

## APROXIMACIÓN EXISTENCIALISTA A LA ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE EN LA PRÁCTICA GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA

### *AN EXISTENTIALIST APPROACH TO THE ONTOLOGY OF LANGUAGE IN CONTEMPORARY MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL PRACTICE*

Arminda Corina Guerrero<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0009-0001-1932-1731>

Recibido: 25-03-2025

Aceptado: 02-05-2025

#### Resumen

El ensayo propone una aproximación desde el existencialismo a la ontología del lenguaje, aplicada a la práctica gerencial y organizacional contemporánea. Inicialmente, introduce cómo el existencialismo, influye en la comprensión del ser humano en las organizaciones. Posteriormente, examina conceptualmente la ontología del lenguaje, destacando el papel generativo del lenguaje en la construcción de la realidad y la identidad, en la experiencia y el significado en las interacciones entre individuos y organizaciones, influyendo en las relaciones y tareas. El documento argumenta que comprender al ser humano como un ser lingüístico y al lenguaje como acción transformadora resulta fundamental para entender y mejorar las dinámicas organizacionales. El estudio aborda las organizaciones orientadas al conocimiento y al aprendizaje, y analiza cómo el coaching ontológico se presenta como una herramienta práctica para fomentar y desarrollar el liderazgo y la transformación individual y colectiva. Finalmente, el texto con un enfoque interdisciplinario y con primacía del área gerencial, busca enriquecer la comprensión teórica del ser humano, su actuar e influencia en las organizaciones contemporáneas, aportando una visión humanista que permita a los líderes y gerentes enfrentar los desafíos actuales desde una comprensión integral del ser en la organización.

**Palabras clave:** existencialismo; ontología del lenguaje; ser humano lingüístico; coaching ontológico; organizaciones que aprenden.

#### Abstract

This essay proposes an existentialist approach to the ontology of language, applied to contemporary management and organizational practices. It initially introduces how existentialism influences the understanding of human beings within organizations. Subsequently, it conceptually examines the ontology of language, highlighting language's generative role in constructing reality and identity, and in shaping experience and meaning in individual and organizational interactions. This generative role influences relationships and tasks. The paper argues that understanding human beings as linguistic beings and language as transformative action is fundamental for comprehending and improving organizational dynamics. This study addresses knowledge and learning-oriented organizations and analyzes how ontological coaching emerges as a practical tool for fostering and developing individual and collective leadership and transformation. Finally, this text, with an interdisciplinary focus and a primacy in the managerial area, seeks to enrich the theoretical understanding of human beings, their actions, and their influence in contemporary organizations. It contributes to a humanistic vision that enables leaders and managers to confront current challenges from a comprehensive understanding of being within the organization.

**Keywords:** existentialism; language ontology; linguistic human being; ontological coaching; learning organizations.

---

<sup>1</sup> Doctorando en Gerencia. MSc. en Finanzas. Lcda. en Estudios Políticos y Administrativos. [acorinaguerreo@gmail.com](mailto:acorinaguerreo@gmail.com)

## Introducción

Las organizaciones postmodernas se presentan como sistemas dinámicos constituidos por individuos, quienes aprehenden la información, la procesan y sintetizan la realidad de manera distinta, cada uno con una singularidad en su manera de dar sentido a la información compartida en el entorno laboral. Esta diversidad interpretativa se revela como la posibilidad de abonar un campo para la innovación y la adaptabilidad en medio de la incertidumbre, la volatilidad y la fragmentación. El pensamiento existencialista invita a la reflexión sobre la primacía de la existencia individual en la organización y abre el camino para la discusión acerca de la existencia del Ser y su revelación en búsqueda de sentido, y proyecta conceptualmente la alineación de las aspiraciones individuales con los objetivos organizacionales, para construir una organización resiliente y adaptable.

Heidegger (1946/2000) propone en su "Carta sobre el humanismo" un nuevo humanismo, señala que la realidad efectiva del ser es la idea misma de la apertura del mismo, su escucha, la posibilidad de ser interpelado (p.91,98). Esta perspectiva invita a entender la gerencia como un espacio de diálogo, donde se reconoce la escucha activa y la receptividad a las diversas perspectivas de los colaboradores, que enriquecen la comprensión de la realidad organizacional y habilitan nuevas respuestas ante los desafíos.

Entretanto, Sartre (1943) en "El ser y la nada", menciona que "la existencia precede a la esencia", lo cual resuena con la premisa de que el individuo se encuentra inmerso en el mundo; y luego se define así mismo a través de sus actos y decisiones. El análisis comienza con la realidad existencial de la persona, para después avanzar hacia la proyección de sus aspiraciones y metas. Al respecto, el fenómeno organizacional no es estático, se manifiesta a través de la experiencia vivida de sus miembros y su interacción con otros y con el contexto.

La gestión en la era postmoderna debe partir del reconocimiento de la realidad de cada colaborador, en términos de habilidades, experiencias y perspectivas únicas, para posteriormente fomentar una proyección auténtica hacia lo que quiere ser tanto a nivel individual como colectivo. En las organizaciones, actualmente caracterizadas por una creciente complejidad e incertidumbre, el asunto de lo humano cobra relevancia, se plantean preguntas acerca de ¿Quién es el Ser dentro de la organización?, ¿Cuál es la importancia de la participación del Ser en la organización?, ¿De qué manera el trabajo del Ser dentro de la organización beneficia a la organización misma, al

entorno y a otras personas?, entre otros asuntos reflexivos que también aportan a los fundamentos de la ontología del lenguaje.

Este ensayo se enmarca en el campo de la gerencia, que al reconocer al individuo como un talento humano que cumple las metas instrumentales de la organización, pero también como un ser que existe, elige y se define a través de su existencia y su lenguaje, puede trascender los enfoques operativos, y fomentar entornos donde la responsabilidad, la libertad y el significado personal contribuyen directamente a fortalecer la identidad organizacional, la adaptación, la innovación y navegar la complejidad.

En ese sentido, se intenta aproximar y establecer un puente conceptual entre el pensamiento existencialista al ámbito organizacional postmoderno, explorando sus postulados fundamentales en relación con la ontología del Ser, particularmente en el contexto de la Crisis de la modernidad, en este aspecto, se considera que, en el abordaje de los desafíos emergentes, las estructuras tradicionales de gestión son insuficientes. Asimismo, el puente conceptual se proyecta hacia la comprensión de las organizaciones que aprenden y el coaching ontológico con el fin de identificar aplicaciones prácticas para la gestión y el desarrollo organizacional.

El existencialismo ofrece una perspectiva única sobre la ontología del lenguaje, destacando cómo el ser humano, y por extensión, las organizaciones, se definen y se expresan a través del habla. Según Echeverría (2003), el lenguaje no solo describe la realidad organizacional, sino que también la moldea y la crea, lo que implica que los individuos se construyen a sí mismos mediante el uso del lenguaje (p. 19), ello también implica que la cultura organizacional se construye y transforma a través de interacciones lingüísticas. Esta idea resuena con la noción de que el ser humano y la organización no posee una esencia fija, sino que su identidad se forma y transforma en el contexto del lenguaje y la comunicación.

La comprensión ontológica del lenguaje se basa en la noción de que el habla es una acción fundamental del Dasein, el ser humano en su existencia concreta. Heidegger sostiene que el habla permite la articulación de significados, lo cual es esencial para la constitución del ser (Leserre, 2011, p27). En este sentido, el lenguaje actúa como un medio a través del cual se revela la existencia, estableciendo un vínculo entre el individuo y la organización que revela su existencia, en su constante relación con el entorno. La capacidad de hablar implica una serie de momentos existenciales que permiten al individuo interactuar con su entorno de manera significativa.

Desde la perspectiva ontológica, el lenguaje se convierte en un instrumento fundamental para entender cómo los seres humanos dan sentido a su existencia, en consecuencia, como las organizaciones definen sus objetivos y construyen sus realidades. En el ámbito organizacional, la ontología del lenguaje no solo se ocupa de cómo se comunica el individuo y la organización sobre sí mismo y el entorno, sino también de cómo las interacciones lingüísticas moldean su experiencia existencial, la cultura y la identidad. Al entender el lenguaje como un fenómeno generativo en la organización, se abre un espacio para explorar cómo se crean significados compartidos, realidades y se fomenta el aprendizaje colectivo a través de sus prácticas comunicativas.

Echeverría (2003) señala que, al hablar, a veces las palabras deben ajustarse al mundo, mientras que en otras ocasiones es el mundo el que debe adaptarse a lo dicho (p. 19). La pertinencia de este enfoque se fundamenta en el "giro lingüístico" del siglo XX, de la filosofía contemporánea, ofreciendo posibles acercamientos epistemológicos para comprender la relación entre el existencialismo y la ontología del lenguaje en el contexto organizacional.

Las organizaciones contemporáneas manifiestan nuevas formas de análisis, en un contexto donde los paradigmas tradicionales establecidos están siendo desafiados. En este marco, el existencialismo se revela como una herramienta valiosa para analizar las complejas dinámicas entre el ser organizacional, el lenguaje y su existencia en un entorno postmoderno. El estudio de las organizaciones desde la perspectiva existencialista y su conexión con la ontología del lenguaje ofrece una comprensión humana de la dinámica organizacional, abriendo caminos hacia una gestión efectiva y alineada con las necesidades de sus colaboradores, fomentando el liderazgo colectivo y la posibilidad de liderar y superar los desafíos del mundo contemporáneo.

De no adoptarse esta mirada, se limita la capacidad de adaptación y aprendizaje, dificultando la capacidad de las organizaciones para innovar y responder a los cambios del entorno, en consecuencia, se desaprovecha el potencial humano conllevando a la pérdida de talento humano, disminución de la creatividad, la falta de compromiso, el estancamiento organizacional, y en última instancia, al declive de la organización.

### **Métodos y materiales**

El ensayo se fundamentó en un enfoque de carácter cualitativo, teórico e interpretativo, que exploró y reflexionó acerca de la aproximación del existencialismo a la ontología del lenguaje en la praxis organizacional. Este enfoque priorizó el análisis de contenido de los marcos conceptuales, y la generación de argumentos soportados en fuentes primarias y secundarias. Se adoptó una

perspectiva hermenéutica, orientada a esclarecer las relaciones entre el existencialismo, la ontología del lenguaje y su proyección e influencia en el ámbito organizacional, mediante un proceso sistemático de interpretación y contraste teórico.

La construcción argumentativa del ensayo se nutrió de la revisión documental de fuentes primarias y originales, así como de la base de datos Google Académico de artículos relevantes a la temática, sin introducir limitantes relacionadas al tipo, año de publicación o metodología utilizada. Como fuentes primarias estuvieron presentes obras de la filosofía existencialista de Heidegger y Sartre, y textos sobre la ontología del lenguaje de Echeverría. En cuanto a las fuentes secundarias: artículos científicos, estudios teóricos y material audiovisual relacionados con el existencialismo, la ontología del lenguaje, el coaching ontológico y las organizaciones contemporáneas de aprendizaje.

Se realizó una búsqueda de textos y artículos científicos relevantes en la temática, complementando la búsqueda libre por Google. Como palabras claves para la búsqueda, se utilizaron: "existencialismo" and "organizaciones", "ontología del lenguaje" and "liderazgo", "ontología", "ontología del lenguaje", "organizaciones que aprenden", "coaching ontológico", "ser humano lingüístico". En los resultados de la búsqueda, se identificaron publicaciones relevantes que formaron parte del marco conceptual del ensayo, así como un video explicativo de Rafael Echeverría sobre el giro lingüístico y su relación con los desafíos contemporáneos de la humanidad.

Con respecto al análisis, se identificaron categorías claves como existencia, libertad individual y colectiva, responsabilidad individual, lenguaje generativo, ser lingüístico, transformación organizacional y ontología, luego se realizó un contraste entre los postulados del existencialismo, la ontología del lenguaje y las organizaciones que aprenden. Posteriormente, se exploró y reflexionó sobre la noción del "Ser en el Mundo", para aproximar el concepto al ámbito organizacional, con énfasis en la ontología del lenguaje. De este modo, se interpretó cómo la existencia del individuo, mediada por el lenguaje, configura y transforma la realidad organizacional, permitiendo comprender y afrontar la complejidad del entorno actual.

La elección de este enfoque metodológico fue coherente con el carácter exploratorio y reflexivo del ensayo. Su objetivo principal fue la comprensión teórica y la generación de nuevas perspectivas sobre la relación entre el ser humano, el lenguaje y la organización. Este enfoque permitió una exploración de las ideas, que facilitó la identificación de conexiones y la formulación

de argumentos, enriqueciendo la investigación teórica acerca de lo humano y su quehacer dentro de los retos actuales de las organizaciones.

### **El Existencialismo y su contexto: una reflexión gerencial**

El existencialismo, es una corriente de pensamiento originada y extendida en Europa durante el siglo XX, cuyo enfoque principal es la experiencia concreta del ser humano, la responsabilidad y la libertad. Esta filosofía propone una visión del ser humano que se centra en su "forma habitual de vivir" y lo considera tanto el lugar donde se revela la esencia del ser como el individuo que busca comprender el significado de esa esencia (Morón-Arroyo, 2016, p.1).

Se define como una escuela filosófica, pero también como "la plasmación conceptual de una actitud y el estudio profundo de la existencia humana" (Samour, 2023 p.3). Esta corriente toma como referencia categorías asociadas al individuo, sus sentimientos, la vida y su existencia. Kierkegaard inicia esta corriente, Heidegger le sigue, y Sartre, en su etapa final, la consolida en el siglo XX y le da más fuerza, al igual que algunos otros autores como Camus y Simone de Beauvoir. Todos ellos, a pesar de sus divergencias, comparten la preocupación de la interpretación de la existencia humana (..) (González, 2006, p. 185), y entienden la existencia como aquello que constituye la esencia del hombre en su propia singularidad.

Inicialmente, frente al empirismo y al racionalismo, cuya tradicional filosofía era la búsqueda del orden universal y objetivo para explicar el mundo, el existencialismo surge como una reacción crítica que se centra en la realidad del Ser humano, sus problemas y angustias. Esta corriente encuentra su umbral en el periodo de entreguerras y durante la Segunda Guerra Mundial, expresa la catástrofe que de ellas deriva: una Europa en ruinas, los horrores del nazismo, la violenta reconfiguración política y económica, y el uso extremo de la fuerza, reflejando una crisis ética, social y cultural. Esta corriente de pensamiento emerge entonces en un período marcado por una crisis de valores y una profunda transformación en la conciencia social y cultural de la época.

En su artículo "Heidegger y el humanismo", Martínez (2008), disertando sobre Auschwitz y el sentido del humanismo, señala que el mal se presentó en Auschwitz como un fenómeno posible gracias a la complicidad de la razón instrumental y de la técnica (...) manifiesta que la modernidad fracasó al desplegar su horizonte ético-político en términos humanistas, pues no impidió que el infierno tuviera sitio en la tierra. Auschwitz expuso que la humanidad es un género demasiado próximo a la animalidad (p.3). Esta reflexión ofrece una crítica profunda y perturbadora de la

modernidad y su proyecto ético – político, donde se reduce al hombre a un recurso funcional, que lo despoja de su singularidad.

El existencialismo surge como producto de una situación social y cultural de crisis profunda. Martínez (2008) afirma que "en Auschwitz el problema del mal se manifestó ligado a la insuficiencia del proyecto moderno para conformar una pedagogía humanista capaz de anular el germen de barbarie que presumiblemente anida en el seno de la condición humana" (p.2). En esta situación, el hombre se encuentra solo en el mundo frente a la nada, desamparado, sin metas ni futuro. Entonces, el hombre empieza a reflexionar acerca de la vida y la existencia, se angustia y vive la crisis desde adentro. En consecuencia, el hombre se pregunta sobre el sentido de la vida, la elección y la libertad individual.

Es importante destacar que el existencialismo es una escuela filosófica poco homogénea. Sus autores coinciden más en sus posturas contra la tradición filosófica que en un concepto único. Sin embargo, la tesis central del existencialismo moderno y contemporáneo es que la existencia precede a la esencia. Samour (2023), profundiza en esta concepción, indicando que "afirmar esto significaría sostener que la existencia es posición pura y no la perfección de la esencia, por lo que el ser humano primero existe y luego, a través de sus acciones y elecciones, define su propia esencia" (p.35). Este principio resultaría clave para la Gerencia, al reconocer a los colaboradores como constructores de su identidad profesional y aportes a través de sus decisiones y compromisos.

Para Heidegger, al existir, el individuo "construye su esencia", por su parte, Sartre adopta una postura más radical, considerando la existencia en el hombre como "un nombre dado a la nada que es el para-sí o la conciencia". Desde esa perspectiva, cada individuo goza de autonomía para elegir su camino y, en consecuencia, asume la total responsabilidad por sus decisiones y actos. Tanto Heidegger como Sartre, tienen una orientación ontológica buscando una ciencia del ser a través del análisis concreto (Samour, 2023, p. 33).

El hombre actúa en lo social, descubre su ser en lo social y, por lo tanto, esta es su condición de existencia. El hombre es, ante todo, un proyecto -lo que él ha proyectado ser-. Esto lo hace responsable en la construcción del mundo y, por lo tanto, es responsable de sí mismo y de toda la humanidad. Cuando decimos que el hombre es responsable de sí mismo, no queremos decir que el hombre es responsable de su estricta individualidad, sino que es responsable de todos los hombres (Sartre, 1973). Esta responsabilidad le produce angustia. En ese camino de vida, el hombre confiere

un propósito y se define, se responsabiliza y tiene la libertad de elección acerca de sus acciones y decisiones. Todo ello refleja la responsabilidad absoluta y colectiva del ser humano.

Desde la perspectiva gerencial, el existencialismo aporta una especial mirada sobre la condición humana, que debe ser integrada en la práctica del liderazgo y de la gestión organizacional. Cada individuo construye su esencia a través de sus decisiones, lo cual implica que la alta dirección genere espacios de libertad, responsabilidad y autenticidad, promoviendo una cultura organizacional de autonomía y responsabilidad ética. La Gerencia no sólo debe buscar eficiencia, sino también sentido, propósito y compromiso con el bien común, y ahí es donde nace la innovación ante la complejidad del entorno, esto no es más que ampliar el horizonte gerencial hacia una visión integral donde el líder responde por el equipo, su empresa y el impacto social.

Los líderes o gerentes no sólo trabajan por sus intereses personales o de su equipo, sino por el efecto que sus decisiones tienen en el conjunto de la organización y la comunidad. La gerencia existencialista desafía a los líderes a asumir la responsabilidad plena de sus actos y a fomentar en sus equipos una cultura de autonomía y compromiso ético.

### **La Pregunta Sobre el Ser: reflexión ontológica**

La pregunta acerca del sentido del humanismo constituye un hilo conductor de la filosofía de los siglos XX y XXI. Samour (2023) citando a Sartre, señala que el ser humano "no es lo que es" en un momento dado, en lo que aprehendemos y tratamos de definir, sino que "es lo que no es": es posibilidades libres siempre abiertas al futuro (p.49). Esto significa que la identidad del ser humano no está predeterminada por una esencia fija, sino que se construye continuamente a través de las elecciones y acciones que realiza en el mundo. Este argumento desafía las versiones estáticas del ser humano y enfatiza la libertad y la elección personal.

Esa posibilidad de elección independiente de límites externos y la responsabilidad de esa elección, no es más que Libertad ontológica que afirma que el hombre es, desde un punto de vista ontológico, "Libre" (Samour, 2023, p.50), siendo que la libertad no es una cualidad adquirida o una circunstancia externa, sino una característica inherente a la propia manera de ser del ser humano.

Para Heidegger, el Ser debía estudiarse desde una perspectiva ontológica, planteando preguntas como: ¿Cómo podemos saber si algo existe?, ¿qué es la existencia? Heidegger introduce el término Da Sein (ser humano) para develar su explicación. La existencia humana no deriva de una esencia fija, sino que se construye en la experiencia del mundo, siendo cada individuo un

evento único. De esta forma, Heidegger se oponía a la naturalización ilustrada de la idea del hombre (Martínez, A. 2008, p.14). La comprensión ontológica del lenguaje en Ser y Tiempo de Heidegger como una filosofía del hablar, implica un enfoque en el lenguaje como actividad y proceso dinámico, más que como un producto estático. Esta perspectiva se basa en la articulación del sentido a través del habla y la acción de comprender, lo que conecta directamente con la ontología del Dasein y su ser en el mundo (Laserre, 2011, p.44).

El análisis heideggeriano en la Carta sobre el Humanismo de 1946, manifiesta que el hombre no es sino el modo en que se realiza, colocando tal apreciación como una revelación de la relación en la pregunta por el Ser, con una primacía ontológica. En lugar de un yo aislado, la existencia se define por la interacción con el mundo y la búsqueda de la realización personal. El "ser en el mundo" precede a la dicotomía sujeto-objeto, representando una unidad fundamental. El "mundo" se configura como una estructura de significado en la que la persona se sitúa, un entramado de funciones y referencias que le dan sentido a su existencia.

Para explicar la perspectiva ontológica de Heidegger, Echeverría (2013), señala, en primer lugar, que el Ser humano en su actuar reacciona a lo que acontece y responde a la forma como se observa individualmente, como observa al mundo y a las cosas que en él habitan. En segundo lugar, El ser humano es una forma de existencia que se define por la continua necesidad de elegir. En tercer lugar, el ser humano se halla en un proceso continuo de exploración para comprenderse a sí mismo, para entender la complejidad del mundo y para determinar su lugar dentro de él (p. 113).

En consecuencia, se concibe al ser humano como un ente en constante evolución, inacabado y abierto a nuevas posibilidades de desarrollo y transformación. Hay una forma particular en la que se desarrolla el hombre a través de su lenguaje, se propone un cambio desde lo estático e invariable, hacia una existencia dinámica y creativa que despliega su evolución y transformación a través del lenguaje. Esta visión plantea un desafío profundo, todo aquello que limite, distorsione o empobrezca al lenguaje puede afectar directamente la autenticidad y plenitud del hombre, por lo que, la posibilidad y la calidad de la expresión y la interacción organizacional, es un factor determinante para la construcción de realidades y la transformación personal y colectiva.

Es pertinente la pregunta, ¿se está promoviendo en las organizaciones contemporáneas un lenguaje que permita la apertura, la creatividad, la responsabilidad y la elección personal, o por el

contrario se está cerrando el espacio ontológico del ser en la organización con prácticas limitantes, autoritarias o deshumanizantes?. Es fundamental la interrogante para los gerentes y líderes que buscan una gestión y liderazgo auténtico, se debe reconocer al integrante de la organización como un proyecto abierto y en constante devenir.

La propuesta existencialista de Heidegger, retomada por Echeverría, invita a repensar el lenguaje como la morada donde se construye y habita la existencia humana, con todas sus posibilidades y responsabilidades. Esta comprensión antológica del lenguaje y del ser tiene implicaciones en la práctica gerencial contemporánea.

### **El Ser, la Crisis de la Modernidad y el Lenguaje: El Ser Humano Lingüístico**

El ser humano no es un ente, es un existente, es un creador de sentido que asume la responsabilidad de construir su realidad, fundamental la gestión y el liderazgo auténtico. En ese sentido, el Ser único es visto como un único centro creador de sentido. (González, 2000, p.257). El hombre está en el mundo, en ese marco existencial, se posibilita la interrelación mediante un proyecto.

La trascendencia del Ser humano desde la ontología del lenguaje, redefine la comprensión del hombre desde el lenguaje como medio a través del cual se construye la identidad y la realidad. El núcleo básico de la ontología del lenguaje gira en torno a una particular interpretación de tres conceptos: ser humano, lenguaje y acción. Los tres postulados básicos formulados por Echeverría (2006) son los siguientes: Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos, Interpretamos al lenguaje como generativo e Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

Sobre el carácter generativo del lenguaje, Lagarde (2012) manifiesta: "a través de él no solo hablamos de las cosas, sino que también alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que las cosas ocurran" (p.70). Las personas, al usar el lenguaje, construyen activamente su realidad a través de la interacción y el diálogo. En el contexto organizacional, las conversaciones, narrativas e interacciones de éstas son actos de creación y transformación de culturas, relaciones y resultados.

Ante la presencia de una crisis de la humanidad, específicamente, una crisis de la ética, y en esencia, una crisis lingüística: que no es más que la incapacidad de generar narrativas que den cabida a la responsabilidad y la reinención colectiva. Esa crisis ética es una realidad construida mediante actos lingüísticos que normalizan la desconexión entre el decir y el hacer (Echeverría,

2013).

La crisis ética contemporánea –manifestada en la percepción de vacío existencial, angustia y mecanismos evasivos– surge de una ruptura entre el lenguaje y la construcción de sentido. Según la ontología del lenguaje, cuando las prácticas conversacionales dejan de generar narrativas auténticas que den propósito a la vida individual y colectiva, emergen síntomas como la ansiedad o la búsqueda de escapes efímeros. Es significativo que en las organizaciones se promueva conversaciones genuinas y significativas para contrarrestar la alienación y promover la salud del trabajador, y crear condiciones favorables para abordar la complejidad contemporánea.

Las limitaciones de la visión racionalista, instrumentalista y mecanicista han dominado la modernidad, la crítica a estos paradigmas, abre espacios para nuevas formas de pensar y actuar, hacia nuevas perspectivas ontológicas más dinámicas. El giro lingüístico (Echeverría, 2013) cuestiona las categorías estáticas del Ser, al demostrar que el lenguaje no refleja la realidad, sino que la instituye, se plantea repensar al individuo desde la transformación y la acción.

Heidegger, en su filosofía manifiesta dos elementos: 1) El ser que se pregunta por el ser: ¿cómo somos?, 2) El Lenguaje es la morada del ser. A respecto, “el lenguaje es, por, sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, es la clave para comprender los fenómenos humanos. (...) El lenguaje, genera ser, (...) el lenguaje es acción” (Echeverría, 2003, p 21).

En ese sentido, Steinlen citando a Sartre expone "las relaciones históricas son humanas en la medida en que se dan en todo momento como la consecuencia dialéctica de la praxis, es decir, de la pluralidad de actividades (...)" (2016, p. 22). Es importante destacar que en la dialéctica de la praxis se generan acciones conflictivas y contradictorias, pero también generativas, lo cual conlleva a la transformación. El ser lingüístico refleja la realidad, la crea y la recrea, y también la constituye y modifica continuamente, en un proceso constante de conflicto y generación.

### **La existencia y la ontología en la práctica gerencial: las organizaciones que aprenden**

En su obra "Ontología del Lenguaje", Rafael Echeverría introdujo el concepto de "generativo" para describir cómo la comunicación humana, a través de conversaciones transformadoras, permite crear significados. El lenguaje, se suponía, nos permitía hablar sobre las cosas. La realidad, se asumía, antecedió al lenguaje y éste se limitaba a dar cuenta de ella. Echeverría señala que el lenguaje no sólo nos permite hablar “sobre” las cosas: el lenguaje hace que “sucedan las cosas” (Navarro, 1998, p. 140). Entender esta perspectiva ontológica del lenguaje

puede fortalecer la capacidad de las organizaciones para adaptarse, recuperarse y prosperar en entornos cambiantes y complejos.

Navarro (1998) expone que la relevancia de la ontología del lenguaje de Echeverría para el mundo institucional radica en que nos permite comprender que el lenguaje no es un mero vehículo de comunicación, sino el medio fundamental a través del cual se construye la realidad organizacional, se generan acciones y se conforman las identidades de las personas que la integran (p.142), los discursos y los actos lingüísticos que ocurren dentro de sus organizaciones, son los ladrillos con los que se construye el mundo empresarial. Es destacable, que esta visión se ve cercenada ante la presencia de grandes organizaciones burocráticas que institucionalizan el lenguaje organizacional formal, estandarizado y controlado, donde la praxis dialéctica no fluye libremente, por lo que en las organizaciones contemporáneas la ontología del lenguaje presenta desafíos y limitaciones.

Las organizaciones suelen estar orientadas a objetivos concretos y resultados medibles, lo que entra en tensión con la naturaleza dialéctica y conflictiva de la praxis gerencial. Para que el lenguaje sea efectivamente dialéctico y transformador, es necesario repensar las estructuras organizacionales, fomentar una cultura de dialogo auténtico y promover relaciones de poder en estructuras flexibles.

Ernesto Gore, profesor chileno, investiga y asesora sobre el papel de las redes de aprendizaje e innovación en las organizaciones. Considera que las organizaciones actuales son organizaciones del conocimiento y que deben ser vistas como un hecho político, no técnico. Es decir, organizaciones compuestas por personas que aprenden a través de acuerdos, desacuerdos y negociaciones, con predominancia del lenguaje, la conversación y el entendimiento entre personas y grupos. Se trata de habilitar procesos de transformación generativa del ser humano para avanzar en proyectos, metas y pasos concretos de acción y creación.

Gore, en el prólogo de *La Quinta Disciplina* de Senge (2010), señala que “la idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental que exige abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y poder para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse en sistemas complejos” (p. 10). Se postula que las organizaciones evolucionan hacia modelos donde el conocimiento es un elemento central. Según la concepción de la organización que aprende, esta debe aspirar a sobrevivir en el contexto a través del diálogo interno, y debe generar un diálogo con su público para interpretar las demandas que recibe y responder a ellas. cada rol es asumido por

un experto en su área, quien opera no solo siguiendo órdenes, sino también aplicando su propio juicio y conocimiento especializado.

Senge (1990), desarrolla la noción de la organización como un sistema, desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas, igualmente, diserta sobre las organizaciones que serán relevante en el futuro y las describe como aquellas que aprovechan el entusiasmo y las capacidades de aprendizaje de las personas en todos los niveles de la organización. *La Quinta Disciplina* señala que las organizaciones que prosperarán en el futuro serán organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, los talentos y las capacidades de cada persona para aprender a triunfar en conjunto (Senge, 2010, p. 12).

En ellas, las personas experimentan cómo aprender juntas, son organizaciones que promueven el desarrollo continuo de las capacidades de sus miembros para generar los resultados deseados, que cultivan patrones de pensamiento innovadores, que liberan el potencial de aspiración compartida y que facilitan la comprensión integral del sistema en su conjunto. El fundamento básico de tales organizaciones es que, en situaciones de cambio rápido, solo sobresaldrán aquellas que sean flexibles, adaptables y productivas.

Asimismo, se destaca que aquello que distinguirá a las organizaciones que aprenden de las tradicionales y organizaciones de control será el dominio de ciertas disciplinas básicas (Senge, p 13). Por tanto, *La Quinta Disciplina* sostiene que es necesario que se cultiven y dominen cinco disciplinas. Se destaca que cada una de estas dimensiones aporta un elemento esencial para la creación de organizaciones que realmente aprenden, que pueden perfeccionar sus destrezas y que logran concretar sus mayores aspiraciones

El pensamiento sistémico es la disciplina que integra las demás disciplinas (dominio personal. Modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo), fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica (Senge, p. 21). Aunado a ello, requiere de las otras disciplinas para realzar su potencial. En consecuencia, esa sinergia le permite a la organización comprender el cambio de perspectiva, para así comprenderse a sí misma y al entorno; y desarrollar habilidades creativas, estableciendo a la organización que aprende como aquella que transita desde su capacidad adaptativa hacia el desarrollo de la capacidad de creación de futuro. Es importante entender que las organizaciones de aprendizaje cuentan con uno de los recursos más importantes para su desarrollo: el hombre. Y como un existente, elige un camino para la acción, decide y se

autorrealiza. En tanto ser libre, es responsable de sus actos, y en el marco de su subjetividad se define a sí mismo en cada una de sus decisiones.

Esa libertad de elección lo hace enteramente responsable dentro de la organización, y sin duda, esta responsabilidad lo hace angustiarse, y aún más ante la complejidad del mundo actual. Pero esta angustia no es pesimista ni conlleva a la inacción, por el contrario, implica seguir tomando decisiones para enfrentar el dilema del entorno cambiante y álgido, por lo que su capacidad de aprendizaje transita permanentemente desde la adaptación hasta la generación de acciones para la creación de futuro, darle sentido a su existencia.

### **El coaching ontológico como fomentador del liderazgo de las organizaciones que aprenden**

El coaching ontológico es una tendencia actual en el campo gerencial, una novedosa perspectiva para la gestión empresarial, una herramienta que permite la formación de líderes de alto desempeño y es un apoyo para la superación de situaciones adversas en el marco de los grandes compromisos y exigencias que demanda la sociedad actual, es la concreción de la visión transformadora del discurso de la ontología del lenguaje.

El coaching es visto como un término que se traduce como entrenamiento, un “método fundamentado en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas” (Richardson, 2005, p.73). El coach tiene como papel fundamental: la mediación con el otro, para que descubra por sí mismo las respuestas a sus problemas personales y profesionales, a través de conversaciones guiadas, y de esta manera pueda contribuir de un mejor modo a la eficacia organizacional. Según argumenta Dessler y Varela (2011), las cualidades del coach “son características y competencias personales que llevan a un individuo a tener una experiencia exitosa en el desempeño de la función gerencial” (p. 107).

El coaching ontológico expresa el compromiso de transformación concreto del discurso de la ontología del lenguaje. Rafael Echeverría (2003) propone que la ontología del lenguaje se basa en tres principios fundamentales: primero, que el lenguaje es el elemento esencial en la vida de los seres humanos y, por lo tanto, la clave para comprender los fenómenos humanos; segundo, que el lenguaje no solo describe la realidad, sino que la crea activamente; y tercero, que los seres humanos se construyen y se transforman a sí mismos a través del lenguaje.

La ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica de lo que significa el ser humano (Echeverría, 2006, p.28), La esencia del modelo de coaching ontológico se centra en la

transformación del ser. Valora la acción, el aprendizaje y la interpretación del ser humano desde su perspectiva como observador. También otorga prioridad al lenguaje y se basa en competencias conversacionales.

El liderazgo enmarcado en las organizaciones que aprenden y que aprovechan el coaching ontológico para influenciar en la conducta de los demás con el propósito de lograr los objetivos propuestos, es visto como función dinamizadora de la organización para generar crecimiento según proyectos compartidos. Por lo que, no se concibe como una cualidad intrínseca de un individuo, sino como un liderazgo que acompaña a los líderes de la organización utilizando herramientas y técnicas que maximizan el potencial individual y, por ende, el de los miembros de la organización. En una organización que aprende, la visión del líder evoluciona, ya que se centra en el aprendizaje colectivo para desarrollar las habilidades necesarias que permitan enfrentar el entorno de manera colaborativa. (Chávez y Torres, 2012).

El liderazgo es una responsabilidad compartida, y el aprendizaje un proceso voluntario, es un enfoque expansivo, flexible e inclusivo. Los líderes son personas que "lideran a través de la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones y proceden de muchos lugares dentro de la organización" (Senge, 2010). Los líderes se preocupan porque sus dirigidos se conviertan en un grupo de apoyo que al igual que ellos están en libertad de elegir y de reflexionar acerca de sus acciones y decisiones, así como sus implicaciones personales, colectivos y organizacionales.

Las organizaciones deben tener la capacidad de responder creativamente a los retos, ello exige un proceso de aprendizaje de todo el personal, que debe ser continuo, permanente y transformador hacia la persona y hacia la gerencia. En esta acción transformadora el coach ejerce una función primordial de trascendencia del ser humano para avanzar en proyectos y objetivos organizacionales. El coaching ontológico se presenta como una disciplina que busca facilitar la transformación individual a través de la exploración y la reflexión, promoviendo que la persona sea consciente de su discurso y pueda, así, gestionar sus acciones de manera más efectiva.

### **Conclusión**

La aproximación existencialista a la ontología del lenguaje en la práctica gerencial, es un marco valioso para comprender la complejidad del ser humano y su accionar en las organizaciones contemporáneas. Al reconocer el sentido del ser, su identidad, libertad y elección individual, y enfatizar su capacidad de ser lingüístico, invita a los líderes y gerentes a adoptar una gestión humanista, auténtica y ética. En un contexto tan complejo, dinámico, caótico y desafiante como el

actual, la integración de los conceptos y postulados del existencialismo y de la ontología del lenguaje puede potenciar la capacidad gerencial para enfrentar los desafíos, promover ambientes de trabajo donde el ser humano de la organización actúa con libertad y responsabilidad, y genere las posibilidades de innovación y creatividad de sus colaboradores.

La gestión contemporánea requiere superar las teorías tradicionales mecanicistas, que reconozca e integre la dimensión existencial de lo humano en el contexto laboral. El existencialismo, como corriente filosófica, centra su atención en la existencia humana y construye un marco teórico a partir del cuestionamiento que los seres humanos hacen sobre su lugar y presencia en el mundo.

En las organizaciones postmodernas, tomar decisiones libres y conscientes que permitan la autorrealización en el ámbito organizacional se vuelve crucial. Simone de Beauvoir (1949/2005), afirma que "no nacemos, sino que nos convertimos en mujeres" (o en hombres, en este contexto), destacando la importancia de construir la identidad individual a través de elecciones y acciones. En un mundo globalizado, ante los retos actuales, las organizaciones buscan personas críticas que se cuestionen el porqué de las cosas, y que sean capaces de generar cambios y soluciones mediante sus acciones individuales, que tengan efectos positivos en el colectivo, y en consecuencia en los fines de la organización.

Este espacio constituye un camino para futuras investigaciones que profundicen en la aplicación práctica del pensamiento existencialista y la ontología del lenguaje en contextos gerenciales diversos. En organizaciones con estructuras rígidas y burocráticas, integrar postulados que promueven una gestión humanista, centrada en el ser y su autenticidad, presenta desafíos significativos. Si bien estos postulados ofrecen grandes ventajas al favorecer la construcción de culturas organizacionales basadas en el diálogo y la responsabilidad, y potenciar la creatividad y la adaptación en entornos complejos, su implementación efectiva requiere un cambio cultural a nivel organizacional. Además, debemos transformar las estructuras jerárquicas tradicionales y rígidas en estructuras flexibles y horizontales que integren la formación continua de competencias.

### Referencias

Beauvoir, S. de. (1949/2005). *El segundo sexo* (A. Martorell, Trad.; 6.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Cátedra.  
<https://cursoshistoriavdemexico.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/09/beauvoir-simone-de-el-segundo-sexo.pdf>

Chavez, N., & Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: Una

- exploración de sus aspectos generales. *Universidad EAFIT*, 101–115.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327351007.pdf>
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci\\_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf)
- Echeverría, R. (2003). *Coaching: Una competencia a desarrollar en las organizaciones*. Consultora: Newfield Consulting
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. Lom Ediciones S.A.
- Echeverría, R. (2013a). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica.
- Echeverría, R. [Miguel Retamal]. (2013b, 2 de diciembre). ¿Qué es el ser humano? Una mirada desde la ontología del lenguaje [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=IPaFWFvwdIw>
- González Gallego, A. (2000). La existencia como problema. *Thémata: Revista de Filosofía*, (24), 255–259. Universidad de Barcelona.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=631240>
- González, E. (2006). Existencialismo y humanismo ante la crisis de la psicoterapia: Una revisión. *Fundamentos en Humanidades*, 7(13), 183–192.  
<https://www.redalyc.org/pdf/184/18400710.pdf>
- Heidegger, M. (1946/2000). *Carta sobre el humanismo* (H. Cortés & A. Leyte, Trads.). Alianza Editorial. (Original publicado en 1946). <https://www.ucm.es/data/cont/docs/241-2015-06-16-Carta%20sobre%20el%20humanismo.pdf>
- Lagarde, M. (2012). Una aproximación lingüística a las organizaciones desde la ontología del lenguaje. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6392077>
- Leserre, D. (2011). Significado y posibilidad: la comprensión ontológica del lenguaje en Ser y tiempo como filosofía del hablar. *Revista de Humanidades*, (24), 25–51.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3212/321227219002.pdf>
- Martínez, A. (2008). Heidegger y la cuestión del humanismo.  
[https://www.academia.edu/6699006/Heidegger\\_Heidegger\\_y\\_la\\_cuesti%C3%B3n\\_del\\_h](https://www.academia.edu/6699006/Heidegger_Heidegger_y_la_cuesti%C3%B3n_del_h)

umanismo

- Morón-Arroyo, C. (2016). Existencialismo. En M. A. Garrido Gallardo (Dir.), *Diccionario español de términos literarios internacionales (DETLI)*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. <http://www.proyectos.cchs.csic.es/detli/sites/default/files/Existencialismo.pdf>
- Navarro Delgado, R. (1998). La ontología del lenguaje, de Rafael Echeverría. *Frónesis*, 5(2). 137-142. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/fronesis/article/view/16407>
- Richardson, P. (2005). *Coaching personal: Guía práctica para descubrir y desarrollar sus propias capacidades*. Ediciones Parramón.
- Samour, H. (2023). ¿Qué es el existencialismo?. *Revista De Museología "Kóot"*, 1(13), 20–37. <https://doi.org/10.5377/koot.v1i13.14798>
- Sartre, J. P. (1943). *El ser y la nada: Ensayo de ontología fenomenológica*. <https://elartedepreguntar.files.wordpress.com/2009/06/sartre-jean-paul-el-ser-y-la-nada.pdf>
- Sartre, J. P. (1973). *El existencialismo es un humanismo* (V. Prati de Fernández, Trad.). Editorial Sur. (Obra original publicada en 1946). [https://www.ucm.es/data/cont/docs/241-2015-06-16-Sartre%20%20El\\_existencialismo\\_es\\_un\\_humanismo.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/241-2015-06-16-Sartre%20%20El_existencialismo_es_un_humanismo.pdf)
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Ediciones Granica. [https://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo\\_ismi4031\\_ingreso\\_La-quinta-disciplina-Peter-Senge.pdf](https://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo_ismi4031_ingreso_La-quinta-disciplina-Peter-Senge.pdf)
- Steinlen Cuevas C. (2016). Aproximaciones al problema del lenguaje y las relaciones intersubjetivas en Sartre. *Revista de Humanidades de Valparaíso*, 4(7), 87–98. <https://revistas.uv.cl/index.php/RHV/article/view/44/980>