www.kaizen.com

KAIZEN™ INSTITUTE

LA PARADOJA KAIZEN

Cómo transformar la cultura sin detener los resultados



Foro de Liderazgo FOLI Santander
Auditorio Mayor UNAB - Agosto 2026

Edgar Hernando Hoyos
Managing Director - Kaizen Institute Colombia

GEMBAKAIZEN™
Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa
© Kaizen Institute. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of the Kaizen Foundation, its subsidiaries, licensees or IP holders worldwide. The Kaizen Foundation is registered and licensed within the DIFC of Dubai, UAE.

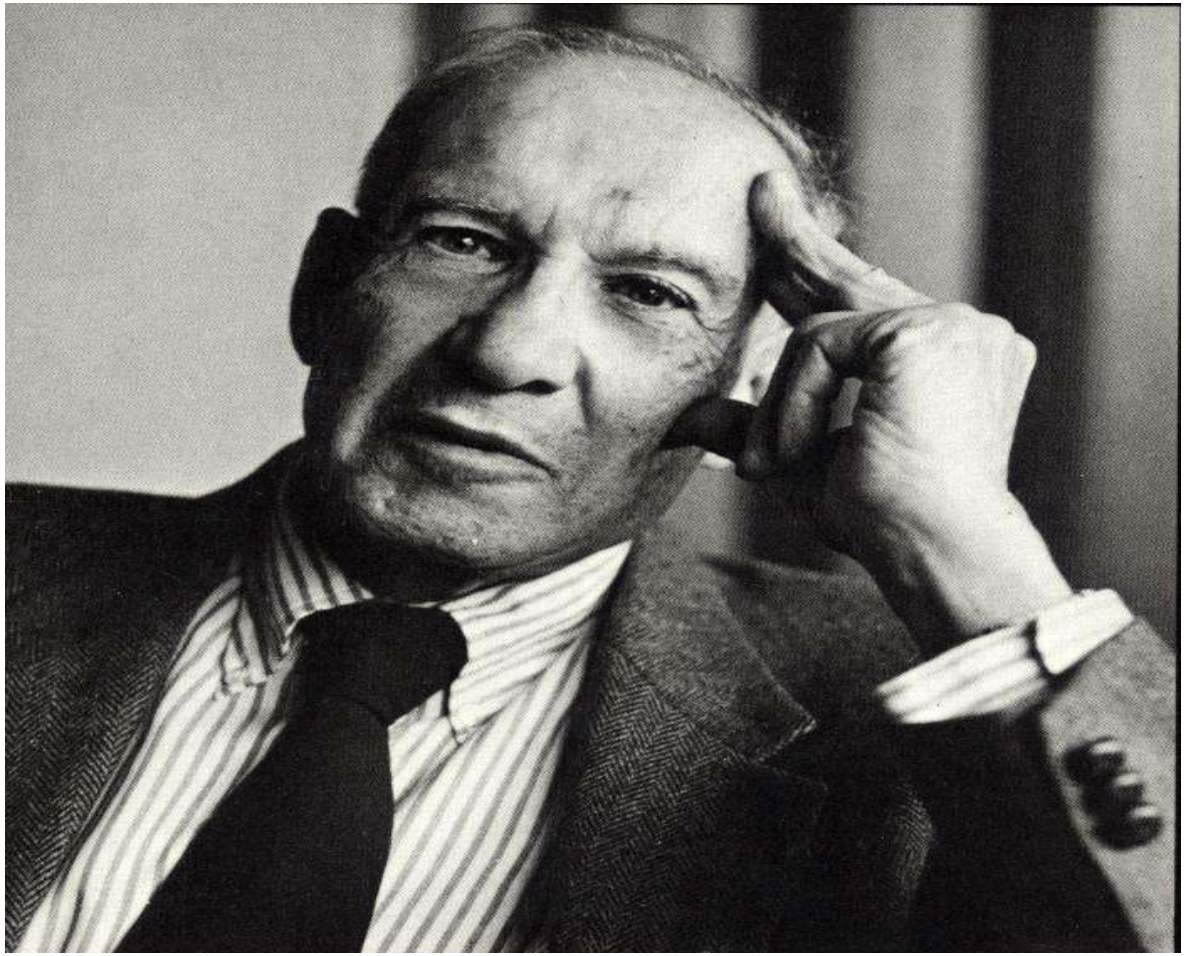


ESTRATEGIA….¿?



© Kaizen Institute

“LA CULTURA se come la estrategia al desayuno”



Peter Drucker

© Kaizen Institute

Cultura Organizacional

Colección de Comportamientos

visibles y de las creencias invisibles

que causan estos comportamientos

Visible

Invisible



El dilema ejecutivo

La transformacion cultural suele competir con la presion de resultados de corto plazo.

Mantener resultados

Transformar la cultura

La trampa: pensar que son agendas separadas

© Kaizen Institute

Nuestra Misión

KAIZEN™ INSTITUTE

KAI		ZEN		KAIZEN™
改	+	善	=	改善
CAMBIAR		MEJORAR		MEJORA CONTINUA

¡Todos!
¡Todos los días!
¡En todas partes!

Por que tantas transformaciones se apagan?

Porque tratan la mejora como proyecto, no como sistema cultural.

Lo que suele pasar

- Capacitaciones intensivas
- Herramientas visibles
- Tableros que se llenan al inicio
- Resultados temporales

Lo que falta

- **Practica frecuente**
- **Lideres en el gemba**
- **Problemas visibles y seguridad psicológica**
- **Habitos que sostienen**

La cultura cambia por repeticion.

© Kaizen Institute

CRUCE

SUS MANOS



© Kaizen Institute

La paradoja como forma de pensar

Que es una paradoja?

Una idea que parece contradictoria, pero que revela una verdad mas profunda.

"

Una paradoja expone los limites del pensamiento convencional.

Incomoda → **Cuestiona** → **Revela** → **Transforma**

© Kaizen Institute

II

Las paradojas de la cultura Kaizen

Paradoja 1: La practica vence a la herramienta

Las herramientas no cambian la cultura; los habitos si.

Enfoque tradicional

Herramientas
Métodos
Formatos
Auditorias

Cambio de Foco

Nuevo enfoque Kaizen

Rutinas
Gemba (Lugar donde se agrega valor)
Preguntas
Aprendizaje

Pregunta ejecutiva: ¿qué comportamiento practicamos todas las semanas?

© Kaizen Institute

Bienvenidos los Problemas: sin problemas no hay Mejora

Un problema visible no es un fracaso; es materia prima para mejorar.

> **Nadie tiene mas problemas que quien dice no tener problemas.**
>
> Taiichi Ohno – Toyota motor Corporation



El liderazgo empieza cuando se crea un ambiente donde la verdad operacional puede aparecer.

© Kaizen Institute

Paradoja 2: Kaizen no es solo pequeño

La mejora continua tambien resuelve problemas medianos y estrategicos.

Kaizen Diario

Resolver desviaciones diarias en equipos naturales

Cada dia

Ciclos Kaizen

Rediseñar procesos en equipos multifuncionales

Cada trimestre

Líderes Kaizen

Prioridades de negocio, transformar capacidades y despliegue estrategico

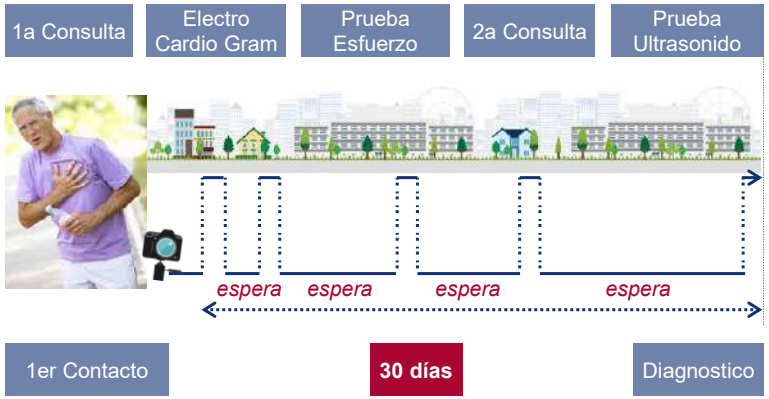
Cada mes

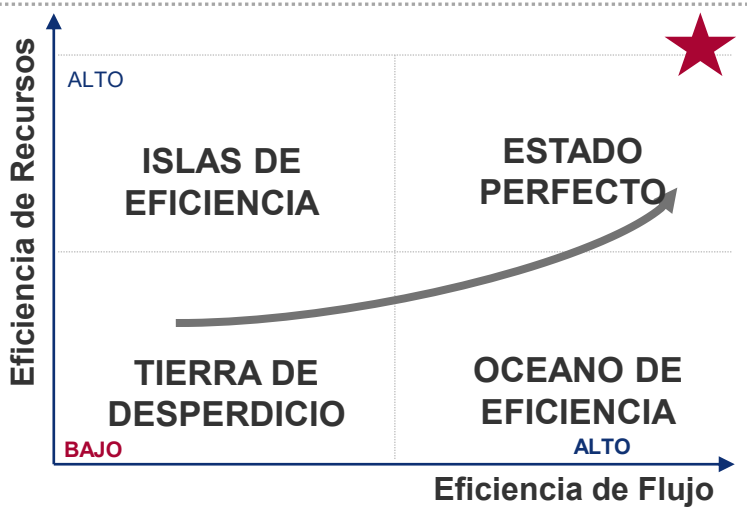
La potencia esta en conectar las tres escalas.

© Kaizen Institute

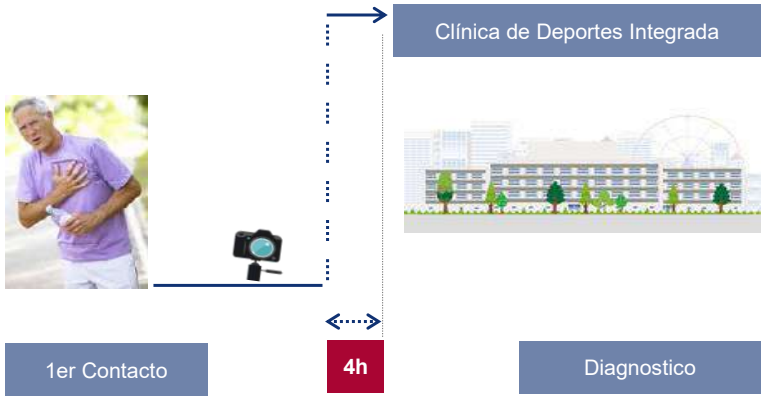
Paradoja 3: la eficiencia empieza en el flujo

EFICIENCIA DE RECURSOS = 30 días para tener un Diagnóstico de Dolor en el Pecho





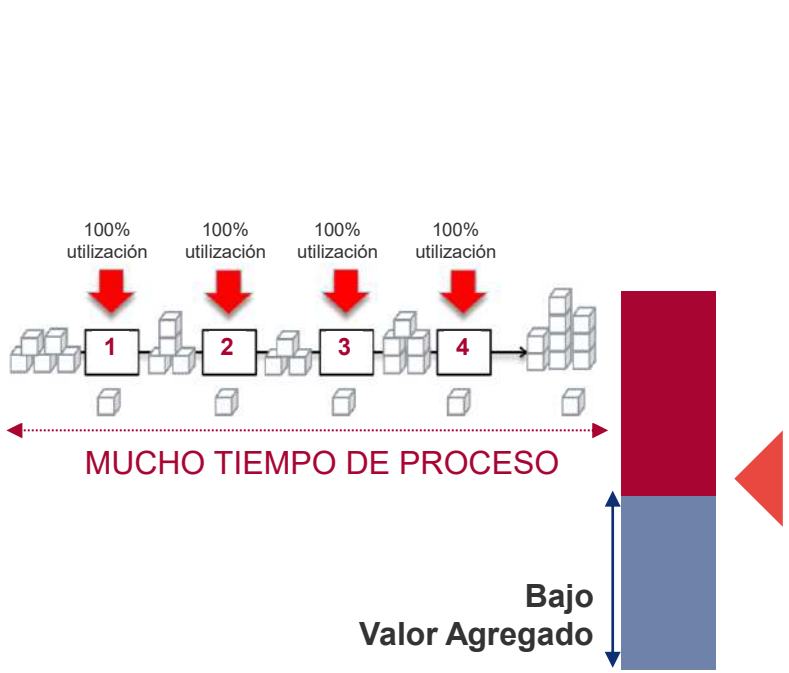
EFICIENCIA DE FLUJO = 4 horas en una **Clínica Integrada**

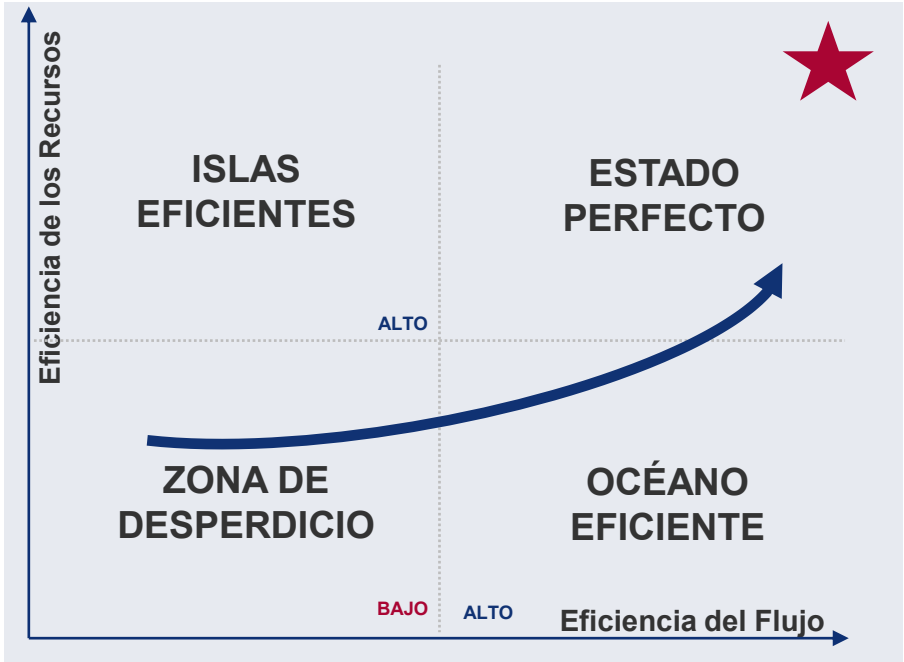


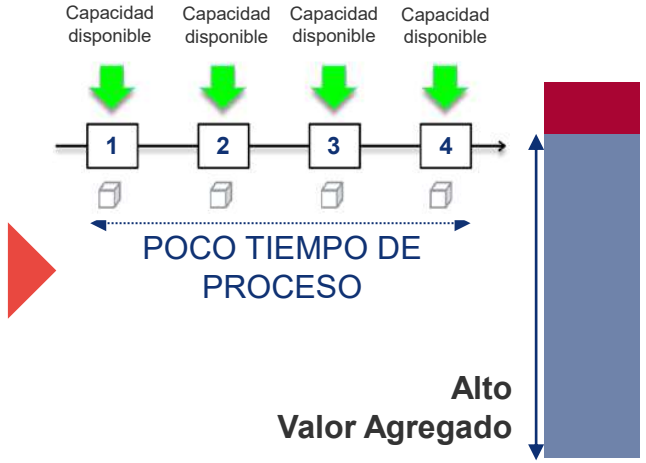
© Kaizen Institute

Creación de Eficiencia de Flujo

Del enfoque en los Recursos al enfoque en el Cliente





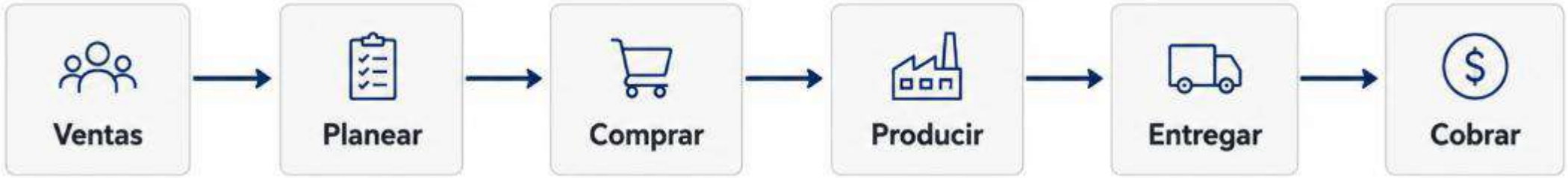


PRIMERO CREAR FLUJO, DESPUÉS MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS

© Kaizen Institute

Paradoja 3: la eficiencia empieza en el flujo

Optimizar departamentos puede empeorar el sistema si el flujo no mejora.



Eficiencia de Recurso

Cada area cumple su meta, pero el cliente espera.

Eficiencia de flujo

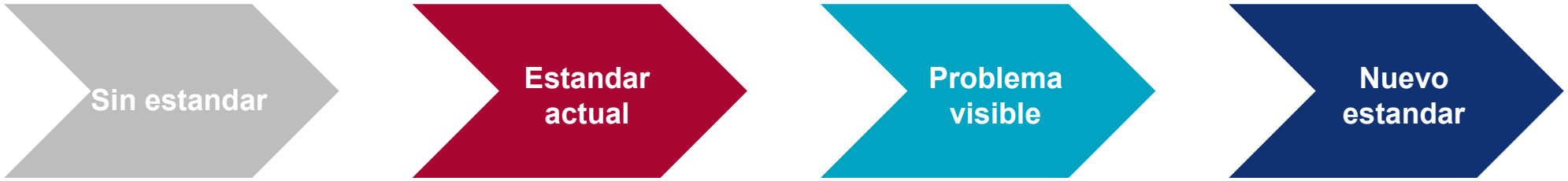
El sistema reduce espera, retrabajo y desconexiones.

Mida lead time, calidad, costo y experiencia extremo a extremo.

© Kaizen Institute

Paradoja 4: estandarizar para mejorar

Un estandar no congela el trabajo; permite ver la brecha y aprender.



> **El estandar es la Plataforma del cambio.**

El lider que ignora el incumplimiento de un estandar redefine la cultura sin decir una palabra.

© Kaizen Institute

III

Como transformar sin detener los resultados

Tres carriles simultaneos: operar, mejorar, transformar

No se detiene la operacion; se mejora mientras se opera.

OPERAR	**Cumplir el dia a dia con estándares visibles**
MEJORAR	**Resolver brechas de flujo y desempeño semanal**
TRANSFORMAR	**Atacar prioridades estratégicas con ciclos de cambio**

© Kaizen Institute

Oportunidades por Tipo de Proceso

Resultados y Benchmarks por Clasificación de Procesos

	PROCESOS DISCRETOS DE PRODUCCIÓN Y ENSAMBLAJE	PROCESOS CONTINUOS	PROCESOS TRANSPORTE & ALMACENAMIENTO	PROCESOS DE SERVICIOS, HOTELERÍA, TELECOMUNICACIONES	PROCESOS DEL SECTOR PÚBLICO & SALUD	PROYECTO, MINERÍA, O&G, CONSTRUCCIÓN, INFRAESTRUCTURA
						
Aumento de la productividad ↗	+25% to 50%	+10% to 22%	+15% to 70%	+30% to 50%	+25% to 50%	+25% to 50%
Free Cash Flow (Lead Time) ↗	+60% to 90%	+30 to 50%	+60% to 90%	+60% to 90%	+60% to 90%	+60% to 90%
Satisfacción cliente(NPS) ↗	+30%	+30%	+30%	+50%	+50%	+40%
Costos logísticos ↓	-10% to -25%	-10% to -25%	-10% to -25%	-10% to -25%	-10% to -25%	-10% to -25%
Retrabajo/ Rechazos ↘	-20% to -70%	-5% to -15%	-30% to -70%	-30% to -70%	-20% to -70%	-20% to -70%
Reducción total de costos ↘	**-15% to 30%**	**-10% to -17%**	**-15% to -30%**	**-15% to -25%**	**-15% to -35%**	**-10% to -30%**

Propuesta: Una ruta ejecutiva de 90 dias

Suficiente para crear traccion sin prometer una transformacion total.

0-30 dias

Ver la verdad

Mapa de problemas, flujos y rutinas actuales

31-60 dias

Practicar distinto

Pilotos de Kaizen Diario y eventos de transformación del flujo

61-90 dias

Escalar con disciplina

Cadencia directiva, indicadores y coaching

La meta es instalar una cadencia de liderazgo que aprenda más rapido que la aparición de los problemas.

© Kaizen Institute

KAIZEN™ INSTITUTE



“No es la más fuerte de las especies

LA QUE SOBREVIVE, TAMPOCO ES LA MÁS INTELIGENTE. ES AQUELLA QUE SE ADAPTA MEJOR AL CAMBIO“

“EL ORIGEN DE LAS ESPECIES MEDIANTE LA SELECCIÓN NATURAL” (1859) - TEORÍA DE LA EVOLUCIÓN: CHARLES DARWIN

KAIZEN™ INSTITUTE

¡GRACIAS!

Kaizen Institute Consulting Group, Ltd.
info@kaizen.com | kaizen.com

Kaizen Institute Colombia
colombia2@kaizen.com | kaizen.com/es-co