modelo japonés de servicio tiene un nombre.

Omotenashi (おもてなし): brindar hospitalidad con un espíritu de servicio desinteresado, recibir al Okyakusama — el huésped de honor — con todo el corazón. Su etimología lo revela todo: Omoto (cara, frente) + Nashi (sin) = sin apariencia. Servicio genuino incluso cuando nadie está mirando. No es actuación — es convicción.

El Omotenashi se articula en tres elementos:

- 1. Shitsurai** — El entorno físico cuidado hasta el mínimo detalle. En manufactura: planta limpia con 5S, señalización clara con Mieruka, área de recepción de clientes preparada.
- 2. Furumai** — La preparación y voluntad del anfitrión para anticipar y exceder las necesidades del otro. En manufactura: estar consciente de las necesidades del *okyakusama* interno — el operador.
- 3. Shikake** — Lograr que el usuario disfrute el proceso, no solo el resultado. Como decía el *sensei* Nomura: *"Si no es kaizen que haga feliz al operador, no es kaizen."*

Ichigo Ichie: cada momento es irrepetible

Cada contacto con un cliente, visitante o colaborador es único. Los japoneses lo nombran: **Ichigo Ichie** (一期一会) — *"una vez, un encuentro"*. Ese momento específico, con esa persona específica, nunca volverá a ocurrir. Ese es el alma del Omotenashi.

Umai: cuando el Omotenashi vive en un tazón de ramen

Umai (うまい) significa bueno, sabroso, delicioso — y ese es el nombre del restaurante que mi socio fundó en 2023. El objetivo no era solo hacer el mejor ramen de la ciudad: era llevar la experiencia del servicio más allá del paladar, por el camino del **Kodawari** — la pasión por perfeccionar el arte propio — y del **Hitozukuri** — el arte de formar personas con espíritu **Shokunin**, el maestro que busca la perfección en cada acto.

Hace poco, un viernes como cualquier otro, pedí a Alejandro — nuestro chef principal — un shōyu ramen. Algo en el plato se sentía diferente, sin cambio de receta. Le pregunté. Me respondió: *"¡Lo notaste! Lo hice con el corazón."*

Umai. Eso es Omotenashi.

Nivel 5. Kikubari Kaizen — anticipación y mejora continua invisible

Hemos llegado a la cúspide. Este quinto nivel hace algo cualitativamente distinto: la organización aprende a ver lo que el otro aún no ha dicho.

Kikubari: el cuidado que no se ve

- 気 (*Ki*) — energía, espíritu. Lo que se siente antes de que suceda.
- 配 (*Kubaru*) — repartir, atender.

Juntos forman una idea sin equivalente exacto en español: la atención activa y anticipatoria hacia los demás. Para los japoneses, acostumbrados a trabajar en comunidad, el *kikubari* es casi un instinto. En manufactura: equipos que no esperan instrucción para resolver un problema visible, líderes que anticipan la carga de su gente, procesos diseñados para que el siguiente en la cadena no encuentre sorpresas.

Kaizen (改善): combina Kai — cambio — y Zen — bueno. Representa una evolución positiva lenta, constante y gradual: no establece metas distantes, sino que se concentra en los pequeños pasos diarios que acercan a la organización a la excelencia. En manufactura, es la filosofía que convierte cada turno en una oportunidad de ser ligeramente mejores que ayer.

La potencia del modelo reside precisamente en la unión de ambos conceptos. Kikubari aporta la sensibilidad: la capacidad de leer señales no expresadas, de anticipar antes de que el otro tenga que pedir. Kaizen aporta el método: la mejora

continua, gradual y sostenida que convierte esa sensibilidad en estándar organizacional. Uno sin el otro es incompleto — la empatía sin proceso no escala, y el proceso sin empatía no trasciende. Kikubari Kaizen es, en esencia, la disciplina de mejorar todos los días pensando en el otro.

El aeropuerto como laboratorio de Kaizen

En los aeropuertos japoneses — Narita, Haneda, Kansai, Chubu — el manejo de equipaje es una clase magistral de Kaizen operativo con Mieruka. Las maletas llegan al carrusel alineadas en la misma dirección: el pasajero toma la suya sin girarla, eliminando una *muda* (4) de espera y preservando la armonía entre pasajeros. La separación estándar entre maletas reduce *mura* — variabilidad — sin que nadie lo pida. El resultado: el aeropuerto de Kansai tiene el récord mundial de **cero maletas perdidas desde su apertura en 1994**, contra 7.6 por cada mil pasajeros en el resto del mundo. Hospitalidad anticipada hecha proceso.



La ceremonia del té: El origen de todo

El maestro Sen no Rikyū (千利休, 1522–1591) legó al mundo el Ichigo Ichie — una sola vez, un solo encuentro — como principio de hospitalidad. La ceremonia del té descansa sobre cuatro pilares: armonía, paz, pureza y respeto a la colectividad. La puerta del Chashitsu (茶室) mide apenas 60 centímetros de alto — todos, samuráis y campesinos, deben arrodillarse para entrar. La humildad no era opcional: era la condición de entrada.

El Bunraku: servir desde la invisibilidad

El **Bunraku** (文楽) — teatro de marionetas — lleva el servicio desinteresado a su expresión más extrema. Tres marionetistas mueven un solo títere en perfecta sincronía: el omo-zukai dirige cabeza y mano derecha, el hidari-zukai controla la mano izquierda, el ashi-zukai mueve los pies. Una década o más de práctica antes de dirigir. Los Kurogo visten completamente de negro — algunos cubren el rostro — porque su invisibilidad es intencional: lo que importa no es quien sirve, sino quien recibe.

Esa es la esencia del Kikubari Kaizen: un acto de servicio sin expectativa de reconocimiento, preparado durante años, ejecutado como si fuera irrepetible — porque quizás, para alguien en ese público, lo es.

Un pensamiento final

En una película llamada *Rental Family* escuché una frase que no he podido olvidar: **"Aunque estuvieras más de cien años aquí, tendrías más preguntas que respuestas"**

Llevo más de quince años estudiando esta cultura, tres viajes a Japón, cientos de horas de observación en plantas industriales, restaurantes, aeropuertos, etc; sé que apenas he tocado la superficie.

El Kikubari Kaizen no es una técnica importada. Es la consecuencia natural de una civilización que decidió, hace siglos, que servir bien — con anticipación, con humildad, con mejora continua — era la forma más alta de pertenecer a una comunidad. Eso aplica en Japón. Aplica en un restaurante de ramen en México o en mi país de nacimiento Guatemala. Y aplica, con la misma fuerza, en el piso de cualquier planta industrial de Latinoamérica.

(1) *Genba*: lugar real. Parte de los 5 Gen (現): *Genba* — lugar real, *Genbutsu* — objeto real, *Genjitsu* — hechos reales, *Gensoku* — principios, *Genri* — leyes fundamentales. (2) *Kaizen*: *Kai* (cambio) + *Zen* (bueno). (3) *Mieruka*: *Mieru* (hacer visible) + *Ka* (actuar). Gestión visual. (4) *Muda*: desperdicio, en 7 categorías.

