



# Hacer empresa con esperanza

Por Rodrigo Andrade Dessommes

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

**D**irigir una empresa en Ecuador se parece más a sostener la esperanza y el ánimo, y menos a “gestionar”. Las salas de Directorio se llenan de variables externas que no están bajo el control del directivo: incertidumbre, presión, malas noticias. Y así, lo primero que se agota no es el margen, el flujo de caja o el nivel de ventas: se agota la visión. Cuando la visión se oscurece, el equipo se confunde, cada área se blinda y la ejecución se vuelve rutina.

Estos días he leído *‘El espíritu de la esperanza’* de Byung-Chul Han, y me quedé con una idea directa: **esperanza significa mirar a lo lejos, mirar al futuro**. Han no plantea esta idea como “mentalidad positiva”, sino como una postura clara ante la realidad. Es mantener el rumbo cuando el hoy es espinoso. Por eso, en la empresa, la esperanza es una competencia estratégica, aunque suene romántico.

Han nos propone que **quien tiene esperanza obra con audacia y no se deja confundir por los rigores y las crudezas de la vida**. Con esta idea en mente,

podemos evitar dos errores al dirigir empresas: el hipercontrol (pensar que la incertidumbre se domina con más reportes y KPIs) y la resignación distinguida (“así está la situación del país”).

Otra idea clave: **la esperanza es un movimiento de búsqueda; sale a encontrar asidero y rumbo, va hacia lo nuevo, incluso hacia lo que todavía no existe**. Cuando una organización pierde el horizonte, se detiene; cuando lo recupera, vuelve a buscar el cambio y la transformación. Eso se nota en decisiones concretas: escuchar más al cliente, innovar, simplificar, asociarse, rediseñar, aprender.

Y aquí Han nos propone lo más humano: **el sujeto de la esperanza es un “nosotros”**. En crisis, el “yo” se toma el espacio: yo me cuido, yo aseguro mi área, yo cumplo lo mínimo. La esperanza, por el contrario, reconcilia, acerca y une. Por eso resuena otra frase: **sin horizonte de sentido es imposible actuar**. Se puede sobrevivir, pero actuar de verdad requiere dirección y sentido compartido. Ese sentido se construye

## En tiempos adversos, la esperanza no es decoración, es la pasión por lo posible que nos permite mirar lejos y avanzar como 'nosotros'.

con coherencia, decisiones que respetan valores, conversaciones honestas sobre el “por qué” y el “para qué”, y con un liderazgo honesto y congruente.

Me gusta pensar en el directivo como el guardián de la visión. Su tarea no es asegurar facilidad, sino

sostener el horizonte, generar esperanza que active acción conjunta y resultados. En tiempos adversos, la esperanza no es decoración, es la pasión por lo posible que nos permite mirar lejos y avanzar como “nosotros”.



### EL AUTOR

**Rodrigo Andrade Dessommes** tiene el grado de Máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School, donde es profesor de Dirección Estratégica. Es ingeniero industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Trabajó en Banco Guayaquil, donde alcanzó el cargo de vicepresidente de Banca Personal y PYME, fue CEO de BANISI (Panamá) y se desempeñó como CEO de peiGo, una billetera virtual para el segmento no bancarizado. Fue director de Datafast y Banred. Actualmente dirige dynamO, un laboratorio de estrategia y transformación.