Shokunin y kaizen: dos filosofías japonesas para el gobierno de la empresa familiar

De la ética del oficio a la disciplina de la mejora continua — un marco práctico para el consejo de familia

Por Leonardo Correa Rodríguez

SUMARIO

> *Las empresas familiares colombianas enfrentan en segunda y tercera generación una tensión recurrente: la lealtad al método del fundador frente a la necesidad de adaptarse a un entorno competitivo distinto del que le dio origen. Este artículo propone un marco conceptual, tomado de dos filosofías japonesas — el shokunin (la ética del oficio) y el kaizen (la mejora continua) — para que el consejo de familia y sus asesores distingan con claridad qué asuntos admiten iteración y cuáles no. A través del caso hipotético de Textiles Mejía S.A., se ilustran los dos errores frecuentes que paralizan consejos — aplicar un estándar de todo o nada al aprendizaje y relativizar principios bajo discurso de mejora — y se propone una arquitectura de gobierno que articula ambas lógicas sin confundirlas.*

Palabras clave: *empresa familiar, consejo de familia, gobierno corporativo, sucesión, shokunin, kaizen, filosofía de la administración, sostenibilidad intergeneracional.*

I. El dilema de los Mejía

La escena se repite con inquietante regularidad en despachos especializados en empresa familiar: un consejo convocado de urgencia, tensión entre generaciones, decisiones aplazadas durante meses, y la sensación colectiva de que el problema no es el tema de la agenda sino algo más hondo que nadie termina de nombrar.

Textiles Mejía S.A., fundada en Medellín en 1958 por Don Alberto Mejía, atraviesa probablemente la crisis más incómoda de su historia. No es la primera vez que pierde margen, ni siquiera la primera vez que compite contra importaciones asiáticas: es la primera vez que la solución propuesta desde adentro amenaza lo que, en la percepción de la segunda generación, constituye la identidad misma de la empresa.

Luis Alberto Mejía, hijo del fundador, preside el consejo de familia desde hace quince años. Tiene sesenta y ocho y una convicción que repite en cada reunión como un mantra: “Papá hacía esto por una razón.” Camila Mejía, treinta y cuatro años, vicepresidenta comercial y nieta del fundador, propone un giro en el modelo de producción y comercialización que Luis Alberto siente como una traición generacional. No es solo una disputa de cifras. Es, en el fondo, una discusión sobre qué es lo que la familia debe preservar y qué es lo que debe dejar ir.

El asesor externo que llega al consejo descubre rápido que el problema no está en los datos — esos son bastante claros — sino en la ausencia de un lenguaje común que permita distinguir dos cosas que los Mejía han mezclado durante años: la lealtad al estándar y la lealtad al método. Sin esa distinción, toda discusión degenera en una defensa del pasado contra una defensa del futuro, y ninguna de las dos es la conversación que la familia necesita.

II. Dos filosofías que conviene tener a mano

En la literatura occidental de empresa familiar abundan los marcos conceptuales: los tres círculos de Tagiuri y Davis, el modelo evolutivo de Gersick y otros, la parábola anglosajona shirtsleeves to shirtsleeves in three generations. Todos útiles. Pero hay dos conceptos provenientes de la cultura japonesa del trabajo — shokunin y kaizen — que, sin pretender ser exóticos ni prescriptivos, ofrecen a la empresa familiar un vocabulario sorprendentemente preciso para dos realidades que los asesores nombran a diario sin nombrarlas con claridad.

Shokunin (職人) suele traducirse como “artesano” o “maestro de oficio”, pero el término encierra una dimensión ética que la traducción no captura. El shokunin no busca la excelencia por vanidad ni por obsesión individual; la persigue porque entiende su trabajo como un servicio intergeneracional. Cada pieza que produce — un sushi, un contrato, una cuchilla, una pieza de tela — es un acto de confianza

con quien la recibe. La mediocridad, para el shokunin, no es un defecto técnico: es una ruptura tácita del pacto con la comunidad que depende de su oficio.

Kaizen (改善) es, en cambio, un principio organizacional desarrollado en el sistema de producción Toyota y sistematizado por Masaaki Imai en su obra seminal de 1986. Literalmente significa “cambio para bien”, y su premisa es casi opuesta a la del shokunin heroico: la excelencia no se alcanza con el rediseño brillante de pocos, sino con mejoras incrementales introducidas todos los días por todos los integrantes del sistema. El kaizen rechaza la idea de que las cosas estén “terminadas” y se apoya en prácticas concretas — el gemba (ir al lugar donde ocurren las cosas), el andon (detener la línea ante cualquier anomalía), el análisis de muda (desperdicio) — que institucionalizan la mejora.

Ambas filosofías comparten una matriz cultural — el rechazo al atajo, el respeto por el trabajo bien hecho, la humildad frente al oficio — y por eso a menudo se citan juntas, a veces como sinónimos. No lo son. Operan en planos distintos. El shokunin es una ética del sujeto frente a su obra. El kaizen es una disciplina del sistema frente al tiempo. Confundirlas, en el contexto de una empresa familiar, es la raíz de errores profundos de gobierno que este artículo pretende, modestamente, ayudar a prevenir.

III. El shokunin: la ética del oficio como fundamento

Quien haya acompañado profesionalmente a fundadores de primera generación reconoce en ellos, casi siempre, el espíritu shokunin. Don Alberto Mejía lo tenía. Se había iniciado como aprendiz de sastre en Envigado en los años cuarenta, había fundado su primer taller con dos máquinas y un operario, y cuando abrió Textiles Mejía en 1958 lo hizo con una idea obsesiva: que ningún metro de tela saliera de su planta sin pasar por revisión manual. No era una decisión de eficiencia. Era, para él, una cuestión de honor profesional.

La ética shokunin se reconoce por tres rasgos que conviene tener presentes. Primero, un estándar de todo o nada sobre el resultado: una prenda mal terminada no es “casi buena”, es mala; un contrato ambiguo no es “aproximadamente redactado”, está mal redactado. No existen gradientes de cumplimiento cuando la obra sale al mundo. Segundo, un horizonte temporal inusitadamente largo: el shokunin trabaja para un destinatario que a menudo no conoce, con la convicción

de que su oficio contribuye a una tradición que lo precede y lo sucederá. Tercero, una relación madura con la perfección: el shokunin sabe que el ideal es inalcanzable, pero esa imposibilidad no lo frustra, lo disciplina. Cada pieza se hace como si fuera la última oportunidad de acercarse.

Esta ética es, casi siempre, la razón por la cual una empresa familiar llega a existir. El fundador sostiene el negocio contra las probabilidades porque se niega a entregar un producto que no honre su oficio. Los clientes perciben esa diferencia, aunque rara vez la puedan nombrar, y vuelven. La marca se construye sobre esa coherencia invisible. Los primeros empleados se quedan porque trabajan junto a alguien cuya relación con el trabajo es, antes que comercial, casi litúrgica.

El problema aparece, y aparece siempre, cuando los herederos confunden la maestría del fundador con el método del fundador. Don Alberto revisaba cada metro de tela porque en los años sesenta no existía tecnología confiable para automatizar el control de calidad. Luis Alberto, sesenta años después, sigue insistiendo en la revisión manual "porque así lo hacía papá" — y al hacerlo, pierde de vista que lo shokunin no era la revisión, sino el compromiso absoluto con que ninguna pieza defectuosa llegara al cliente. Lo primero es una práctica; lo segundo, un principio. Mantener la práctica como si fuera el principio es, paradójicamente, una traición sutil a la ética del fundador.

> *"El shokunin verdadero del fundador incluía la disposición a cambiar cuando algo no servía. Lo que los hijos heredan no es el método sino la mentalidad."*

IV. El kaizen: la disciplina de mejorar todos los días

Si el shokunin responde a la pregunta "¿qué estándar rige mi obra?", el kaizen responde a una pregunta distinta: "¿cómo hacemos, juntos, para que el sistema sea cada día un poco mejor?". La diferencia no es retórica. Es una diferencia de sujeto, de escala y de método.

La premisa del kaizen es subversiva en un entorno familiar: nada está terminado, nadie tiene el monopolio de la mejora, y cualquiera — desde el operario de planta hasta el presidente del consejo — puede detener la línea cuando detecta un defecto. En una planta Toyota, el operario que activa el andon no es sancionado:

es felicitado, porque la información sobre el defecto es más valiosa que la continuidad de la línea. En una empresa familiar colombiana promedio, el equivalente suele ser impensable: quien cuestiona el método del abuelo es, en el mejor de los casos, calificado de “irrespetuoso”.

Esa incomodidad es, precisamente, el síntoma de que el kaizen haría falta. Camila Mejía no está proponiendo abandonar los valores fundacionales de Textiles Mejía. Está proponiendo, con un vocabulario quizás más técnico que político, exactamente lo que el sistema Toyota pediría: ir al gemba (los datos del mercado demuestran que el segmento premium se ha contraído y que los competidores importan con ciclos de seis semanas), nombrar el muda (Textiles Mejía produce referencias que rotan cada seis meses cuando el estándar del segmento ya es de seis semanas), y proponer una iteración concreta (reducir el surtido, acortar ciclos de producción, acelerar el circuito de muestras).

El problema es que Camila, sin marco conceptual, presenta su propuesta como una ruptura. Y Luis Alberto, sin marco, la recibe como una traición. Ambos tienen parte de la razón y ambos se equivocan, porque están discutiendo dos cosas a la vez bajo un solo vocabulario: el vocabulario de la lealtad al pasado, que no es el vocabulario adecuado para una conversación sobre procesos operativos.

Las empresas familiares son, estadísticamente, peores en kaizen que las corporaciones comparables de su tamaño. No porque sus integrantes sean menos capaces, sino porque la mejora incremental exige una condición — la disposición de todos a señalar fallas sin temor a represalias ni a lecturas personales — que el vínculo familiar tiende a comprimir. Decirle a un tío que un proceso está mal no es equivalente a decírselo a un gerente contratado. El kaizen requiere un permiso estructural para criticar procesos sin que esa crítica se lea como ataque a personas, y ese permiso solo puede otorgarlo formalmente el consejo de familia.

V. La trampa: cuando las dos lógicas se confunden

Hemos llegado al punto en que la distinción empieza a pagar rédito práctico. Los errores que paralizan a familias como los Mejía, en nuestra experiencia, son de dos tipos y es raro encontrar uno sin el otro.

Error uno: aplicar estándar shokunin al proceso. Cuando Luis Alberto sostiene que los procesos operativos “son como papá los dejó”, está aplicando al

sistema una lógica que corresponde exclusivamente al resultado. El método de producción vigente en 1962 no es un pacto, es una herramienta. Sacralizarlo no es respeto al fundador: es petrificación. La consecuencia práctica, año tras año, es que la empresa pierde competitividad mientras la familia celebra estar "siendo fiel a las raíces". Hemos escuchado este síndrome descrito, con aguda ironía, como fetichismo del método: el gesto del fundador confundido con el principio del fundador.

Error dos: aplicar lógica kaizen al pacto. Es el error inverso, menos visible desde afuera pero igualmente grave. Cuando un integrante de la familia — típicamente de segunda o tercera generación — empieza a decir "todo se puede revisar, todo se puede iterar, nada es realmente sagrado", está aplicando al pacto una lógica que corresponde al proceso. Pero en una familia empresaria hay asuntos que, por diseño, no admiten mejora incremental: la confidencialidad, la no competencia, la lealtad y buena fe, el uso autorizado del nombre familiar, la exclusión del patrimonio ante conductas gravísimas. Esos temas son, por naturaleza, shokunin: no admiten medias tintas. Si se dejan a la iteración bienintencionada — "este año seamos un poco más flexibles con la confidencialidad" — el pacto se disuelve en la propia práctica que pretendía sostenerlo.

Este segundo error es típico de segundas generaciones que reaccionan a padres rígidos relativizándolo todo; y de terceras generaciones que buscan "modernizar" lo que no necesita modernización. Ambas intenciones son comprensibles. Ambas, sin intervención oportuna, corroen el pacto de manera silenciosa.

La intervención del asesor externo, en ambos casos, empieza por nombrar el error. La familia Mejía no está dividida entre tradición y modernidad; está mezclando dos planos que la cultura del despacho debe separar con precisión casi quirúrgica. Decirlo así, en la mesa, suele producir un momento de silencio reconocible: por primera vez la familia tiene un vocabulario que le permite discutir sin descalificarse.

VI. El consejo de familia como mediador entre las dos lógicas

La distinción conceptual es inútil si no se traduce en arquitectura de gobierno. Corresponde al consejo de familia — y, por tanto, a quien lo asesora — construir

un ordenamiento que clasifique los asuntos según la lógica que les corresponde, y tramitar cada asunto en el plano adecuado.

En la práctica, los asuntos que pasan por un consejo de familia pueden organizarse en dos carpetas con funciones distintas.

Carpeta shokunin — asuntos de pacto. Aquí viven las cláusulas del acuerdo de familia que no admiten transacción: la confidencialidad sobre asuntos familiares y empresariales, la no competencia durante el período de afiliación al patrimonio, la lealtad y buena fe, el uso autorizado del nombre y la marca, la revelación oportuna de conflictos de interés, el reporte de riesgos jurídicos y reputacionales, la activación de protocolos de seguridad ante extorsión o amenaza, y el régimen sancionatorio escalonado. El consejo los cuida con estándar absoluto: no se flexibilizan por buenas razones coyunturales, no se adaptan al caso del hijo que uno quiere proteger, no se "mejoran con el tiempo". Cuando se tocan, se tocan por reforma formal con quórum calificado, no por práctica informal que se acumula.

Carpeta kaizen — asuntos de práctica. Aquí entran la agenda y cadencia de las reuniones, los canales oficiales de comunicación, los formatos de reporte financiero y operativo, los protocolos de incorporación de nuevos miembros de la familia al consejo, los procesos de evaluación de herederos que aspiran a cargos en la empresa, los rituales de transición generacional, incluso la estructura del propio consejo y sus comités. El consejo los revisa con periodicidad — al cierre de cada año es una buena práctica — y los ajusta con base en lo aprendido. Nada aquí es sagrado. Lo que funcionaba hace cinco años probablemente no funciona hoy. El consejo que no se permite iterar sus propias prácticas se vuelve, inevitablemente, ritual vacío.

La separación, aunque parece obvia al enunciarla, no lo es en la práctica. En los consejos que hemos acompañado, la confusión más común es la inversa a la esperada: familias que iteran informalmente lo que no debería iterarse — y, con ello, erosionan el pacto sin darse cuenta — mientras se aferran religiosamente a prácticas que ya no sirven a nadie. Un consejo maduro aprende a preguntar, ante cualquier punto de la agenda: ¿este asunto es pacto o es práctica?, y conduce la deliberación de manera distinta según la respuesta.

Hay, finalmente, un tercer oficio del consejo que merece mención: proteger a la

familia del fetichismo del método y del relativismo del pacto al mismo tiempo. Esto exige un asesor externo con voz propia, dispuesto a incomodar. Un asesor que pueda decirle a Luis Alberto que sacralizar la revisión manual traiciona al fundador, y decirle a Camila que la revisión de precios semanal puede ser iterativa pero la confidencialidad sobre la estrategia no lo es. Ese doble "no" es, con frecuencia, la contribución más valiosa y menos visible del despacho externo.

VII. Qué haríamos con Textiles Mejía

Si el consejo de los Mejía decidiera adoptar esta distinción como marco de trabajo, la salida del atasco tiene forma concreta y comunicable.

El consejo convocaría una sesión extraordinaria con un solo propósito: separar los dos planos explícitamente y por escrito. En el primer plano — shokunin — se reafirma que el estándar de calidad del producto es, y seguirá siendo, absoluto. Ninguna prenda sale con defecto. Esa cláusula queda consagrada como principio irrenunciable, se inscribe formalmente en el acuerdo de familia si no lo estaba, y Luis Alberto queda designado como su custodio metodológico: es él, y no Camila, quien responde por el estándar de calidad del producto frente al consejo.

En el segundo plano — kaizen — se acepta expresamente que el método de producción, el surtido, los canales comerciales y los ciclos de reposición son procesos iterativos. Camila recibe mandato explícito del consejo para liderar una revisión trimestral de estos procesos, con métricas claras, reportes documentados, criterios objetivos de éxito y fracaso, y autorización para experimentar con pilotos acotados. La familia acepta, por escrito, que estos procesos no son "herencia" sino infraestructura, y que su mejora continua es un deber hacia las generaciones siguientes, no una infidelidad a la anterior.

La gestión del conflicto se instala entonces sobre una base distinta. Cuando Camila propone un cambio, no lo presenta como "lo que papá hacía ya no funciona" — formulación que activa todas las defensas posibles — sino como "el estándar que heredamos (cero defectos, máxima calidad) exige que ajustemos el método en este punto específico". Cuando Luis Alberto objeta, no lo hace desde "así lo hacía papá" — lo cual no es un argumento sobre procesos — sino preguntando con precisión si el ajuste propuesto pone en riesgo el estándar. Ambos, casi sin darse cuenta, empiezan a hablar el mismo idioma.

El resultado de este rediseño conversacional no es que todos queden contentos todo el tiempo. El resultado es que las discusiones que corresponden se dan en el plano correcto, con el vocabulario correcto, y conducen a decisiones que la familia puede sostener ante sí misma, ante sus empleados y ante sus clientes. En nuestra experiencia profesional, este cambio de lenguaje — aparentemente menor — es con frecuencia la diferencia entre un consejo que se destraba y encuentra oxígeno, y uno que consume años enteros litigando internamente el mismo conflicto con formas ligeramente distintas.

VIII. Una cultura de síntesis

Hay una razón por la cual shokunin y kaizen conviven en la misma cultura y no se cancelan mutuamente. Es porque responden a preguntas distintas, a escalas distintas, y una cultura madura sabe cuándo invocar cada uno sin forzar al otro.

La empresa familiar que logra articularlos — y el consejo que los ordena — construye algo que vale la pena nombrar: una cultura de síntesis. En ella, el fundador es honrado no por la reproducción mecánica de sus gestos sino por la fidelidad a su ética del oficio; la tercera generación encuentra espacio legítimo para innovar sin sentir que traiciona; los asesores disponen de un vocabulario que les permite desactivar conflictos que antes se perpetuaban indefinidamente; y la familia, en conjunto, se reconoce a sí misma tanto en lo que preserva como en lo que cambia.

Este no es, en última instancia, un problema de management. Es un problema de ética y de lenguaje. Y es, en el fondo, lo que distingue a la empresa familiar de otras formas de organización económica: la conciencia de que el trabajo que hoy se hace tiene destinatarios que aún no han nacido. Frente a esa asimetría particular, la única respuesta digna es combinar las dos disciplinas. El rigor del shokunin impide bajar el estándar porque “la familia entiende”; la humildad del kaizen impide sacralizar el método porque “papá lo hacía así”. Juntas, sostienen la continuidad.

Don Alberto Mejía, si pudiera leer lo que se discute en su consejo hoy, probablemente aprobaría ambos movimientos. Sospechamos que diría, con la sobriedad característica de los shokunin que hemos conocido, que la manera de honrarlo no es repetirlo sino hacer lo que él mismo habría hecho si hubiera vivido

sesenta años más: mirar con los mismos ojos un mundo distinto.

Nota metodológica. *La familia Mejía y Textiles Mejía S.A. son construcciones hipotéticas elaboradas a partir de patrones recurrentes observados por el despacho. No reproducen ningún cliente actual ni pasado. Este texto tiene fines de divulgación profesional y no constituye asesoría jurídica específica.*

Referencias sugeridas. *Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Nueva York: McGraw-Hill. · Gelb, D. (2011). Jiro Dreams of Sushi (documental). · Ward, J. (1987). Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey-Bass. · Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review, 9(2).*

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.