La empresa familiar como “whare”

Por Leonardo Correa Rodríguez

Leyendo sobre liderazgado encontré un libro que habla sobre los ALL BLACKS, el mejor equipo de rugby del mundo, y dentro del texto conocí un concepto muy interesante que me obligo a investigarlo con mayor profundidad.

En la cultura maorí de Nueva Zelanda existe una idea sencilla y profunda: la vida es como una casa. A esa casa la llaman “whare”. No es solo un lugar físico, es una representación de equilibrio. Sobre esa base, el académico Mason Durie desarrolló el modelo Whare Tapa Whā, que entiende el bienestar como una estructura sostenida por cuatro dimensiones. La lógica es clara: si una de las paredes falla, toda la casa se debilita.

Esta imagen resulta especialmente poderosa cuando se traslada al mundo de la empresa familiar. Durante años se ha insistido en que el éxito de estas depende de factores como la rentabilidad, la estrategia o incluso la unidad familiar. Sin embargo, la experiencia demuestra que ninguna de estas variables, por sí sola, garantiza la continuidad. Muchas empresas financieramente sólidas colapsan por conflictos internos; otras, profundamente cohesionadas como familia, fracasan por falta de disciplina empresarial. Lo que realmente está en juego no es una dimensión aislada, sino el equilibrio del sistema.

Pensar la empresa familiar como un “whare” implica entenderla como una arquitectura viva, donde conviven y se interrelacionan cuatro pilares esenciales. El **primero** es la claridad en la toma de decisiones, que se refleja en la calidad del gobierno corporativo. Sin reglas claras, sin una junta directiva funcional y sin una adecuada separación entre familia, propiedad y empresa, las decisiones tienden a volverse emocionales, reactivas y, en muchos casos, inconsistentes. La ausencia de esta dimensión no siempre se percibe de inmediato, pero con el tiempo erosiona la confianza y debilita la dirección estratégica.

El **segundo** pilar es la capacidad de ejecución. No basta con tener buenas intenciones o una visión compartida; la empresa necesita disciplina,

profesionalización y una operación eficiente que permita transformar las decisiones en resultados. Cuando esta dimensión falla, la organización puede conservar su identidad y su cohesión, pero pierde competitividad y, en consecuencia, sostenibilidad económica. Es una debilidad silenciosa que termina comprometiendo todo el sistema.

El **tercer** elemento es el propósito. Aquí reside una de las mayores fortalezas de la empresa familiar, pero también uno de sus mayores riesgos cuando no se gestiona adecuadamente. El propósito no es solo un discurso, es la base que da sentido a la propiedad, orienta las decisiones y conecta a las distintas generaciones. Cuando esta dimensión se diluye, la empresa se vuelve transaccional, pierde identidad y se rompe el vínculo entre pasado, presente y futuro. Sin propósito, la continuidad deja de ser un proyecto colectivo.

El **cuarto** pilar es la calidad de las relaciones. La cohesión familiar, la confianza, la comunicación y la capacidad de gestionar conflictos son determinantes para la estabilidad del sistema. Sin esta base, cualquier estructura formal —por sólida que parezca— termina siendo insuficiente. Las tensiones no resueltas, los silencios prolongados y las diferencias mal gestionadas no solo afectan la armonía familiar, sino que impactan directamente la toma de decisiones y la sostenibilidad del negocio.

El error más común en las empresas familiares es creer que el fortalecimiento de una de estas dimensiones compensa la debilidad de las otras. Se invierte en gobierno corporativo sin trabajar las relaciones, se construye un fuerte sentido de identidad sin desarrollar disciplina empresarial, o se prioriza la rentabilidad ignorando el propósito. Sin embargo, el modelo del “whare” demuestra que el verdadero riesgo no es la ausencia absoluta de un pilar, sino el desequilibrio entre ellos. Una estructura desbalanceada puede sostenerse durante un tiempo, pero inevitablemente se vuelve frágil.

Desde esta perspectiva, la continuidad generacional deja de ser un asunto exclusivamente sucesoral y se convierte en un problema de arquitectura organizacional. No se trata solo de preparar a la siguiente generación o de definir reglas de transferencia de propiedad, sino de garantizar que la “casa” esté estructuralmente sana. Esto implica diseñar sistemas de gobierno claros, fortalecer la disciplina empresarial, construir un propósito compartido y gestionar

activamente las relaciones familiares.

El valor de esta aproximación es que permite una lectura más integral de la empresa familiar. Obliga a salir de visiones parciales y a entender que la sostenibilidad no depende de una sola variable, sino de la interacción equilibrada de varias. También ofrece una guía práctica para la intervención: diagnosticar cuál de las “paredes” está debilitada, entender cómo afecta al conjunto y trabajar en su fortalecimiento sin perder de vista el equilibrio general.

En este sentido, el modelo del “whare” se alinea de manera natural con la idea de un modelo híbrido de empresa familiar, modelo del que somos impulsores y del que creemos es la realidad para perdurar en las empresas familiares, puesto que combina lo mejor de dos mundos: la fuerza del propósito y las relaciones propias de la familia, con la disciplina, el gobierno y la profesionalización del mundo corporativo. No se trata de reemplazar una lógica por otra, sino de integrarlas en una estructura coherente y sostenible.

Al final, la pregunta clave no es si la empresa está creciendo, ni siquiera si está siendo rentable. La pregunta es si la casa está bien construida. Porque una empresa familiar puede resistir momentos difíciles, cambios generacionales e incluso crisis externas, siempre que su estructura interna sea sólida. Pero cuando una de sus paredes se debilita y no se atiende a tiempo, el deterioro es inevitable.

Entender la empresa familiar como un “whare” no es solo una metáfora elegante. Es una invitación a repensar la forma en que se construyen, se gestionan y se proyectan estas organizaciones. Es reconocer que la continuidad no es el resultado del azar ni de la tradición, sino de un equilibrio cuidadosamente diseñado y sostenido en el tiempo.

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