# El sueño y la pesadilla

Visión y acción en la empresa familiar: por qué la frase aplica especialmente aquí, y qué hacer para no caer en ninguno de los dos extremos.

*Por Leonardo Correa Rodríguez*

La frase es vieja y de origen disputado. Suele citarse como proverbio japonés, aunque en su forma más rastreable se atribuye a Soichiro Honda, fundador de la marca de automóviles, que decía algo más áspero: la acción sin ideología es peligrosa, y la ideología sin acción es inútil. La traducción occidental, popularizada después por el futurista Joel Barker, suavizó las palabras: la visión sin acción es un sueño; la acción sin visión es una pesadilla. La cita ha hecho carrera porque, en pocas líneas, describe los dos modos clásicos en que las organizaciones fracasan.

La frase aplica a cualquier empresa, pero en la empresa familiar tiene un peso particular. En una organización corriente, la visión la formula la dirección y la acción la ejecuta el equipo, y cada nueva camada profesional puede recalibrar ambas si la empresa lo permite. En una empresa familiar, la visión está cargada de historia personal, es el sueño del fundador, casi siempre, y la acción está cargada de obligación afectiva. Las dos cosas son más difíciles de cuestionar que en cualquier otra organización, y por eso los dos extremos, el sueño y la pesadilla, aparecen aquí con más frecuencia y duran más tiempo antes de ser nombrados.

Este artículo argumenta que la longevidad de una empresa familiar depende menos del talento de cada generación y más de su capacidad para conjugar dos verbos que, vistos por separado, parecen virtudes opuestas: imaginar y ejecutar. Imaginar sin ejecutar es regalarle el negocio a la inercia. Ejecutar sin imaginar es entregárselo al accidente.

> *“La empresa familiar muere por exceso de las dos cosas: por exceso de sueño sin manos, y por exceso de manos sin destino.”*

## 1. Lo que dicen los estudios: el doble corazón de la empresa familiar

La investigación académica sobre empresa familiar ha producido en las últimas dos décadas dos conceptos que conviene poner sobre la mesa para entender por qué la tensión visión-acción se vive aquí con tanta intensidad. El primero es el de orientación a largo plazo (long-term orientation), que estudios sistemáticos han documentado como rasgo distintivo de las empresas familiares: tienden a pensar en horizontes más amplios que sus competidoras no familiares, a posponer ganancias de corto plazo a cambio de continuidad, a invertir en proyectos cuyo retorno verán los hijos y no los padres. Esta orientación es, en términos del proverbio, el lado de la visión. Es lo que les permite construir lo que en lenguaje cotidiano llamamos legado.

El segundo concepto es el de riqueza socioemocional (socioemotional wealth), formulado por Berrone, Cruz y Gómez-Mejía a partir de 2007 y desarrollado por una década completa de literatura. Sostiene que las decisiones de las empresas familiares no se explican solo por maximización financiera, sino también por la voluntad de preservar el control familiar, la identidad colectiva, los lazos sociales y el legado generacional. Esta dimensión socioemocional moldea la acción: es la razón por la que un empresario familiar a veces toma una decisión que no maximiza utilidades pero protege la continuidad. Es lo que pone empuje y peso a las decisiones; es la otra cara, la cara ejecutiva, del proverbio.

El problema, que la literatura empieza a documentar más recientemente, es que estas dos fuerzas no están automáticamente coordinadas. Una empresa familiar puede tener una orientación de largo plazo difusa, casi nostálgica, sin que esa orientación se traduzca en mecanismos concretos de ejecución. O puede tener una maquinaria operativa intachable que, sin embargo, ya no recuerda para qué sirve. Las dos formas de descoordinación corresponden, casi punto por punto, a las dos imágenes del proverbio: el sueño y la pesadilla.

## 2. La pesadilla: acción sin visión

La pesadilla, en su forma más característica, no parece pesadilla a primera vista. Las empresas familiares atrapadas en este modo suelen lucir saludables: facturan, pagan a tiempo, ganan premios, contratan y despiden con eficacia, abren

sucursales. La conversación dominante adentro es operativa: cuotas, márgenes, indicadores, próximos lanzamientos. Lo que no hay es respuesta convincente a una pregunta sencilla: ¿para qué seguimos haciendo esto, y qué vamos a haber sido cuando llegue la siguiente generación? La empresa se mueve cada vez más rápido, pero ya no recuerda hacia dónde.

Este modo se instala con frecuencia entre la segunda y la tercera generación. El fundador, al construir el negocio, tenía una visión incorporada en su biografía: lo que quería demostrar, lo que quería darle a sus hijos, lo que quería que su apellido representara. Esa visión no necesitaba escribirse porque caminaba con él. Cuando el fundador se retira, la visión rara vez se traduce a un documento o a una conversación deliberada. Los hijos heredan la operación, los procesos, los clientes, el equipo. Heredan, en suma, la acción. La visión se pierde en la transmisión, no por mala fe, sino porque nadie hizo el ejercicio de ponerla en palabras antes de que dejara de estar encarnada en una persona.

La pesadilla suele anunciarse con tres síntomas reconocibles. El primero es la dificultad creciente para responder, en los consejos, a preguntas estratégicas básicas: las reuniones giran cada vez más en torno a problemas operativos. El segundo es la pérdida de iniciativa de los miembros más jóvenes, que entran al negocio con preguntas y salen, dos años después, ejecutando indicadores que no les significan nada. El tercero, el más doloroso, es la sensación recurrente de que el negocio funciona pero ya no entusiasma. La empresa se ha vuelto un sistema autónomo que arrastra a la familia, no al revés.

## 3. El sueño: visión sin acción

El otro extremo, el sueño, es menos publicitado pero no menos común. Aparece con más frecuencia en familias muy cohesionadas, con discurso elaborado sobre legado, valores y propósito, donde se habla mucho de lo que se quiere ser y poco de lo que se va a hacer mañana. Las reuniones de familia son inspiradoras; los retiros, conmovedores; los protocolos, magníficamente redactados. Pero pasan los meses y los compromisos no se cumplen, los comités no sesionan, las decisiones quedan en suspenso esperando a que alguien las apropie.

El sueño es, en cierto sentido, una patología del consejo de familia mal entendido. Cuando el consejo se convierte en un foro donde se conversa sin que se decida,

donde se afirma sin que se acuerde y donde se acuerda sin que se ejecute, la familia se enamora de su propio relato. Esto puede prolongarse durante años, sostenido por la satisfacción emocional que produce articular bien lo que uno quiere ser. El choque con la realidad llega tarde, en forma de un competidor que se llevó el mercado, una generación que se aburrió y emigró, o una crisis financiera que el discurso no protegió.

El sueño y la pesadilla no son fases opuestas que se alternan; son dos modos de fracaso distintos. Una empresa puede pasar veinte años en el sueño y, después de un cambio de liderazgo, caer súbitamente en la pesadilla; otra puede vivir décadas en la pesadilla operativa y, en un intento de corregirla, sobrecorregir hacia el sueño. La salida no es elegir entre los dos. Es construir una práctica que conjugue las dos cosas con disciplina.

| | **Visión presente** | **Visión ausente** |
|---|---|---|
| **Acción presente** | **Empresa que perdura**<br>Visión + acción coordinadas. Crecimiento con sentido. Lo que la frase llama 'cambiar el mundo'. | **La pesadilla**<br>Movimiento sin destino. Cifras crecientes y desorientación creciente. Suele venir disfrazada de éxito operativo. |
| **Acción ausente** | **El sueño**<br>Discursos hermosos, planes que no se ejecutan, protocolos sin tracción. Mucha intención, poco resultado. | **Empresa zombi**<br>Ni rumbo ni movimiento. Sobrevive por inercia hasta que algo externo la liquida. |

## 4. La tensión visión-acción cambia con cada generación

### Primera generación: visión encarnada, acción total

En la empresa de primera generación, visión y acción son la misma persona. El fundador imagina mientras ejecuta y ejecuta mientras imagina. Ese es su milagro y su trampa. El milagro es la coherencia perfecta: lo que se decide se ejecuta, y lo

que se ejecuta refuerza la visión. La trampa es que, al estar todo en una sola cabeza, nada se ha objetivado. Cuando la cabeza falte, no quedará visión escrita ni acción documentada. El gran trabajo del fundador, en términos de este artículo, no es tener una visión brillante, ya la tiene, sino traducirla a palabras y a procesos antes de que sea tarde.

### Segunda generación: el peligro de la pesadilla

La segunda generación es la zona de mayor riesgo de caer en la pesadilla. Hereda la operación porque la operación es lo más fácil de heredar; hereda menos la visión porque la visión nunca se hizo explícita. Los hermanos socios suelen ser ejecutores competentes, formados muchas veces por fuera, que profesionalizan el negocio. Pero a menudo administran sin reescribir el por qué. Si no construyen, en algún momento del proceso, una visión propia que no sea la copia descolorida de la del fundador, la empresa queda atrapada en la inercia. La acción se vuelve excelente y, paradójicamente, más vacía cada año.

### Tercera generación: el peligro del sueño

La tercera generación tiende al peligro contrario. Crece con un discurso de legado, escucha desde niña que pertenece a algo grande, recibe educación formal sobre empresa familiar, viaja a foros, lee a Davis y Lansberg. Es la generación del lenguaje. Pero está más alejada de la operación que cualquiera de las anteriores, y muchas veces no entra al día a día del negocio. Si esta generación no se obliga a aterrizar el discurso a planes con responsables, plazos y métricas, su visión se convierte en una conversación elegante que no afecta la operación. La familia se vuelve buena hablando de sí misma y mediocre haciendo lo que dice.

## 5. Transmitir visión, no solo acción

Si hay una idea que conviene rescatar, es esta: la transmisión generacional, en la mayoría de las empresas familiares, falla más por el lado de la visión que por el lado de la acción. Los procesos, los activos, los cargos, los manuales: todo eso es relativamente fácil de heredar porque es tangible. La razón de existir, el criterio último para decir sí o no a una oportunidad, el marco que permite reconocer una decisión coherente con la historia de la familia: eso es lo que casi nadie hereda explícitamente, y por eso la siguiente generación tiende a improvisar visión sobre

la marcha o, peor, a no improvisarla en absoluto.

Hacer este trabajo de manera deliberada es, probablemente, la inversión de mayor retorno que un fundador o un líder de segunda generación puede hacer. No es un ejercicio de marketing interno ni de declaración de valores; es un esfuerzo prosaico de poner en palabras qué decide y qué no decide la empresa, qué considera éxito y qué fracaso, qué sacrificará por proteger su continuidad y qué no está dispuesta a sacrificar. Cuando ese marco existe y está vivo, la siguiente generación puede ejecutar con autonomía sin sentir que traiciona; cuando no existe, la siguiente generación termina ejecutando contra el fantasma del fundador, lo cual es agotador y casi siempre injusto.

> *"Heredar acción sin visión condena a la siguiente generación a ejecutar contra un fantasma. Heredar visión sin acción la condena a hablar de un legado que no sabe cómo construir."*

## 6. Caja de herramientas

### Para articular la visión sin volverla un eslogan

**Visión**

- Documento de visión de tres páginas, máximo, escrito por el líder actual y revisado por los socios. No un manifiesto, sino un texto operativo: qué somos, qué no somos, qué decisiones grandes tomaríamos hoy y por qué.
- Cinco preguntas de propósito que se vuelven a responder cada año en el retiro familiar: ¿para qué tenemos esta empresa?, ¿qué nos diferencia?, ¿qué clientes nos importan?, ¿qué no estamos dispuestos a hacer?, ¿cómo queremos que nos recuerden si nos vendieran mañana?
- Memoria viva del fundador: una serie de entrevistas grabadas y transcritas, con preguntas estructuradas, que documenten cómo decide en realidad, no cómo dice que decide.
- Test del próximo dueño: ¿podría un sobrino que entre en cinco años decidir bien con lo que está hoy escrito? Si la respuesta es no, falta visión

documentada.

## Para que la acción no se desconecte de la visión

### Acción

- Plan estratégico a tres años con tres objetivos máximos, cada uno con responsable familiar y no familiar, métrica clara y revisión trimestral en el consejo.
- Filtro de decisión escrito: ante cualquier oportunidad mayor, se responden cuatro preguntas vinculadas a la visión antes de mirar el caso financiero.
- Reuniones de consejo con dos secciones obligatorias: visión (lo estratégico) y acción (lo operativo), con tiempos protegidos. Si la operativa se come a la estratégica, se reagenda esta última, no se elimina.
- Indicador de coherencia: una vez al año, listar las tres decisiones más grandes del año y preguntarse cuántas se tomaron alineadas con la visión escrita. Si menos del 70%, hay un problema de marco, no de ejecución.

## Para no caer en el sueño

### Antídoto al sueño

- Toda decisión del consejo de familia que no tenga responsable, plazo y entregable se anula al cierre de la reunión. Las buenas intenciones no se actan.
- Tablero visible de compromisos familiares pendientes, revisado al inicio de cada reunión. Lo que lleva más de seis meses sin avanzar se descarta o se reasigna.
- Limitación deliberada del tiempo dedicado a propósito en los retiros. Mitad del tiempo en visión; mitad estricta en planes con manos.

## Para no caer en la pesadilla

### Antídoto a la pesadilla

- Una pregunta obligatoria al inicio de cada consejo directivo: ¿qué decisión tomamos hoy que no podríamos haber tomado en cualquier otra empresa del sector? Si todas son intercambiables, la visión se está apagando.
- Un consejero independiente externo cuya función explícita sea preguntar por qué, no por cómo.
- Conversaciones de propósito separadas de las operativas, en formato y en lugar. La visión se discute en otra sala, idealmente fuera de la oficina.
- Retiro anual donde, antes de planes, se vuelve a leer en voz alta el documento de visión y se pregunta si sigue describiendo la empresa que somos.

## 7. Una nota final

La frase que da pie a este artículo no es, en el fondo, una frase sobre management. Es una frase sobre madurez. La empresa familiar que dura no es la que sueña mejor ni la que ejecuta más, sino la que ha aprendido a no separar las dos cosas. Soñar sin manos es regalarle el negocio al deseo; tener manos sin sueño es regalárselo al accidente. La madurez consiste, sobre todo, en no permitirse ninguno de los dos lujos.

Hay una variante de la frase, atribuida también a Honda, que es más cruda y por eso más útil: la acción sin ideología es peligrosa; la ideología sin acción es inútil. En el contexto de la empresa familiar, esta versión apunta al verdadero costo de cada extremo. La acción sin visión no solo es ineficiente: es peligrosa, porque mueve recursos importantes, empleos y vidas en una dirección que la familia ya no eligió. La visión sin acción no solo es soñadora: es inútil, porque consume energía moral que podría haber sido inversión real. Las familias que entienden esto temprano dejan de ver visión y acción como pares que deben balancearse y empiezan a verlos como una sola disciplina con dos caras.

Quizá esa sea la mejor manera de cerrar. La visión y la acción no son dos virtudes complementarias. Son la misma virtud vista desde dos ángulos: la del por qué y la del cómo. Toda empresa familiar duradera ha logrado, antes o después, fundirlas

en una sola conversación que ocurre todos los meses, en la misma mesa, con las mismas personas. No es magia: es disciplina. Y como toda disciplina, parece imposible hasta que se vuelve costumbre.

## Fuentes y atribución


- **Sobre el origen de la frase:** atribuida con frecuencia como proverbio japonés, cuya formulación más rastreable proviene de Soichiro Honda. La versión occidental popularizada (“Vision without action is merely a dream…”) se asocia al futurista Joel A. Barker.
- **Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R.** Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. Family Business Review (2012).
- **Long-term orientation in family firms:** Lumpkin, G. T. y Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. Entrepreneurship Theory and Practice.
- **Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997).** Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press.
- **PwC Global Family Business Survey 2025** (con Kellogg School of Management, 1.325 empresas en 62 países).
- **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research (2025).** Navigating long-term orientation, adaptability and crisis response: a strategic view on family business resilience.