

Ontología del lenguaje y el cambio organizacional

Werner J. Sulbarán y Hereira

Werner J. Sulbarán Hereira Especialización en Comunicación Organizacional Universidad Monteávila. Especialización en Negocios Internacionales UNIMET. Maestría en Relaciones Industriales UCAB. Doctorando en Educación UCAB. Doctorando en Gerencia UCV. Diplomados U Complutense Madrid en Marketing 360 y en Marketing 4.0. Diplomado avanzado de postgrado en Marketing UNIMET. Experiencia laboral de tres décadas en posiciones directivas de comercio internacional en multinacionales de pharma, alta tecnología, consumo masivo y aviación.

wsulbaran11@gmail.com
orcid.org/0000-0002-1855-906X

Resumen

En tiempos de irrupción e impacto global de la Inteligencia Artificial (IA), se estimó relevante hacer una valoración de la importancia de la ontología del lenguaje como factor clave para lograr cambios paradigmáticos en los estilos de liderazgo y de gestión. A partir de allí, se realizó un repaso por algunas de las metodologías usadas para el cambio organizacional que evidenciaron la buena práctica del humanismo sustentado en la comunicación eficaz, antes que, en la imposición tecnológica, y que podrían ser reorientadas bajo la égida de la inteligencia emocional (IE). Luego, se abordó la intervención neurocientífica como catalizador para construir una cultura de posmodernidad. Finalmente, se esbozó una propuesta teórica de contenidos de Aprendizaje Organizacional para la discusión programática que fije la estrategia de competencias para perfiles de liderazgo holístico, así como un marco ontológico para la formación y práctica gerencial en posmodernidad.

Palabras clave: ontología, posmodernidad, neurociencia, liderazgo, IA.

Language ontology & organizational change

Abstract

In times of irruption and global impact of Artificial Intelligence (AI), it was considered relevant to make an analysis of the importance of language ontology, as a key factor to achieve paradigmatic changes in leadership and management styles. From there, a review was made of some of the methodologies used for organizational change that evidenced the good practice of humanism supported by effective communication, rather than technological imposition, and that could be reoriented under the aegis of Emotional Intelligence (EI). Then, neuroscientific intervention was addressed as a catalyst to build a culture of postmodernity. Finally, a theoretical proposal of Organizational Learning contents was outlined for the programmatic discussion that establishes the competency strategy for holistic leadership profiles, as well as an ontological framework for training and managerial practice in postmodernity.

Keywords: ontology, postmodernity, neuroscience, leadership, AI.

1. INTRODUCCIÓN

Para entrar en el tema resultaría tan indispensable como interminable comenzar por los orígenes de los dialectos primitivos de hace, quizás, 50.000 años, o de las estructuras Uruk del sumerio como idioma y de la escritura cuneiforme en la Mesopotamia de hace 5.000, para luego dar el salto y destacar el esplendor en el ágora y las múltiples correlaciones etnolingüísticas de la civilización greco-latina que derivaron en, por ejemplo, algunas lenguas occidentales que hoy conocemos y se manejan en las investigaciones de lingüística y genética sobre el origen de las lenguas indoeuropeas a la que pertenecen la mayoría de las hablas occidentales, las del Gran Irán y el Asia meridional que abarcan más de 150 idiomas a la orden del 40% de la humanidad.

Con esa enormidad en cuenta y pasando por las contribuciones de las revisiones ontológicas de filósofos eméritos en el siglo de las luces, es menester ubicar en los albores del siglo XX, a la figura de Ferdinand de Saussure (Ginebra, 1857) por su Lingüística Estructural para el análisis comparativo de varias lenguas diferentes que, años más tarde, llamaron la atención y tuvieron repercusión en la teoría figurativa del lenguaje de Wittgenstein (Viena, 1889): el lenguaje en letras y números que inspiraron a Turing como responsable del descifrado sintáctico de códigos matemáticos de algoritmos decisivos para ganar la gran guerra, legar los fundamentos de la computación y de la inteligencia artificial en el laboratorio de Bletchley Park,

Ludwig Wittgenstein hizo referencia al entendido del lenguaje como una caja de herramientas que servía para todo, claro, en esencia, para expresar el pensamiento, y aunque estudió sus limitaciones y su relación con la lógica, la filosofía y las matemáticas, esa noción de explicar la realidad conecta con el infinito digital del que habla Chomsky (Filadelfia, 1928) en su Lingüística y Ciencia Cognitiva, en la que esa caja de herramientas se compone de 27 letras (en español) que son fuente infinita para la expresión del conocimiento. Vale parafrasear al matemático Cantor que se refirió en su diagonalización a la idea de que hay infinitos de tamaños distintos, por ello, si otros idiomas tienen más o menos letras, esos infinitos serán diferentes ¿Una discusión?

Umberto Eco solía referirse a un mundo seguidor de una “megalengua” vencedora de Babel, quizás, como la forma más poderosa de globalización y de dominación, pero, y por qué no, de entendimiento universal. Esa lengua única sería el inglés, el chino mandarín, el esperanto, las artes, las matemáticas, quien sabe, porque parece que ninguna opción encaja del todo en el todo, probablemente porque representan culturas distintas y valores diferentes

del ser, sin pasar por alto, que han muerto lenguas con cultura y hay intentos de lenguas sin (de momento) arraigo cultural. En todo caso, lo que tendría menos reparos hoy día, es admitir al lenguaje de la tecnología, la algoritmia y la Inteligencia Artificial con su morfología y semántica, como la materialización del imaginario del filósofo piamontés.

A mediados de los años 90 del siglo XX, entre los variados y valiosos aportes de expertos, dos autores marcaron pauta en dos hemisferios diferentes: el antes mencionado Noah Chomsky, teórico lingüista y filósofo, profesor en el Instituto Tecnológico de Massachusetts que se dedicó a estudiar el lenguaje y los problemas del conocimiento, y especialmente, a su contemporáneo, Rafael Echeverría (Santiago de Chile, 1943) que publicó “La empresa emergente” y “La Ontología del lenguaje”, de amplia consideración en la Academia latinoamericana y material en el que se basa buena parte de este ensayo, desde la perspectiva de la interacción entre seres humanos; sin embargo, la aproximación del profesor de Boston resulta algo más cercana a la era digital, si se toma en cuenta su clasificación de lenguajes formales regenerativos que nutrieron también la teoría de la computación. Por su parte, Echeverría dedicó sus talentos al coaching ontológico y la pedagogía autoral, mientras Chomsky se hizo referente del activismo político como crítico agudo del sistema capitalista.

Así, emerge Echeverría con su Ontología del lenguaje (1994), que, por coincidencia, se ocupa de presentar unos postulados que se alinean con la intención de estudio sobre el liderazgo responsable, en la que se observa una relación causal, a saber: si el pensamiento se expresa en el lenguaje, equivale a decir, que la creatividad se expresa en la innovación, y si el lenguaje describe, crea y puede cambiar la realidad, equivale a decir que el lenguaje es fundamental para el ejercicio del liderazgo como la fuerza regenerativa y transformadora de la gestión organizacional.

Sea cual fuere el ámbito de amplitud o profundidad de la ontología del lenguaje, convendría estimar que toda esa amalgama de conocimiento tiene sentido si es empleada para el bien común, en una era en que los aportes de la web semántica son tan relevantes, como la influencia de las interacciones en plataformas informáticas de redes sociales y la necesidad que tienen los mercados para las estrategias de fidelización de individualidades.

Así las cosas, antes de proseguir, surge la duda de cómo titular apropiadamente este ensayo, por lo que una primera precisión es necesaria entre: ¿la ontología del lenguaje? ¿la ontología de los lenguajes? o ¿las ontologías de los lenguajes?, en cualquier caso, aplica al bote pronto la hipótesis de que la neurocomunicación y la publicidad sean

valoradas como competencias de liderazgo para la gerencia en posmodernidad y sobre eso, abundar en consideraciones.

Echeverría al hablar de la ontología del lenguaje apela al debate clásico entre el pensamiento de Parménides y las inquietudes de Heráclito y su definición del ser, es decir, el asunto va de las interacciones entre personas que el filósofo chileno ultima en sus servicios de coaching gerencial y consultoría, pero, no aborda si tendría categoría ontológica la interacción entre humanos y máquinas y entre máquinas autónomas, en tanto esas conexiones implican la posibilidad de explicar la realidad, crearla y modificarla. En todo caso, esa coincidencia entre los postulados de la ontología del lenguaje y del liderazgo, servirán para hacer una primera evaluación sobre el rigor ontológico de otros lenguajes y sus formas interactivas entre seres y entes y entre entes autónomos de inteligencia artificial.

2. IMPORTANCIA TEÓRICA Y PRÁCTICA DE LA ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE

2.1 El problema paradigmático

Encuestas de agencias especializadas indican que las transformaciones organizacionales de excelencia son sólo el 5% de las muestras, distinguiéndose por ser aquellas capaces de cuadruplicar su valor en bolsa (Pimenta et al, 2023), es decir, el éxito se sigue midiendo en dinero. Esas transformaciones se enfocan en reinventar el negocio principal, desarrollar o adquirir nuevos negocios y renovar el modelo operativo para centrarse en la agilidad y la innovación, de manera que, dentro de las prioridades, el cambio cultural es accesorio, no es medular, es una obviedad que peca por omisión. Esa fórmula de enfoque transformacional la sigue la mayoría y 95% no lo logra, no se transforman, vistos los resultados financieros. Puede que, en ese proceso de ejecución, no tengan en cuenta lo sustantivo de la ontología del lenguaje como competencia de liderazgo.

Llama la atención que esos reportes gerenciales que a diario circulan a nivel global, no examinen el alcance y relevancia combinatoria que prometen la inteligencia artificial (IA) y la neurociencia, en el espacio de la conversión de organizaciones lineales a posmodernas, es decir, a entidades líquidas, circulares, sin jerarquías, de liderazgos distribuidos, en las que la cooperación absorba a la competitividad y la confianza neutralice al miedo (Echeverría, 1994). Pero, ¿Existen las organizaciones posmodernas?

En corto, no es verdad, o por lo menos, duda cabe, de que lo único constante es el cambio, cuando todo lo que ocurre se inscribe en la vigencia inmutable del paradigma modernista del individualismo, del control y el poder centralizado en pocos, que se afanan por el acaparamiento de riquezas y de conocimiento, es decir, todo cambia

menos las formas de cambiar. A este respecto, por apenas citar un ejemplo, la ONU señala que el 1 % más rico de la población mundial emite más gases de efecto invernadero que el 50 % más pobre, y en esas tendencias se han gestado civilizaciones quien sabe si por 10.000 años, o para no exagerar, los últimos 200.

El paso a la posmodernidad ha sido tímido, a hurtadillas, de contrabando, una cosa furtiva, opaca y casi invisible, que uno no sabe si algunas pistas que emergen en la arqueología socioeconómica (empresas B y cooperativas), son de verdad como para dar crédito a tales milagros; pero, hay signos de que el ascenso de la humanidad es posible...todavía (IPCC, 2023).

La crisis de la modernidad sigue gozando de buena salud en tanto se ha perpetuado en el paradigma patriarcal dominante. El jaque que supuso la aldea global y sus TIC (tecnologías para la información y comunicación) para trastocar esa cosmovisión ancestral, sufrió un gran frenazo por el fenómeno antiético de la posverdad, la propaganda, la publicidad, las redes sociales y el hiperconsumismo como causa de serias consecuencias.

En tales condiciones, nunca fue tan relevante hablar de comunicación en el inicio de una era, como en la digital, que ha tomado desprevenido a un mundo conteste de lo que iba a ocurrir, pero sin saber cuándo ni con qué asimilar esos impactos, por lo que la procrastinación en la obtención de las competencias para gestionarla, ha dejado en evidencia un déficit significativo de talento apto para aportar en la productividad, por ejemplo, de las aplicaciones éticas y evaluación de riesgos de la Inteligencia Artificial (IA) y sus potencialidades benéficas y regenerativas (McKinsey, 2023), así como del apoyo de las neurociencias como promotoras de una mentalidad distinta. De momento, la ciencia de datos y el cerebro se unen en el llamado neuromarketing que sigue enfocado en la venta y no en el cambio de un estado de conciencia.

Stobierski y otros colaboradores del blog de la Universidad de Harvard (2023), dan un paso al frente al considerar a la comunicación efectiva y la escucha activa (es una redundancia) como la primera característica del liderazgo para las transformaciones, lo que es significativo porque no siempre ha sido así, pero como se verá más adelante, al comentar sobre metodologías tales como Accelerate, ADKAR y Office 365, la fuerza de la experiencia consagra a la comunicación como la competencia transversal para gestionar los cambios y por tanto, como factor definitorio del liderazgo eficaz.

Harvard se mantiene en la idea “adaptativa” en términos de entender los cambios como la palanca de éxito o fracaso de una organización, medida por sus resultados comerciales, o sea, si vendes más y ganas más dinero, es un éxito, si las ventas caen y con ello la rentabilidad, es un fracaso. El mundo debería estar en el siguiente nivel. Asumir la transformación organizacional como la tarea inductiva de crear una cultura posmoderna de gestión, haciendo que

la suma de las partes se realice en la totalidad, es decir, avanzar hacia un nuevo paradigma por la suma de individualidades (personas, organizaciones, sociedades y Estados) que le den carácter a la integración de un colectivo que conciba al cambio como una real transformación y no como una adopción de la IA para la cuenta de resultados financieros.

La mentalidad dentro del paradigma conocido, consiste en reaccionar ante el impacto de las tecnologías para dar escalabilidad a nuevos modelos de negocio, y es ese criterio el que debe reorientarse mediante el agregado de otros valores de estimable importancia como el bienestar de la gente y la salvaguarda del planeta.

2.2 El poder del lenguaje

El sociólogo y filósofo Rafael Echeverría ya hablaba tres décadas atrás en su *Ontología del Lenguaje*, del término “generativo” (Chomsky y otros también), como postulado inherente a la comunicación entre seres humanos capaces de significarse a través de la habilitación transformadora de las conversaciones. Lo “generativo” y además, lo “transformador”, está ahora en boga en tiempos de la irrupción masiva de la Inteligencia Artificial (IA) y sus GPT (Generative Pretrained Transformers) que comportan otras formas de lenguaje y de interacción que hacen reconocible el postulado citado, es decir, si el lenguaje empleado en las conversaciones de las personas es generativo y transformador, sería válido poner atención a la ontología del lenguaje entre las máquinas para reconocer el sentido de lo que ellas, en su autonomía, podrían regenerar y transformar.

En efecto, desde las ingenierías se maneja una perspectiva técnica del concepto ontológico informático que, en principio, no tendría nada que ver con el filosófico que anima el presente trabajo. De hecho, se han publicado numerosos artículos científicos sobre sistemas inteligentes basados en ontologías, por ejemplo, de lenguaje natural y minería de datos (Morales y Tobar, 2020) en los que la ontología de Gruber significa: “una descripción (como una especificación formal de un programa) de los conceptos y relaciones que pueden formalmente existir para un agente o comunidad de agentes...Las ontologías en la informática son jerarquías taxonómicas de las clases a manera de especificaciones formales de una conceptualización compartida, que debe estar expresada en un lenguaje formal para que pueda ser procesada por una computadora” (Gruber, 1995). ¿Realmente la ontología filosófica es o debería ser diferente a la informática?

En la comunidad IA la ontología es “un documento o archivo que contiene las definiciones formales de los conceptos y las relaciones entre éstos en un determinado dominio de conocimiento” (Paredes, 2007). El aprendizaje automático (Machine Learning) como código de expresión de algoritmos que pretenden procesar data para predecir

comportamientos, entre la infinidad de opciones que abarca, tiene poder de influencia en las decisiones de consumo y por ende, en las de diseño de productos que dan forma a modelos de negocio de naturaleza diversa (rara vez, sostenibles); en consecuencia, el lenguaje de programación como un vehículo de interacción entre humanos y máquinas y viceversa, también implica que la conexión se extienda a máquinas que aprenden de otras máquinas, con lo que eso pueda representar como riesgo o como ventaja.

Al respecto, queda pendiente la debida atención a los resultados de la cumbre de gobiernos convocada para noviembre de 2023, no por descuido, en Bletchley Park (Reino Unido) donde se discutirá el desarrollo y uso seguro de la IA, y se espera una definición estratégica para gestionar los riesgos globales, cómo apoyarla y limitarla y la publicación de un Código de Conducta para los desarrolladores que deben adoptar principios éticos en un ejercicio deontológico que les comprometa.

Considerando que el entendimiento a través de la comunicación entre seres humanos presenta indicadores de profundas falencias no resueltas, tal y como quedan en evidencia en las actas de cierre de los desencuentros multilaterales de los grupos de poder en el mundo, surge, además, el reto de gestionar el lenguaje de la tecnología cuya inteligencia esta llamada a alcanzar la singularidad el día menos pensado, adelantándose a las predicciones conservadoras de Kurzweil.

La ontología del lenguaje (filosofía) tiene dos principios. El primero, es que no sabemos cómo son las cosas sino cómo las interpretamos, o sea, en palabras del poeta Antonio Machado: “el ojo que ves no es ojo porque tú lo veas, es ojo porque te ve” y en segunda, que actuamos como somos y somos como actuamos. La persona humana deviene por lo que hace y es la acción la que genera el ser, por lo que es concebible que el liderazgo sea un asunto colectivo que será eficaz en la medida que mejora la comunicación entre los seres. De esa manera, el liderazgo es la capacidad generativa del lenguaje, en el entendido de que las personas actúan de acuerdo con los sistemas sociales de los que forman parte, lo que, al tiempo, les da la posibilidad de poder cambiarlos.

Que un chat logre racionales mejores y más rápidos que una persona para proponer cursos de acción para la resolución de problemas de interés común, como la paz, la pobreza o el cambio climático, sería lo ideal, pero, al explorar las evidencias del auge de la IA, los síntomas de cambio no están alcanzando a la transformación del estado de conciencia de la humanidad para la construcción de una sociedad dentro de una nueva cosmovisión. Puede que aun no se tome demasiado en serio el Error de Descartes expuesto por Damasio al concretar en el marcador somático la impronta de la emoción antes que la cognición.

La ontología del lenguaje vista antes de la explosión de la IA, que venía dando avisos y advertencia de su advenimiento durante décadas, se basa en el reconocimiento de los seres humanos como seres lingüísticos, que se hacen y rehacen por el poder generativo del lenguaje (Echeverría, 2003) ¿La IA está en sintonía colaborativa con reafirmar tales postulados, o es una amenaza para consolidarlos? Si el esperanto tenía la intención de servir para la paz, entonces que Python sirva para todo lo demás (los 17 ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible).

2.3 La confianza como esencia del cambio

Lo crítico, es que la calidad de la comunicación en los procesos de transformación digital y cambio organizacional se ha desvinculado de las capacidades técnicas que priorizan el manejo de datos, el aprendizaje automático, la creación de algoritmos y no se le ha considerado determinante para el cambio cultural urgente y necesario basado en valores humanos y en una ética de trabajo colaborativo, en un paradigma distinto. La interacción humana ha quedado a merced de la inmediatez, sin privilegiar una visión estratégica sostenible, basada en la confianza entre pares sin ataduras jerárquicas formales. La confianza, como paradoja al taylorismo, es el valor que da legitimidad y reconoce la autoridad de los liderazgos.

El problema es que los valores humanos se enfrentan y no se integran con el avance tecnológico debido a las barreras para el desarrollo del humanismo digital (Lasalle, 2020) tales como: la impostura de la inteligencia artificial, la desinformación, el secuestro de datos, el fraude en las relaciones afectivas cibernéticas, el hiperconsumismo, que son algunas señales no deseadas que dan prueba de que la competencia digital debe corresponderse con una cultura ética y sostenible, de principios que apunten a la salvaguarda de la cooperación, la solidaridad y el bien común.

Si se parte desde los tiempos de la Ilustración europea, de la Revolución Francesa y de la Revolución Industrial (final del siglo XVIII), esa premisa del deslinde entre lo humano y lo técnico ha estado presente desde entonces en tanto los modelos organizacionales iban cambiando en cada etapa histórica, hasta llegar a la digital, y así, han evolucionado los modos de producción que demandaban nuevas competencias en la fuerza laboral para adaptarse a las nuevas formas de trabajo, que hasta el siglo XX, mantuvieron el predominio de lo manual mecanicista y que ha dado paso a una época en que la generación de valor intelectual creativo, está sustentado por la innovación impulsada por la disrupción de la tecnología exponencial, aspectos en los que se han detenido autores como Carlota Pérez, Clay Christensen y Peter Drucker, entre otros.

En este escenario de cambio de era, y como debió haber sido en todos los anteriores, la gente, dentro de las organizaciones, representa la savia que se debe cuidar en tanto se fomente la interacción capaz de lograr la confianza como marco de referencia entre las partes interesadas en las cadenas de valor, y eso es lo que no se entiende, ni se

práctica, ni se fomenta. Si hay confianza, habrá cambios constructivos. La confianza es el antídoto del miedo y la mejor aliada de la inclusión (Echeverría, 1994). Cuando hay confianza hay atrevimiento, experimentación, y los resultados cuando son compartidos, crean el vínculo de reciprocidad solidaria entre los actuantes generadores de soluciones de valor agregado.

¿Qué es lo que se desarrolla con el coaching (en lo táctico) y el mentoring (en lo estratégico) como intervención ontológica del lenguaje? Una respuesta podría ser: el potencial de las personas para aprovechar su poder creativo e innovador traducido en productividad y bienestar sostenible. Pero evidentemente hay un más allá. Sin pretender ahondar en el discurso del coaching ontológico, no se puede pasar por alto el problema endémico organizacional de la falla de liderazgo inclusivo. La gente, según Gallup y las Big Four, recurrentemente denuncia la toxicidad de las relaciones laborales, y eso se explica por la inequidad y la desigualdad como problemáticas que forman parte de la agenda ODS, identificada como la necesidad de creación de trabajo decente (y crecimiento económico).

El coaching ontológico puede que no haya terminado de colocarse como peso específico en la dinámica de la gestión organizacional, quizás porque el paradigma dominante no le resulta afín. Sin embargo, no es desestimable su aporte en pro de la transformación que tanto se ha hecho esperar. No se está considerando en este trabajo el coaching ni el mentoring como una función tercerizada de consultoría. De lo que se trata es de entender a la Inteligencia Emocional (IE) como indispensable en las relaciones para la conformación de liderazgos compartidos, matriciales, situacionales, rotatorios y hasta circunstanciales, entre todos los partícipes de una cadena de valor, que deben alcanzar un nivel de confianza para el respeto mutuo, por la escucha atenta, por la retroalimentación oportuna y constructiva en ejercicio de la libertad de expresión y de cumplimiento de los compromisos que se asumen y de la palabra dada. Se trata de la conversión de la autoridad vertical en la distribución horizontal de las responsabilidades.

Si se comprende que la comunicación sirve para crear confianza, poca duda cabe de que bajo esa condición los objetivos empresariales no puedan ser alcanzados. Pero, la estimación de la comunicación profesional usualmente es reconocida solo en el momento en que estallan las crisis reputacionales o se pretende la maniobra de la cosmética sostenible de la marca; inclusive, en momentos de ajustes presupuestarios, uno de los primeros suele afectar al área de comunicaciones de las organizaciones.

No obstante, lo que en realidad vale, es que la confianza devenida en plenitud por efecto de la calidad de la conversación, signifique cambio positivo en la ruta hacia un propósito evolutivo de triple impacto, es decir, para la generación no solo de capital económico, sino de capital social en términos de bienestar de los partícipes y de capital ambiental mediante la regeneración de los recursos biofísicos naturales utilizados eficientemente.

En este aparte, para dar contexto a la situación del entorno venezolano, a la luz de lo explicado sobre la confianza como resulta indispensable del lenguaje ontológico generativo y transformador, se cita en extenso lo apuntado en el estudio “PsicoData de Venezuela” presentado en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB, 2023), a saber:

Confianza: Creencia que los otros actuarán de manera determinada acorde con las expectativas y deseos de la propia persona.

Resultados: **81%** de los encuestados afirma que no se **puede confiar en la mayoría de las personas**. Altos niveles de desconfianza se asocian con tendencia a aceptar prácticas autoritarias de gobierno y con baja calidad de Capital Social.

¿Acaso tenemos pistas de que la fuerza laboral está siendo formada siguiendo esa mentalidad del valor de la confianza para crear organizaciones sostenibles? ¿Están las empresas dando muestras de sus iniciativas para el cambio de sus modelos de negocio hacia la economía social y de la circularidad? ¿Los programas de Aprendizaje Organizacional consideran la sostenibilidad, el triple impacto y la economía solidaria como factor clave para el uso de las competencias digitales y la transformación de la mentalidad de sus partícipes? ¿Realmente el cambio hacia una cultura digital y de innovación se ubica en los postulados del paradigma adecuado? ¿Se reconoce la competencia de la comunicación como fundamental en la arquitectura de los liderazgos?

2.4 La Comunicación: competencia líder de los liderazgos

El lenguaje y su dinámica en el ejercicio de la comunicación, es ese vector medular mediante el cual las organizaciones se aseguran de que las competencias, como sumatoria de conocimiento, habilidades y destrezas, sean transmisibles contando con un cuerpo cultural de valores que les den significado. Hay autores que plantean tratar por separado el modelo por competencias del modelo de valores; al respecto, sin emitir juicio de fondo, integrar y no dividir podría resultar preferible en obsequio de la ventaja holística de la conexión transdisciplinar (Nicolescu, 2002). La ontología del lenguaje está llamada a arrojar un resultado tangible, observable: El Comportamiento Organizacional (CO), es decir, permitirá hacer válida la conseja bíblica de: “por sus frutos los conoceréis” y de eso se trata todo, de hábitos, conductas y comportamientos en acción, en procura del bien común.

En este contexto, la comunicación efectiva es el empleo generativo del lenguaje que sirve para explicar realidades, crearlas y modificarlas. Su ontología tiene que ver con la veracidad, y fundamentación consistente, contrastable y de preferencia asertiva. Quebrantar esas condiciones es lo que lleva al descrédito y al rompimiento de la transmisión de valores para mantener los acuerdos y la confianza.

En el diagnóstico para el cambio organizacional se podría comenzar por hacer acopio de evidencias de la calidad de la comunicación del liderazgo, para comprobar si ha sido capaz de lograr una visión compartida, si se entiende la misión y los valores, si están claros los objetivos que se persiguen y si se tiene claridad del paradigma de posmodernidad en el que se debería inscribir las iniciativas del trabajo en conjunto (Senge, 1994), que debe partir de una constante interacción de conversaciones que deriven en confianza y cooperación de mutua solidaridad.

La inteligencia emocional (Goleman, 1994) no es útil si trata de verticalidades en los que los de arriba “aprenden” a conversar apropiadamente con los de abajo, sino que la visión holística de los liderazgos ha de ser extendida a todas las partes interesadas en tanto significa una mentalidad sistémica en la que se tiene claro que el silencio es aprobación, que la falla se valida en el aprendizaje y la subsiguiente creación de valor mayor, pero, sobre todo, en entender que la profundidad de la relación con el otro tiene que partir de la solidez del autoconocimiento, en tanto haga consciente a cada uno, de su potencialidad para ser mejores.

En este punto, el autoconocimiento merece un énfasis pertinente. Si bien al lenguaje lo entendemos como interacción con otros ¿Qué hay de la interacción con uno mismo y el mindfulness? El profesor Alberto Krygier (1991) sostenía, en coincidencia con la propuesta penta factorial de Senge, que no eran las universidades, ni las empresas, ni las familias, los centros responsables del aprendizaje de las personas, sino las propias personas en su estado de conciencia de autogestión del aprendizaje, como actividad continua de superación. El aprendizaje individual será válido cuando precede al organizacional, que lo hace valedero. Eso podría ser discutible, sin embargo, el quid está en establecer cómo y a través de qué o de cuáles mecanismos, se adquiere el estado de conciencia adecuado. El principio del cambio depende de la calidad de la conversación entre los partícipes, y como se verá luego, la neurociencia mucho tendrá que ver con los mapas mentales.

Aunque la voluntad y convicción de cada persona es determinante en la autogestión del desarrollo de su potencial para aportar en el tejido de los liderazgos, ese paso tiene que ser cuidado y facilitado por la organización, de modo que, y como es ya sabido, debe crearse un espacio para el intercambio de ideas, por ejemplo, mediante pensamiento por diseño para la innovación, es decir, se le enseña a la gente a cómo pensar para cocrear en equipos multidisciplinares, y para ese fin, se proveen recursos intelectuales y de infraestructura para experimentar e innovar, y además, y lo que quizás sea determinante, es que la gente que sabe y hace, sea reconocida por su nivel de alineación y de identificación con la organización, que se sienta valorada, motivada y con ganas de desarrollarse.

Si se aprende, pero no hay cómo hacer tangible ese conocimiento en buenas prácticas porque no están dadas las condiciones, o teniendo el saber y el espacio y recursos para su ejercicio, no se estimula a las personas con el

reconocimiento de sus resultados, el sistema no llegará a ser virtuoso y mucho menos ambidestro como fórmula de evolución organizacional.

Otra vertiente a tener en cuenta en el manejo del lenguaje en ejercicio de la comunicación profesional, es algo tan delicado que, ahora mismo, comporta un desafío mayúsculo para la gestión del apoyo psicológico que debe ser entendido por los partícipes como una herramienta valiosa por necesaria e imprescindible. La fuerza laboral de los Genzers entre 18 y 24 años reporta más problemas de salud física y mental que la de mayores de 55 años (McKinsey encuesta 2023) ¿Por qué? porque no encuentran oportunidades de trabajo estable y no sienten seguridad sobre su bienestar futuro, resultando en estados de ansiedad generalizados, por estrés asociado a la agotadora competitividad y la búsqueda del éxito definido por la codicia.

Esta generación Z ha sido moldeada por la tecnología de pantallas, la insania mental, el cambio climático, una situación financiera volátil y una pandemia de larga duración, además de los conflictos bélicos. Goleman pensó que la ansiedad fue un problema crítico en el siglo XX, pero se quedó corto con lo que va del XXI.

En suma, el liderazgo eficaz depende de la calidad de la comunicación para crear relaciones de “confianza”. La ontología del lenguaje que explica Echeverría (2003) podría dar cuenta de lo que Porter (2011) distinguiría como la ventaja competitiva: la profundidad de las relaciones humanas (CECOSESOLA, 2009). Liderazgo es comunicación en su estado del arte. El lenguaje organiza el pensamiento y la transmisión de conocimiento. La ontología del lenguaje ha dejado evidencia de que la escucha y el respeto por los compromisos, acuerdos y promesas, crean un clima relacional de confianza sin el cual no se sostendría el proceso de cambio, ya que el lenguaje es un generador de acción y transformación regenerativa (Echeverría, 2003). El lenguaje hace que sucedan las cosas, porque no solo describe, crea realidades y también, las puede modificar. He allí los racionales para el cambio organizacional en el neolítico y en la sociedad cuántica del conocimiento.

3. DE LAS METODOLOGÍAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En medio siglo no han sido pocas las fórmulas de distinto tipo y origen que aseguraban la mejor manera de lograr el Cambio Organizacional (no de paradigmas, sino de procesos). El objetivo esencial del lenguaje es lograr transformaciones efectivas, pero hay quienes entienden que el ejercicio orgánico no es suficiente y que un método es imprescindible. Se hará referencia en orden de antigüedad sobre 4 formas conocidas, a saber:

3.1 Kotter: Liderando el cambio

8 fueron los mandamientos en la sucesión de pasos a seguir para cambiar: 1) Sentido de urgencia. 2) Gobernanza. 3) Visión y estrategias. 4) Comunicación. 5) Barreras. 6) Logros. 7) Construcción y 8) Mantenimiento.

Al parecer, las recetas y fórmulas con lógicas para el éxito son fáciles de leer, pero no de entender y mucho menos de ejecutar. La idea de enumerar los cursos de acción a seguir, tienen la probabilidad de dejar de lado la intervención de la incertidumbre, de los eventos influyentes inadvertidos, de entornos volátiles y hasta del miedo, creando situaciones en las que los individuos no logran entenderse para alinearse por un propósito de común interés. Esas complejidades advertidas como fallas, sirvieron para el aprendizaje y evolución de este mantra, a formas más avanzadas como la ambidiestralidad, a la que se hará referencia más adelante.

Los antecedentes apuntan a distinguir a “Liderando el Cambio” (Kotter, 1996) como el referente clásico que inspiró versiones y variaciones metodológicas como “Accelerate” XLR8 (2014), al plantear un sistema operativo dual, que en tiempos de estelaridad de la innovación como ideario gerencial (Dilema del innovador de Christensen 1997), derivó en lo que más adelante se conocería como ambidiestralidad, de manera que se establecía un ciclo de procesos tradicionales y otro de experimentación, es decir, uno de explotación y otro de exploración, pero, ¿Quiénes eran los llamados a guiar esos procesos? ¿Quiénes eran las personas que definían los equipos tradicionales y distinguían a los elegidos como creativos e innovadores?. No se tenía en cuenta la inteligencia emocional (Goleman, 1994) y por esa razón, todo lo impuesto sin convicciones, no funcionaba.

Para XLR8, el grupo de la gerencia tradicional se ocupaba de la planificación, presupuestos, gestión de recursos humanos, mientras que el grupo de exploración se enfocaba en motivar, inspirar y crear. La integración posterior de ambos mundos no siempre resultaba como se deseaba. No existía comunicación, no había confianza, en consecuencia, cambios frustrados o superficiales.

3.2 Prosci: ADKAR

El método ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) diseñado por el grupo Prosci a finales del siglo XX, es el acrónimo (por sus siglas en inglés) que plantea que cada proceso de cambio debe comenzar por explicar a la organización la razón, el por qué y la necesidad del cambio (Awareness), lo que implica que esa exposición de motivos partía del nivel de mando superior (y no de abajo hacia arriba en el organigrama, punto débil para la concepción posmodernista). La tarea entonces era la de comunicar a “toda la plantilla” creando un ambiente de motivación para participar, ofreciendo el apoyo y patrocinio del nivel superior (Desire). ¿Quiénes conformaban toda la plantilla? Normalmente los niveles medios de gerencia, dejando por fuera el componente de la base piramidal. Los tecnólogos y autoridades a cargo de difundir el mensaje, excepcionalmente contaban con alguna preparación para estimular e influir constructivamente en la integración de esfuerzos por convicción de los partícipes.

Acto seguido, la empresa consultora contratada desarrollaba un cronograma de las acciones a seguir con los hitos a alcanzar, indicando cómo se lograría la transición hacia una nueva forma de trabajo (Knowledge) en la que cada persona debía saber cómo contribuir al cambio. A partir de allí, el asunto comenzaba a mostrar sus fisuras porque (Ability) correspondía publicar los indicadores de aprendizaje que demostraran la adquisición de las nuevas competencias y de los cambios de comportamiento asociados, para dar paso al refuerzo positivo (Reinforcement) según los resultados evaluados y poner en práctica la estrategia de incentivos o de correctivos pertinentes para sostener lo logrado. ADKAR tiene una premisa importante de razonamiento inductivo: El cambio general parte de la transformación que se pueda generar individualmente, coincidente, como ya fue mencionado, con el pensamiento de Krygier y de Senge.

Las fallas de comunicación como clave del cambio en Accelerate y ADKAR fueron descubiertas y asumidas en las versiones mejoradas. La profesora Sieber y el profesor Juárez de la escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra, en sus lecciones sobre transformación digital y liderazgo, plantean para ADKAR en 2020, que “es fundamental como primer paso para el cambio organizacional, la planificación de la comunicación”, queda visto que lo demás es lo de menos, es decir, la liquidez de la organización vívida, generará las añadiduras que correspondan.

3.3 Microsoft Office 365

Como prueba de la evolución de los métodos, en años recientes (2011), en el centro de innovación y productividad de Microsoft se desarrolló una solución para la gestión de proyectos de cambio organizacional, atendiendo la necesidad de la transformación digital en demanda, con el apoyo de su paquete Office 365, con el acierto de plantear una metodología para detectar, de entrada, a los inhibidores del cambio, precisando los hábitos y comportamientos sobre los cuales diseñar, antes que nada, como primera fase: el programa de comunicación, además del programa de participación para conocer el sentir de los incumbentes y un tercero, de entrenamiento para la aplicación de los nuevos procesos en un entorno distinto. Para la segunda fase, se disponían los programas de soporte y evaluación técnica. Estaban claros en que la gente era lo primero y sobre esa base construir el cambio.

3.4 Ambidestralidad

Las escuelas de negocio a nivel global, en el currículo de formación para la transformación digital se han detenido particularmente en las organizaciones ambidiestras. Al diagnosticar el rol e influencia de las interacciones en una organización y la calidad de su clima, se debería evaluar si la operatividad equilibra el ciclo normal de trabajo con otro de innovación; la ambidestralidad (Rodríguez y Cortés, 2023) quiere decir que los conceptos de explotación y

exploración tienen presencia y tendrán sentido si responden a una distribución general y creación compartida de conocimiento.

La ambidiestralidad corre el riesgo de crear cotos y castas internas al distinguir entre personas “creativas e innovadores” por una parte y “conservadores resistentes” por otra, lo que comporta la típica barrera de comunicación entre silos y los focos de poder, y es por esa razón que vale considerar la estimulación del trabajo en equipo bajo la modalidad de proyectos multidisciplinarios siguiendo metodologías de agilidad que aseguren diversidad e inclusión, con orientación holística y sistémica, ejercida por generalistas integrados que mitiguen el riesgo de la generación de esos feudos organizacionales.

Otros ruidos en la línea de la convivencia paralela entre un ciclo operacional y otro exploratorio para el logro de la ambidiestralidad organizacional, es el llamado sesgo cognitivo de quienes están supuestos a dirigir cambios y el cambio no está dentro de sus propias mentes. Son quienes se quedan en la inercia de lo conocido y no ven las oportunidades en el pensamiento paradójico (Rodríguez y Cortés, 2023). Sin embargo, es todavía de mayor importancia la transformación cultural y el balance de sus estructuras organizativas orgánicas y mecánicas, y eso solo será posible mediante el lenguaje ontológico como competencia de liderazgo.

Los métodos de cambio seguirán apareciendo, pero, sin la seguridad de que el problema de fondo haya sido resuelto. La superación de las barreras naturales o impuestas que paralizan o ralentizan las transformaciones organizacionales, tienen su principal freno en la falta de preparación de la arquitectura de liderazgo adecuada para dirigir los cambios. Una plantilla sin las competencias técnicas va mal, pero sin entender la razón del cambio, sin tener motivación, ni convicción y estar alineados con el sentido estratégico de una visión nueva, va peor. Mantener el énfasis en invertir por moda en una combinación de software y hardware de tecnología avanzada sin seguir un propósito y un diseño dinámico de cada puesto de trabajo, dejará clara la inmadurez digital que atentará con la necesaria expansión de la densidad digital de las organizaciones.

Las fórmulas para el cambio vendidas en paquetes de consultoría, no se enmarcan en la trascendencia de alcanzar una cosmovisión diferente como la posmodernidad, y se limitan, a la optimización de procesos para la rentabilidad económica. Sin embargo, han servido como acervo de experiencias que coinciden en la transversalidad de la comunicación eficaz como competencia principal de liderazgo. En paralelo, coaching y mentoring han ganado un protagonismo innegable en las acciones para el cambio organizacional, lo cual demuestra, que más hace un ambiente de inclusión en el que la gente tenga posibilidades de expresarse, pero, sobre todo, de escuchar a otros y crecer,

desarrollarse y transformarse, a partir de la evolución hacia el logro de la mejor versión de cada uno mediante su autoconocimiento y la interacción franca con los demás, que un programa de Growth hacking para incrementar las ventas.

Tanto los métodos de cambio organizacional tradicionales como los basados en tecnologías, han entendido entre tanto ensayo y error, que el factor humano es el centro del todo. Cambiar no es cosa sencilla, sin embargo, la ontología del lenguaje tiene en la neurociencia una potente posibilidad de obrar en obsequio del fomento del desarrollo del pensamiento crítico para el cambio de los estados de conciencia, de la mentalidad y de la creación de nuevos hábitos, comportamientos y conductas que puedan surgir de un diseño ético para la construcción de organizaciones en un paradigma posmoderno de cooperación, en el que la tecnología se convierta en el habilitador de una sociedad más justa y productiva.

Ante la presencia de la IA y de los avances en neurociencia ¿siguen teniendo vigencia y sentido las recetas para las transformaciones organizacionales? El hecho es que algo tan complejo como el cambio organizacional apalancado en las indispensables intervenciones de la ontología del lenguaje, seguirán vigentes independientemente de las herramientas que vayan surgiendo. De momento, los científicos de datos reconocen los sesgos que retan la potabilidad de la IA, y el cerebro, mientras más se descubre sobre él, menos se sabe. Los procesos de transformación digital y las transiciones de sostenibilidad han demostrado su alto nivel de complejidad, pero al parecer, la lección aprendida es que la guía de un liderazgo de humanismo tecnológico es imprescindible y debe ser formado para dar paso a la posmodernidad, y para esos fines, la comunicación organizacional ya no tiene que probar su transversalidad.

4. NEUROCIENCIA Y GERENCIA

Una temática de considerable importancia en la dinámica de la comunicación organizacional, tiene que ver con la plasticidad cerebral y los aportes que los estudios neurocientíficos han venido publicando al respecto durante el presente siglo. La Doctora en Fisiología por la UBA e investigadora Andrea Goldin sostiene que:

el trabajo que hacen las neuronas, es el de comunicación: se comunican entre sí. Lo que hacen es transmitir información, ni más ni menos, a través de neurotransmisores, que son moléculas que van a viajar de una neurona a otra, como viajan nuestras palabras por el aire. Al cerebro y a las neurociencias se las asocia mucho con lo racional, pero somos mucho más emocionales e irracionales que racionales. Somos humanos y no vamos a perder la plasticidad, que es esta capacidad que presenta el cerebro de modificarse por la experiencia que encuentra a cada momento.

Es decir, la neurociencia representa un acervo formidable para el desarrollo de la ontología del lenguaje y su capacidad transformadora. En 2015, la Dra. Carmen Matteo de la Universidad Central de Venezuela, publicó el artículo “Neurociencia en la Gerencia para la Sustentabilidad. Una aproximación para viabilizar el Cambio Organizacional”. En atención a ese material, se destacan y comentan los siguientes aspectos básicos a tener en cuenta para potenciar la ontología del lenguaje como fortaleza en los agentes de cambio de las organizaciones posmodernas, a saber:

- La neurociencia puede ser la vía para promover el cambio de la visión organizacional hacia el desarrollo sostenible que implica cambio de comportamientos y la observancia de valores éticos y humanistas. ¿Cómo hacer esa intervención controlada mediante un proceso experimental neuroanalítico?
- Las organizaciones deben apuntar hacia un nuevo estado de conciencia, de manera que la forma de pensar se traduzca en conductas. ¿Cómo identificar los estímulos adecuados y sus formas de implementación para su posicionamiento?
- Reformar las dinámicas del diseño para la oferta de productos y de consumo responsable. (Mediante estrategias de ecodiseño, ecoinnovación y de publicidad posmoderna).
- El gran desafío está en cómo gestionar el hecho de que la capacidad inconsciente para procesar información es 200 mil veces mayor que la capacidad consciente (Stanton et al por Matteo, 2015).
- La gestión de las emociones debe dirigirse a crear nuevos hábitos, actitudes y comportamientos de las personas. Rol de la inteligencia emocional, el liderazgo, coaching y mentoring.
- Estudiar la cualidad de las interacciones entre hombres y mujeres es otra vertiente ontológica de Género y Gerencia que podría resultar de interés, teniendo en cuenta estudios que hablan de una mayor propensión y capacidad de cambio según sea esa condición.

Ese cambio organizacional que parte de una transformación de mentalidad y de cultura, tiene en la ontología del lenguaje la vía para hacerlo posible mediante el procesamiento neuro-cognitivo, de manera que haya una exploración de procesos mentales para el aprendizaje, concientización y nuevas conductas, entre otras categorías. El quid está en cómo lograr el desaprendizaje y crear los espacios mediante la desconexión de los circuitos neuronales que sostienen al paradigma dominante previamente aprendido por hábitos que se resisten a la adopción de nuevas conductas y comportamientos.

El desafío de la organización está en lograr la absorción por convicción del propósito común de la entidad y quienes la integran, creando una visión compartida basada en la confianza, la transparencia y el respeto mutuo. Se suele decir, a nivel global, que hay un déficit importante de talento humano apto para los nuevos modelos de negocio, por no demostrar competencias digitales. Paradójicamente, hay quienes sostienen que el problema no va de tecnologías sino del reconocimiento de procesos mediante pensamiento crítico, en lograr que las personas tengan los hábitos y comportamientos adecuados para resolver problemas desde lo participativo, desde la construcción de estructuras líquidas de liderazgo.

En atención a las ofertas de formación, es más sencillo influir para que alguien pretenda aprender sobre ciencia de datos y diseño algorítmico, que motivarse para aprender a actuar con sentido cooperativo, de co-creación, de no necesitar de una jerarquía mesiánica para hacer lo debido y lo correcto, para realizarse en la autogestión. En este aspecto, la publicidad como mecanismo de influencia y persuasión esta llamada a ser un área en la que los avances neurocientíficos y de IA usados con la ética que corresponda, serán determinantes en el cambio de mentalidad para transitar hacia la sociedad posmoderna.

5. DOS PROPUESTAS PARA LA FORMACIÓN DE LOS AGENTES DE CAMBIO

5.1 Perfil generalista

El modelo Savvy de competencias mixtas, no se define en una carrera universitaria con nombre específico, pero bien podría dar pie a nuevas profesiones o modelos curriculares de formación generalista, pero, en todo caso, lo que pretende explicar es, por ejemplo, que para el arquetipo de las ingenierías y de las ciencias, no basta crear, inventar o innovar en ensayos de laboratorio, sin tener la imprescindible capacidad de saber comunicar para transmitir conocimiento, pero muy especialmente, para transformar lo que sea a partir de la empatía, de la creación de confianza, del desarrollo de la ontología del lenguaje.

En ese mismo orden, quienes hacen de las Humanidades su vocación, si se desentienden del lenguaje de la ciencia de datos y de sus principios ontológicos, de las nuevas dinámicas que impone la disrupción y la transformación tecnológica, resultará muy difícil su creación de valor si no tiene la capacidad de mantener un nivel apropiado de alfabetización digital. En todo caso, los Quants deben aproximarse a los Poets y los Poets a los Quants y que esa síntesis de paso a una dimensionalidad integrada.

Desde la perspectiva del aprendizaje como programa transversal de las organizaciones, normalmente se dirige a competencias técnico-operacionales específicas que no brinda el sistema universitario. Michelle Weiss, experta en el tema, sostiene que las empresas deben ser las aulas del futuro (Meneses, 2021), lo que se traduce en que la

especialización seguirá dominando por sobre la formación de individuos con capacidades holísticas. Eso explica la tendencia para que el currículo universitario se haga más ágil y funcional al reducir tiempos de formación, ofertando certificaciones de Formación Profesional avaladas con la reputación de una casa de estudios tradicional que abraza las tecnologías como línea de negocio, y se haga énfasis en el contenido de aplicación práctica (learning by doing), desdeñando las bases teóricas.

Otra manera de pensar es la que ha venido desarrollando MIT (Massachusetts Institute of Technology) como universidad científico tecnológica, en la que el denominado “The Plus-Shaped Leader” representa un combinado de saberes que teniendo como base las ingenierías, reconoce la necesidad de la transdisciplinariedad. Ese esquema de competencias mixtas para el liderazgo pasa por una base técnica y científica fundacional asociada al diseño de sistemas, uso de analíticas y conocimiento de programación, para conectar con otro bloque de materias que son herramientas utilitarias para la investigación, provenientes de las tecnologías disruptivas tales como la ciberseguridad, la inteligencia artificial, la computación cuántica, la robótica y Blockchain, entre las más conocidas. La creación y hasta la invención tienen allí su caldo de cultivo; pero la mesa no se sostiene a falta de dos agregados para la indispensable innovación: aprender a cómo liderarse a sí mismos y cómo hacerlo con otros.

El autoconocimiento de esos profesionales debe acercarlos a los racionales para la toma de decisiones en entornos complejos, de la inteligencia emocional, de la resolución de problemas reales y del pensamiento por sistemas, factores sin los cuales resultará muy difícil articular la comunicación efectiva en los equipos de alto rendimiento. Y finalmente, para liderar a otros, según el MIT, deben tener competencias como pensamiento estratégico, saber pensar por diseño, demostrar habilidad para la negociación y trabajo dinámico en equipo.

Convertirse en agentes de cambio efectivos, no es cosa de coto para ingenierías o humanidades. La integración holística transdisciplinar es indispensable.

El hecho de que el avance en la resolución de los grandes problemas globales sea tan lento como lo delatan los reportes de ejecución de los objetivos de desarrollo sostenible, podría dar una idea del tipo de perfil de liderazgo que el mundo necesita.

5.2 ONTOLOGÍA PARA FORMACIÓN DE LIDERAZGOS

El modelo filosófico de la Dra. Renee Bédard parte de la premisa de que “La Gerencia” es acción y si el lenguaje ontológico también lo es, ergo, la gerencia es el lenguaje. Por tanto, el lenguaje es la esencia de la gestión organizacional, es la práctica de la teoría administrativa, cuyas ejecutorias se hacen “válidas” en la episteme del conocimiento que genera la humanidad, o sea, la tecnología y la ciencia social; y se hacen “valederas” esas prácticas,

en tanto y en cuanto se enmarcan en un esquema de principios éticos, en una deontología y referencia axiológica definida en un propósito. De esa manera, La Gerencia es la Praxeología que se fundamenta en la Episteme tecnológica que la valida y la Axiología de principios éticos que la hace valedera. ¿Y la Ontología?

Empero, si la episteme no se aplica dentro de los valores humanistas necesarios en una nueva era, entonces la Gerencia podría ser válida pero no valedera. Si la tecnología disruptiva se emplea para seguir afianzando modelos de negocio lineales tradicionales enfocados solo en la rentabilidad, sin tener en cuenta el costo social y ambiental, sin observar el rigor ético de valores como el respeto a los derechos humanos y uso eficiente de los recursos biofísicos del planeta, de poco servirá la inteligencia artificial para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 y, tal vez, contribuiría en el despropósito de ampliar las desigualdades, la discriminación y la escasez.

Valdría considerar y proponer que el sitio preponderante que en el modelo Bédard ocupa la praxis, debería ser para la Ontología, porque se puede convenir en que el bien común es el objetivo mayor de la gerencia y el liderazgo responsable, de manera que, la tecnología quede al servicio de los valores del respeto por los derechos humanos y el bienestar de las personas, y de la protección y regeneración del medio ambiente. Si la gestión del cambio en cualquier nivel, tiene eso en cuenta, alguna esperanza mantendrá sus afanes.

CONCLUSIONES

La ontología del lenguaje como esencia de la comunicación, es lo que define a los seres como humanos, capaces de interactuar para entender la realidad, explicarla y modificarla. Esa facultad generativa y transformadora traducida en acción, es la fuerza necesaria para los cambios, distribuida entre participantes que se articulan en arquitecturas de liderazgos que evolucionan para dar sentido y propósito a la cosmovisión del bien común.

La tecnología debe entenderse como parte integral de la ontología del lenguaje en tanto potencia la conexión entre personas, personas y máquinas y entre máquinas. Aun cuando los lenguajes de programación informática tienen sus propias ontologías como taxonomías de clases para la creación de la algoritmia que se exhiba en las aplicaciones de la inteligencia artificial, los creadores de códigos (seres y máquinas) no pueden desvincularse del respeto de una ética por el bien común, de manera que sea la tecnología el vehículo que facilite y haga robusta la construcción de una sociedad por el bienestar social, ambiental y económico. Un robot y un programador tienen la responsabilidad de obrar por el cuidado y bienestar de la humanidad.

Lograr un cambio de paradigma superando el patriarcado, para la creación de una cultura de organizaciones posmodernas, requiere el concierto de muchos factores, pero sin duda, la comunicación como resultante de la

ontología del lenguaje, tiene un rol protagónico para transmitir conocimiento, informar, formar, motivar, convencer y guiar el esfuerzo colectivo en la adopción de una cosmovisión abierta y colaborativa dentro de un marco de referencia de valores compartidos.

La necesidad de estructurar liderazgos en espacios productivos sin jerarquías, de innovación abierta y co-creación, implica un recableado de la sinapsis neuronal posibilitado por la plasticidad cerebral. La neurociencia y la IA vinculadas a la publicidad como disciplina virtuosa de la gerencia orientada a una creación de conciencia para el bien común, son factores que no deben faltar en los programas de cambio organizacional para que sea útil y regenerativo, facilitando la transición a una cosmovisión nueva que supere la crónica crisis de la modernidad que debe reconvertirse en el paso siguiente.

REFERENCIAS

- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. 1- EL ROMBO Y LAS CUATRO DIMENSIONES FILOSÓFICAS. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14105>
- Berger, C. (2023). Estados Unidos no está preparando a la Generación Z para ingresar a la fuerza laboral debido a una brecha 'evidente' en las habilidades tecnológicas. Recuperado de Fortune <https://fortune.com/2023/02/02/gen-z-tech-skills-gap-workplace/?cid=other-eml-onp-mip-mck&hlkid=ab34be592b304dee9771b49a3ee78f71&hctky=12471567&hdpid=2c595033-9b3b-4a2f-8eb6-a7474d75ff34>
- CECOSESOLA. (2009). ¿Hacia un cerebro colectivo? De reuniones... a espacios de encuentro. Coordinación General y Textos: Escuela Cooperativa Diseño y Diagramación: Johnnel García Revisión de Textos: Maruja Casanova Fotografía: CECOSOLA ISBN: Depósito Legal: Impreso en Barquisimeto, estado Lara, República Bolivariana de Venezuela, abril 2009 por MC Editora, C.A.
- Chomsky, N. (1991). Linguistics and Cognitive Science: Problems and Mysteries. in Asa Kasher (ed.), The Chomskyan Turn. Oxford: Blackwell.
- Christensen, Clayton M. (1997). El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías hacen que las grandes empresas fracasen. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-585-2.
- Deloitte. (2021). Encuesta Millennial y Gen Z 2021. Deloitte. 2021b. Disponible en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/about-deloitte/Encuesta-millennial-generacion-z-2021.pdf>
- Echeverría, R. (2018). La Empresa Emergente 1994. Granica. Buenos Aires. ISBN 950-641-301-0
- Echeverría, R. (2003). Ontología del lenguaje. Edita y distribuye Comunicaciones Noreste Ltda. 67559 I.S.B.N.: 956-7802-33-5.
- Goleman, D. (1994). La inteligencia emocional. Editorial Kairós. Argentina.
- Gruber, T. (1995). Toward principles for the design of ontologies used for knowledge sharing. International Journal of Human-Computer Studies.
- IPCC. (2023). Informe sobre Cambio Climático Recuperado de <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>
- Kotter, J. (1996). Liderando el cambio. Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-747-4.
- Kotter, J. (2014). Accelerate XLR8. Harvard Business Review Press. ISBN-13: 978-1625271747.
- Krygier, A. (2010). Cultura corporativa y desarrollo empresarial. La Galaxia. ISBN 978-980-12-4356-4. Caracas, Venezuela.
- Lassalle, J.M. (2020). Humanismo tecnológico o deshumanización. Barcelona como capital de la mediterraneidad digital. Cercle d'Economia. Barcelona, España. 16 pp. 2020. Recuperado de https://admin.cercledeconomia.com/content/uploads/2020/09/papers04_online_ok.pdf. Consultado el 19 de abril de 2022.
- Lloret, R. (2023). Entrevista a Andrea Goldin. Perfil Educación. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/agenda-academica/andrea-goldin-el-uso-de-pantallas-y-el-consumo-de-redes-sociales-estan-cambiando-nuestro-cerebro.phtml>
- Matteo, C. (2015). Capítulo "Neurociencia en la Gerencia para la Sustentabilidad. Una aproximación para viabilizar el Cambio Organizacional". Cuadernos de posgrado. Neurociencia y gerencia. FACES. Universidad Central de Venezuela.

- McKinsey. (2021). Por qué las transformaciones se quedan cortas. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations?cid=other-eml-ofl-mip-mck&hlkid=3be7e02cdc9c43a3af161e0237fe1f37&hctky=12471567&hdpid=0ec14c4a-9d22-47ca-b8bf-e85f793a5fba>
- McKinsey. (2022). ¿Cómo ve la Generación Z su lugar en el mundo laboral? con temor. 19 de octubre de 2022. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/how-does-gen-z-see-its-place-in-the-working-world-with-trepidation>
- McKinsey. (2023). Encuesta. El estado de la IA en 2023: el año decisivo de la IA generativa. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ai-breakout-year?cid=other-eml-ofl-mip-mck&hlkid=7eeb5d62e7db4c05b3d382c356f70578&hctky=12471567&hdpid=48e95368-f551-4b43-82e8-dd1b07fca724>
- McKinsey. (2023). Qué es la transformación empresarial. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-business-transformation?cid=other-eml-ofl-mip-mck&hlkid=89ae1554bdd34b7a9e781644b3dec922&hctky=12471567&hdpid=0ec14c4a-9d22-47ca-b8bf-e85f793a5fba>
- Meneses, N. (2021). Entrevista Michelle Weiss: “Las empresas tienen que empezar a considerar el lugar de trabajo como el aula del futuro”. El País. Grupo Prisa. España. Recuperado de <https://elpais.com/economia/formacion/2021-10-22/michelle-weise-las-empresas-tienen-que-empezar-a-considerar-el-lugar-de-trabajo-como-el-aula-del-futuro.html>
- MIT. (2020). Leaders for the future. Recuperado de "C:\Users\Werner Sulbaran\Downloads\MIT xPRO\MIT Artículo Leaders for the future.pdf"
- Morales, A y Tobar, L. (2020). Trabajo de grado en ingeniería de sistemas. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18448/1/UPS-CT008700.pdf>
- Nicolescu, B. (2002). Manifiesto of Transdisciplinarity (en inglés). SUNY Press. ISBN 9780791452615.7
- ONU. (2023). Portal Actúa ahora. Recuperado de <https://www.un.org/es/actnow/facts-and-figures#:~:text=Tomamos%20cientos%20de%20miles%20de,que%20el%2050%20%25%20m%C3%A1s%20pobre.>
- Paredes, A. (2007). Tesis doctoral. Técnicas de depuración e integración de ontologías en el ámbito empresarial. Universidad de Sevilla. Recuperado de <https://personal.us.es/aparedes/TesisAPM.pdf>
- Pimenta, J., Pliego, S., y Stul, F. (2023). McKinsey. ¿Qué tan audaz es la transformación de su negocio? Una nueva forma de medir el progreso. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/how-bold-is-your-business-transformation-a-new-way-to-measure-progress?cid=other-eml-ofl-mip-mck&hlkid=3bdcfa7108894aa7b00cc16b94f84898&hctky=12471567&hdpid=0ec14c4a-9d22-47ca-b8bf-e85f793a5fba>
- Prosci. (2023). ADKAR. Webpage disponible en <https://www.prosci.com/resources/articles/why-the-adkar-model-works>
- Rodríguez, A y Cortés, S. (2023). La Reinención de las empresas venezolanas. Capítulo 5 ¿Están preparadas las empresas venezolanas para existir en el futuro? Un enfoque desde la gerencia ambidiestra. Auletta y Garay editores. Caracas. Venezuela. IESA.
- Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. Ediciones Granica edición 2005. Argentina.
- Stobierski, T. (2020). GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: QUÉ ES Y POR

QUÉ ES IMPORTANTE. blog Business Insights de Harvard Business School Online
Recuperado de https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management?utm_medium=social&utm_source=instagram&utm_campaign=blog

The Economist (2023). ¿A dónde han ido todos los trabajadores de los Estados Unidos? Recuperado de <https://www.economist.com/graphic-detail/2023/01/24/where-have-all-americas-workers-gone?cid=other-empl-onp-mip-mck&hlkid=9ba14f4a1e9d485cab1d7540200510e8&hctky=12471567&hdpid=2c595033-9b3b-4a2f-8eb6-a7474d75ff34>