



Más que una capacidad individual: La esperanza como un logro colectivo

More than an individual capacity: Hope as a collective accomplishment

JEL: M10, E26

Recibido: 10/03/2026

Revisado: 31/05/2026

Aceptado: 16/07/2026

Las organizaciones contemporáneas operan cada vez más bajo condiciones de crisis estructurales y prolongadas (Wenzel et al., 2021). Estas circunstancias ponen a prueba las formas de actuar establecidas y generan incertidumbre sobre lo que puede venir (Wenzel et al., 2025). En ese contexto, la *esperanza* ha cobrado relevancia como problema de investigación en los estudios organizacionales, especialmente por su relación con la capacidad de actuar en situaciones de crisis (Lindebaum, 2025). Esta discusión está dominada por perspectivas psicológicas, concretamente por la conceptualización de Snyder (2002) (Sawyer y Clair, 2022). Snyder (2002) define la *esperanza* como la capacidad percibida de (1) formular un futuro deseado, (2) trazar rutas para alcanzarlo y (3) mantener la fe en que, con el tiempo, se lo logrará. Esta conceptualización reduce su potencia explicativa al entender la esperanza como una capacidad individual que puede aprenderse y entrenarse. Esa formulación supone un futuro relativamente predecible y una relación estable entre esfuerzo, expectativa y resultado. Sin embargo, en escenarios de incertidumbre y crisis prolongada,

esta base se quiebra, ya que el futuro no está garantizado en esos escenarios. Por ello, proponemos que la esperanza no puede entenderse solo como una capacidad individual, ya que en contextos de crisis permanente esta comprensión resulta insuficiente y no explica los vínculos, soportes y prácticas que permiten mantener la acción en condiciones de incertidumbre persistente.

En respuesta a ello, se propone entender la *esperanza* no como una capacidad individual, sino como un logro colectivo y precario que se rehace en prácticas situadas. Desde esta perspectiva, la esperanza no constituye un estado fijo ni una disposición puramente individual, sino un proceso relacional y dinámico que se configura y reconfigura en la vida cotidiana y comparada mediante vínculos, arreglos morales, reglas compartidas y apoyos materiales. En diálogo con la filosofía de la esperanza de Ernst Bloch (1986), la teoría de la práctica (Reckwitz, 2002) y el caso de El Hueco en Medellín, esta mirada permite ver que la *esperanza* no reside solo en lo que las personas esperan o desean, sino también en lo que hacen juntas para sostener la acción en medio de la incertidumbre. Así, la cooperación, la reciprocidad y la reparación dejan de ser categorías abstractas y se convierten en formas concretas de producir continuidad cuando el futuro no ofrece garantías. En consecuencia, la contribución teórica de este

Autores:

Matthias Wenzel, Professor of Organization Studies, Leuphana University of Lüneburg, Germany, Honorary Professor, Universidad EAFIT, Colombia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1662-9834>, matthias.wenzel@leuphana.de

Natalia González-Salazar, Profesora Asistente, Universidad EAFIT, Colombia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3319-7343>, ngonza13@eafit.edu.co

AD-Minister
Número 48
Enero-Julio de 2026
ISSN 1692-0279
e-ISSN 2256-4322
DOI: 10.17230/Ad-minister.48.2
www.eafit.edu.co/ad-minister
Universidad EAFIT
Escuela de Administración

texto consiste en avanzar hacia una comprensión de la *esperanza* como un logro colectivo que reformula las dimensiones de la *esperanza* en (1) la incertidumbre sobre el futuro (en lugar de un futuro esperado), (2) la creación de caminos hacia delante (en lugar de buscar caminos fijos) y (3) la confianza en la fuerza colectiva para lograr la supervivencia y la mejora (en lugar de creer en su agencia individual).

Del yo capaz al nosotros organizado

La literatura sobre la *esperanza* suele centrarse en un sujeto bastante específico: alguien capaz de definir metas, trazar rutas y perseverar con agencia. Esa formulación asociada a la *hope theory* tiene una ventaja evidente: permite medir, comparar e incluso diseñar intervenciones (Snyder, 2002). En el mundo del trabajo, se convierte en un recurso individual vinculado al desempeño (Peterson & Byron, 2008). El problema es el costo conceptual: cuando la crisis es estructural y prolongada, esta gramática tiende a tratarla como un “entorno” dado y, en la práctica, desplaza fuera del concepto las condiciones materiales, institucionales y políticas que hacen posible o inviable sostener expectativas de futuro. En otras palabras, corre el riesgo de moralizar la precariedad: se pide ánimo donde faltan condiciones. Así pues, para avanzar en esta discusión, conviene salir del enfoque psicológico dominante que suele entender la *esperanza* como capacidad individual y recuperar una tradición donde la *esperanza* se piensa como una relación histórica y práctica con lo posible. La pregunta que guía este texto es cómo se construye y se sostiene la *esperanza* cuando el futuro no está garantizado.

En *The Principle of Hope*, Ernst Bloch (1986) plantea que la *esperanza* es una conciencia anticipatoria orientada a lo “todavía-no” (*Not-Yet*): no solo deseo, sino también energía para abrir posibilidades y confrontar lo dado. De ahí distingue entre fantasía y “utopía concreta”: aquella que no se agota en promesas abstractas, sino que se ancla en tendencias reales y en capacidades colectivas para transformar el mundo. Desde esta perspectiva, la *esperanza* no queda confinada a la interioridad; se activa en prácticas, instituciones, vínculos y objetos que hacen imaginable, e incluso posible, un porvenir distinto. Este desplazamiento resulta especialmente fértil para los estudios organizacionales porque permite mover el debate en tres direcciones interrelacionadas.

Primero, desplazar la *esperanza* del “yo” al “nosotros”. Lindebaum (2025) permite reubicar la discusión: reconoce el peso que ha tenido la formulación de Snyder (2002) en el campo, pero muestra algo decisivo

para contextos de crisis crónica: la *esperanza* requiere un mundo externo mínimamente receptivo y, por tanto, demanda condiciones y coordinación colectiva. En tiempos de crisis estructurales y prolongadas, además, la *esperanza* puede convertirse en un imperativo moral “hay que esperar”, y ese mandato corre el riesgo de operar como tecnología de gobierno afectivo que optimiza subjetividades sin tocar las estructuras. Esto es particularmente relevante en las economías populares de América Latina, donde esperar no depende solo de disposiciones internas, sino también de redes, arreglos institucionales y recursos materiales.

Segundo, entender la *esperanza* como un fenómeno organizacional y material. Parte de la literatura reciente: Sawyer y Clair (2022) proponen “*culturas de esperanza*” para nombrar conjuntos de supuestos, normas, prácticas y artefactos que sostienen orientaciones esperanzadas hacia metas colectivas; y Steyaert et al. (2025) conectan la *esperanza* con la esfera pública y la solidaridad, enfatizando que el diálogo se puede desear y esperar, pero no imponer. Estos aportes abren camino, pero contextos de crisis crónica obligan a ir más lejos: territorializar la *esperanza*, porque no ocurre solo “dentro” de organizaciones formales.

Tercero, traducir la *esperanza* a la práctica sin psicologizarla. La teoría de la práctica y en particular la formulación de Reckwitz (2002) ofrece el lenguaje para ese tránsito: las prácticas son nexos de “hacer y decir” relativamente rutinarios que integran cuerpos, saberes, objetos y reglas situadas. En esa clave, la *esperanza* deja de ser una disposición interna y se vuelve observable como repertorio: acciones, arreglos y dispositivos que producen continuidad y recomienzo en la incertidumbre. Este giro permite dialogar de manera más precisa con los estudios organizacionales y la decolonialidad: la pregunta deja de ser “actitud” como parte de una capacidad individual y pasa a ser condición de posibilidad. No se trata solo de cómo se espera, sino de quién puede esperar, con qué sopor-tes, a qué costo y bajo qué jerarquías.

La esperanza colectiva en El Hueco

El Hueco, un sector comercial en el centro de Medellín, sirve como un motivador adicional para explorar el paso de una conceptualización individual a una colectiva de la *esperanza*. El Hueco suele leerse desde fuera como “caos”: pasillos estrechos, mercancías, regateo y multitudes. Esa mirada está presente en medios, conversaciones públicas y políticas de “recuperación” urbana, que traducen el lugar en sospecha de ilegalidad, contrabando y deterioro. Sin embargo, esa lectura deja por fuera otras dinámicas del lugar, como la cooperación que permite sostener el comer-

cio cuando el futuro es incierto. Se apoya en acuerdos de confianza, crédito informal y redes de parentesco y paisanaje que permiten recomenzar tras pérdidas. En esa dinámica, la *esperanza* no siempre se nombra, pero se practica como fuerza colectiva que organiza la vida económica y social del distrito.

Desde los años setenta, migrantes campesinos del Oriente antioqueño llegaron a Medellín “a empezar de cero” y, en ese tránsito, transformaron saberes rurales en estrategias comerciales urbanas basadas en confianza, familiaridad, cooperativismo, solidaridad y reputación. Varias de esas prácticas rurales se trasladaron al comercio urbano y se convirtieron en un soporte colectivo de la acción. La “palabra dada” sustituye parcialmente a los contratos formales y convierte la reputación en capital colectivo. El fiado, el trueque y la natillera (ahorro rotativo) sostienen el acceso a mercancías, liquidez y la proyección de futuro cuando el crédito formal excluye: no por agencia individual, sino por dispositivos sociales que disciplinan tiempo, dinero y confianza. Así pues, la *esperanza* no es solo “resiliencia” individual, sino una infraestructura: un sistema de coordinación que vuelve viable el *todavía-no*. Desde allí pueden distinguirse tres formas de comprenderla.

Primero, en El Hueco, se refiere al futuro de forma distinta, es decir, en términos de incertidumbre. Cuando la *esperanza* se modela como “capacidad”, el tiempo no está ausente: aparece implícito en la idea de una meta futura, pero con un trayecto relativamente lineal y estable entre el presente y su logro. En El Hueco, en cambio, el futuro rara vez se vive como una línea ascendente y estable; se experimenta como incertidumbre con un horizonte corto y a veces indeterminado, hecho de plazos, interrupciones y ajustes: pagar arriendo, reponer inventario, “aguantar la temporada”, sortear las variaciones del dólar y sostener la clientela ante cambios urbanos. La *esperanza* se vuelve, entonces, gestión del “cuándo”: cuándo invertir, cuándo fiar, cuándo aguantar, cuándo cambiar de proveedor. En una crisis prolongada, este trabajo traduce la incertidumbre en plazos, rutinas y secuencias de acción.

Segundo, en el sector comercial, se marcan caminos hacia el porvenir como un logro colectivo. En El Hueco, la *esperanza* se hace visible cuando se enfrentan rupturas: pérdidas de mercancía, incendios, decomisos, extorsión, crisis familiares. En esas coyunturas, la *esperanza* no es optimismo; es trabajo: coordinar, repartir cargas, activar redes, recomenzar. En esta forma, la *esperanza* no se reduce a la capacidad mental de descubrir caminos ya dados, sino que se expresa en la creación conjunta de caminos por delante. Sin embargo, esa *esperanza* colectiva no es “pura”. Implica costos, jerarquías y tensiones sobre quién accede a la ayuda, quién queda por fuera, quién asume el cuida-

do y la continuidad. Al final, entrar y permanecer en la red implica obligaciones y control reputacional; el acceso se regula por contactos y mediaciones, y quien no cumple con aportes o compromisos puede quedar señalado o por fuera.

Tercero, El Hueco permite ver la *esperanza* como una creencia compartida en la fortaleza del colectivo. Allí, la *esperanza* no se limita a una expectativa subjetiva sobre el porvenir, sino que opera como una forma de organizar la acción que reúne saberes, objetos y reglas situadas: los cuadernos, turnos, aportes, cuentas y tiempos que funcionan porque se apoyan en la reciprocidad y en la evaluación moral de quienes participan. Esa práctica se sostiene por tres soportes: una infraestructura moral basada en la reputación y la palabra dada; una infraestructura material, expresada en el ahorro rotativo y en los circuitos de mercancía; y una infraestructura organizacional visible en las formas de asociatividad. A la vez, la *esperanza* es un campo de disputa: puede habilitar solidaridad y recomienzo, pero también puede ser capturada por discursos de orden que desplazan el conflicto y naturalizan lo discutible. En ambas partes de ese campo, se reproduce la creencia en la fortaleza del colectivo como uno que florezca aun en futuros inciertos (¡Todo irá bien porque nosotros somos fuertes!) y que permanezcan juntos (¡Unidos estamos!). Por eso importa mirarla desde aquí y no solo desde enfoques centrados en modelos individualistas o en contextos formales.

Así pues, en El Hueco, la *esperanza* colectiva actúa como motor organizacional para la persistencia de comunidades empresariales en economías populares. Reconocerlo es una invitación a que los estudios organizacionales amplíen sus marcos de análisis sobre la *esperanza* e incorporen las formas colectivas, situadas y materialmente sostenidas en que esta se construye.

Conclusión

En tiempos de crisis recurrentes, la *esperanza* es la *conditio* sine qua non para que los actores, dentro y fuera de las organizaciones, sostengan la acción y prosperen. Sin embargo, cuando la *esperanza* se entiende como una capacidad individual orientada hacia un futuro deseado, puede erosionarse con facilidad a través de las perturbaciones provocadas por la crisis.

En cambio, en diálogo con la filosofía de la *esperanza* de Ernst Bloch (1986), la teoría de la práctica (Reckwitz, 2002) y el caso de El Hueco, este texto argumenta que la *esperanza* como un logro colectivo, reproducido en prácticas de cooperativismo, solidaridad y confianza, refleja mejor el funcionamiento robusto de la *esperanza* en tiempos de crisis. Una compren-

sión de la esperanza basada en la práctica pone de relieve (1) la incertidumbre sobre el futuro (en lugar de un futuro esperado), (2) la creación de caminos hacia delante (en lugar de buscar caminos fijos), así como (3) la confianza en la fuerza colectiva para lograr la supervivencia y la mejora (en lugar de creer en su agencia individual). Por tanto, una perspectiva basada en la práctica va más allá de lo individual y conduce a una comprensión revisada de la *esperanza*.

En consecuencia, la contribución teórica de este texto consiste en avanzar hacia una comprensión de la *esperanza* como un logro colectivo. Esta perspectiva abre interesantes vías para futuras investigaciones. Primero, se insta a que las investigaciones futuras exploren cómo se negocia el futuro en las formas colectivas de *esperanza*: ¿Se deja el futuro en un segundo plano porque su incertidumbre desafía cualquier forma de control, o los actores movilizan esta incertidumbre para crear un sentido colectivo de urgencia para actuar en el presente? Segundo, es importante profundizar en nuestra comprensión de qué caminos se crean: si sus destinos son totalmente inciertos, ¿a dónde conducen estos caminos? Finalmente, si la *esperanza* es un logro colectivo pero frágil, es necesario comprender cómo se sostiene la solidaridad y la cooperación: ¿Cómo pueden los actores seguir teniendo *esperanza* como colectivo cuando pueden sentirse decepcionados?

Por tanto, una comprensión de la *esperanza* como un logro colectivo abre nuevas direcciones para el debate en los estudios organizacionales y, a la vez, ofrece un punto de apoyo analítico para pensar la *esperanza* en tiempos de crisis continua.

Referencias

- Bloch, E. (1986). The principle of hope (Vol. 1; N. Plaice, S. Plaice, & P. Knight, Trans.). The MIT Press. (Original work published 1954–1959)
- Lindebaum, D. (2025). Hope. *Academy of Management Learning & Education*, 24(2), 141–148. <https://doi.org/10.5465/amle.2025.0145>
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785–803. <https://doi.org/10.1002/job.492>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/1368431022225432>
- Sawyer, K. B., & Clair, J. A. (2022). Hope cultures in organizations: Tackling the grand challenge of commercial sex exploitation. *Administrative Science Quarterly*, 67(2), 289–338. <https://doi.org/10.1177/00018392211055506>
- Snow, N. E. 2024. Hope for the Future. In M. D. Matthwes & R. M. Lerner (Eds.). *The Routledge international handbook of multidisciplinary perspectives on character development*, vol. 2: 69–87. New York: Routledge.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Steyaert, C., Johansson, M., Janssens, M., Vachhani, S., & Hjorth, D. (2025). Dialogic organizing: Affirming public engagement for hope and solidarity. *Organization Studies*, 46(11), 1501–1519. <https://doi.org/10.1177/01708406251386958>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), O16–O27. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Wenzel, M., Cabantous, L., & Koch, J. (2025). Future making: Towards a practice perspective. *Journal of Management Studies*, 62, 2426–2451. <https://doi.org/10.1111/joms.13222>