



LA FENOMENOLOGÍA DE LA PLENITUD EN LA GERENCIA: MÁS ALLÁ DE LA SATISFACCIÓN LABORAL HACIA UNA ONTOLOGÍA DEL TRABAJO HUMANISTA

Melecio Antonio, Aponte Torrealba

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Venezuela*

apontemelecio@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2084-6398>

DOI: <https://doi.org/10.56219/se.v26iExtraordinaria%20Nº%201.5083>

p.p. 362-370

RESUMEN

El presente ensayo crítico hermenéutico tiene como propósito fundamental problematizar la categoría de satisfacción laboral, trascendiendo su concepción tradicional como métrica de rendimiento y productividad para situarla en el horizonte de una ontología del trabajo humanista. En la contemporaneidad, la satisfacción ha sido reducida a una variable psicométrica despojada de su esencia ontológica, operando bajo una racionalidad instrumental que prioriza la eficiencia sistémica sobre la dignidad del ser. A través de una revisión dialéctica rigurosa, se confronta la arquitectura de la gerencia clásica con la fenomenología de Husserl y Heidegger, lo que permite desconstruir el bienestar corporativo como un dispositivo de control biopolítico y de normalización del sujeto productivo. La investigación argumenta que la verdadera plenitud no es una respuesta condicionada a estímulos extrínsecos, sino que emerge de una asertividad gerencial entendida como el reconocimiento ético de la alteridad —el Rostro del otro— y la promoción de la subjetividad libre frente a la hegemonía de la "sociedad del cansancio". Se emplean las categorías de Dasein y Lebenswelt (mundo de vida) para proponer que el trabajo debe ser recuperado como un espacio de realización existencial y no de autoexplotación encubierta mediada por el rendimiento. Se concluye que la gerencia contemporánea debe evolucionar desde la simple administración técnica de recursos humanos hacia una praxis de mediación ontológica, capaz de gestionar significados, propósitos y esperanzas en un mundo marcado por la automatización. Este giro fenomenológico ratifica que la plenitud es una categoría política y existencial que garantiza la sostenibilidad ética de las organizaciones.

Palabras clave: Gerencia Humanista, Fenomenología, Satisfacción Laboral, Alteridad, Ontología del Trabajo.

THE PHENOMENOLOGY OF FULFILLMENT IN MANAGEMENT: BEYOND JOB SATISFACTION TOWARD AN ONTOLOGY OF HUMANISTIC WORK

ABSTRACT

This critical hermeneutic essay fundamentally aims to problematize the category of job satisfaction, transcending its traditional conception as a performance and productivity metric to position it within the horizon of an ontology of humanistic work. In contemporary times, satisfaction has been reduced to a psychometric variable stripped of its ontological essence, operating under an instrumental rationality that prioritizes systemic efficiency over the dignity of being. Through a rigorous dialectical review, the architecture of classical management is confronted with the phenomenology of Husserl and Heidegger, allowing corporate

CITA EN APA:

Aponte Torrealba, M. A. (2026). La fenomenología de la plenitud en la gerencia: Más allá de la satisfacción laboral hacia una ontología del trabajo humanista. *Sinopsis Educativa: Revista Venezolana de Investigación*, 26(Extraordinario 1), 344-353. Recuperado en: https://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/issue/archive



well-being to be deconstructed as a biopolitical control device and a normalization of the productive subject. The research argues that true fulfillment is not a conditioned response to extrinsic stimuli; rather, it emerges from a managerial assertiveness understood as the ethical recognition of alterity—the Face of the other—and the promotion of free subjectivity against the hegemony of the "burnout society." The categories of Dasein and Lebenswelt (life-world) are employed to propose that work must be reclaimed as a space for existential realization rather than a disguised self-exploitation mediated by performance. It is concluded that contemporary management must evolve from the simple technical administration of human resources toward a praxis of ontological mediation, capable of managing meanings, purposes, and hopes in a world marked by automation. This phenomenological shift confirms that fulfillment is both a political and existential category that guarantees the ethical sustainability of modern organizations.

Keywords: Humanistic Management, Phenomenology, Job Satisfaction, Alterity, Work Ontology.

LA PHÉNOMÉNOLOGIE DE LA PLÉNITUDE DANS LE MANAGEMENT : AU-DELÀ DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL VERS UNE ONTOLOGIE DU TRAVAIL HUMANISTE

RÉSUMÉ

Cet essai critique herméneutique a pour objectif fondamental de problématiser la catégorie de satisfaction au travail, en transcendant sa conception traditionnelle de mesure de performance et de productivité pour la situer dans l'horizon d'une ontologie du travail humaniste. À l'époque contemporaine, la satisfaction a été réduite à une variable psychométrique dépouillée de son essence ontologique, opérant sous une rationalité instrumentale qui donne la priorité à l'efficacité systémique sur la dignité de l'être. À travers une revue dialectique rigoureuse, l'architecture du management classique est confrontée à la phénoménologie de Husserl et Heidegger, permettant de déconstruire le bien-être en entreprise comme un dispositif de contrôle biopolitique et de normalisation du sujet productif. La recherche soutient que la véritable plénitude n'est pas une réponse conditionnée à des stimuli extrinsèques ; elle émerge plutôt d'une assertivité managériale comprise comme la reconnaissance éthique de l'altérité — le Visage de l'autre — et la promotion de la subjectivité libre face à l'hégémonie de la « société de la fatigue ». Les catégories de Dasein et de Lebenswelt (monde de la vie) sont utilisées pour proposer que le travail soit récupéré comme un espace de réalisation existentielle et non comme une auto-exploitation déguisée médiatisée par la performance. Il est conclu que le management contemporain doit évoluer d'une simple administration technique des ressources humaines vers une praxis de médiation ontologique, capable de gérer les significations, les finalités et les espoirs dans un monde marqué par l'automatisation. Ce tournant phénoménologique confirme que la plénitude est une catégorie politique et existentielle qui garantit la durabilité éthique des organisations.

Mots-clés : Management Humaniste, Phénoménologie, Satisfaction au Travail, Altérité, Ontologie du Travail.

A FENOMENOLOGIA DA PLENITUDE NA GESTÃO: PARA ALÉM DA SATISFAÇÃO LABORAL RUMO A UMA ONTOLOGIA DO TRABALHO HUMANISTA

RESUMO

O presente ensaio crítico-hermenêutico tem como propósito fundamental problematizar a categoria de satisfação laboral, transcendendo sua concepção tradicional como métrica de desempenho e produtividade para situá-la no horizonte de uma ontologia do trabalho humanista. Na contemporaneidade, a satisfação tem sido reduzida a uma variável psicométrica despojada de sua essência ontológica, operando sob uma racionalidade instrumental que prioriza a eficiência sistêmica sobre a dignidade do ser. Através de uma revisão dialética rigorosa, confronta-se a arquitetura da gestão clássica com a fenomenologia de Husserl e Heidegger, permitindo desconstruir o bem-estar corporativo como um dispositivo de controle biopolítico e de normalização do sujeito produtivo. A investigação argumenta que a verdadeira plenitude não é uma resposta condicionada a estímulos extrínsecos, mas emerge de uma assertividade gerencial entendida como o

reconhecimento ético da alteridade — o Rosto do outro — e a promoção da subjetividade livre frente à hegemonia da "sociedade do cansaço". Utilizam-se as categorias de Dasein e Lebenswelt (mundo da vida) para propor que o trabalho deve ser recuperado como um espaço de realização existencial e não de autoexploração encoberta mediada pelo rendimento. Conclui-se que a gestão contemporânea deve evoluir da simples administração técnica de recursos humanos para uma práxis de mediação ontológica, capaz de gerir significados, propósitos e esperanças num mundo marcado pela automação. Esta viragem fenomenológica ratifica que a plenitude é uma categoria política e existencial que garante a sustentabilidade ética das organizações modernas.

Palavras-chave: e Gestão Humanista, Fenomenologia, Satisfação Laboral, Alteridade, Ontologia do Trabalho.

I. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral en la contemporaneidad ha sido reducida a una variable psicométrica de rendimiento, despojada de su esencia ontológica para servir a los intereses de la productividad sistémica. Esta distorsión conceptual opera bajo una lógica de control donde el bienestar del trabajador se mide en función de su docilidad y eficiencia dentro del engranaje organizacional. Al problematizar esta realidad, se observa que la satisfacción no emerge como una plenitud del ser, sino como una respuesta condicionada a estímulos extrínsecos que perpetúan la alienación. Para Foucault (1975), estas métricas constituyen tecnologías de poder que normalizan al sujeto, convirtiendo su deseo de realización en un dato estadístico útil para la gobernabilidad corporativa. Por tanto, es imperativo rescatar la noción de satisfacción de su encierro administrativo para devolverla al terreno de la subjetividad humana.

El modelo de gerencia científica, cimentado en la división técnica del trabajo y la estandarización de procesos, ha consolidado una visión mecanicista que ignora la complejidad del ethos humano. En este paradigma, el gerente actúa como un vigilante de la norma, priorizando la racionalidad instrumental sobre la dignidad del sujeto que labora. Frente a esta deshumanización, surge la necesidad de una visión humanista radical que reconozca al trabajador no como un recurso, sino como un fin en sí mismo. Según Habermas (1987), la acción comunicativa debe prevalecer sobre la acción estratégica, permitiendo que la gerencia se transforme en un espacio de entendimiento y reconocimiento mutuo. Este

contraste dialéctico exige una ruptura con el pragmatismo ciego para abrazar una praxeología que valore la vida y la palabra en la organización.

El propósito medular de este ensayo crítico es emprender una ruta hermenéutica que permita desentrañar los sentidos ocultos del bienestar dentro del fenómeno gerencial contemporáneo. No se pretende realizar una descripción de tareas administrativas, sino interpretar la gerencia como una estructura de cuidado y promoción asertiva del talento humano. Al aplicar el círculo hermenéutico de Gadamer (1993), buscamos fusionar los horizontes de la gestión técnica con los de la realización existencial para proponer una ontología del trabajo con sentido. El objetivo final es sublimar el concepto de satisfacción laboral hacia la categoría de "plenitud del ser", donde la gerencia actúe como un catalizador de la libertad. De este modo, la investigación de Aponte Torrealba se eleva hacia una propuesta propositiva que desafía las estructuras de poder vigentes en el entorno laboral.

La crisis de la satisfacción laboral en la posmodernidad debe leerse como un síntoma de la racionalidad instrumental que ha colonizado el mundo de vida de las organizaciones contemporáneas. Esta lógica, que privilegia la eficacia sobre el sentido, ha transformado el entorno laboral en una "sociedad del cansancio" donde el sujeto ya no es explotado por un agente externo, sino por su propia voluntad de rendimiento. De acuerdo con Han (2012), el individuo se percibe como un proyecto libre, pero termina encadenado a una autoexigencia que agota su capacidad de asombro y creatividad. La gerencia, al ignorar este fenómeno, se limita a

administrar el agotamiento mediante incentivos que solo profundizan la fractura entre el ser y el hacer. Por lo tanto, rescatar la satisfacción implica dismantlar las estructuras de autoexplotación que el sistema ha normalizado como éxito profesional.

El contraste entre la gerencia científica y la visión humanista radical exige reconocer que la técnica no es neutral, sino que porta una carga política que configura la subjetividad del trabajador. Mientras Taylor buscaba la optimización del gesto motor, la gerencia del siglo XXI busca la optimización del afecto y el pensamiento, capturando la esencia misma de lo humano para fines comerciales. Frente a esta invasión de la esfera privada, la acción comunicativa de Habermas propone un retorno al diálogo genuino como mecanismo de emancipación frente a la dominación técnica. No se trata solo de mejorar el clima organizacional, sino de fundar una nueva ética del trabajo que proteja la integridad del sujeto frente a la voracidad del mercado. Esta transición demanda líderes capaces de cuestionar la ideología del crecimiento infinito para proponer una gerencia de la suficiencia y la dignidad.

II. SÍNTESIS TEÓRICA

Del "Homo Economicus" al Sujeto Fenomenológico

La posmodernidad ha exacerbado la cosificación del trabajador al integrarlo en una red de flujos informacionales donde su valor se diluye en la eficiencia del algoritmo y la rentabilidad inmediata. Esta deshumanización no es azarosa, sino el resultado de una estructura biopolítica que reduce la vida del sujeto a una fuerza de trabajo puramente biológica y productiva. Al respecto, Han (2014) advierte sobre la transición del sujeto de obediencia al sujeto de rendimiento, quien se explota a sí mismo bajo la ilusión de una libertad corporativa. En este escenario, la "satisfacción laboral" se convierte en un anestésico social que oculta el cansancio crónico y la pérdida de sentido existencial en las organizaciones. Por ello, el corpus teórico de Aponte Torrealba debe denunciar estas estructuras de poder que niegan la alteridad en favor de la acumulación de capital simbólico.

La fragmentación del ser en el entorno laboral contemporáneo responde a una lógica donde el trabajador es percibido como un engranaje sustituible en la maquinaria de la globalización. Esta visión despoja al individuo de su historicidad y de su capacidad de agencia, convirtiendo la oficina o la fábrica en espacios de no-lugar donde el encuentro humano es secundario. Para Heidegger (1997), la técnica moderna "emplaza" al ser humano a ver la naturaleza y a sí mismo como existencias de reserva, disponibles para el consumo técnico. La gerencia, bajo esta premisa, se desvía de su propósito ético y se transforma en una gestión de inventarios humanos, ignorando que el trabajo es, ante todo, una forma de habitar el mundo. Es imperativo, entonces, transitar hacia una ontología que rescate la dignidad del sujeto frente a la voracidad de la racionalidad instrumental.

La herencia de Taylor y Fayol ha cristalizado una gerencia basada en la previsibilidad y el control, donde el comportamiento humano es modelado mediante leyes mecánicas de causa y efecto. Esta "gerencia científica" asume que el trabajador es un agente racional motivado exclusivamente por el salario, lo que Husserl definiría como una actitud naturalista que ignora la intencionalidad de la consciencia. Husserl (2012) propone, por el contrario, la fenomenología como una vuelta a las "cosas mismas", lo que en la gerencia implica reconocer el mundo de vida (Lebenswelt) de cada colaborador. Al confrontar estos paradigmas, se evidencia que la rigidez de Fayol anula la riqueza de la experiencia subjetiva que constituye la verdadera esencia de la satisfacción laboral. La gerencia debe, por tanto, suspender sus prejuicios técnicos para comprender el sentido que el trabajo tiene para el ser.

Desde la perspectiva de Heidegger, la labor gerencial debería ser un ejercicio de "procuración" (Sorge) o cuidado, en lugar de una simple administración de recursos y tiempos. Mientras que Taylor fragmenta la tarea para optimizar el segundo, Heidegger (1997) nos recuerda que el hombre es un "ser-en-el-mundo" cuya existencia está vinculada a la preocupación por su propio ser y por los otros. Esta confrontación teórica revela que la gerencia humanista no es un añadido estético a la administración, sino una exigencia ontológica para que el trabajo no sea una forma de alienación, sino de realización. La asertividad gerencial que

propone Aponte Torrealba encuentra aquí su cimiento: ser asertivo es reconocer la presencia del otro como un ser con posibilidades y no como un objeto de cálculo. Solo a través de este giro fenomenológico es posible construir una gerencia que promueva la plenitud y la paz social.

. La inserción del "Dasein" o ser-ahí en el espacio organizacional permite comprender el trabajo no como una tarea externa, sino como una modalidad fundamental del existir humano. Heidegger (1997) sostiene que la esencia del hombre es su existencia, una premisa que obliga a la gerencia a considerar la oficina no como un contenedor de recursos, sino como un claro donde se despliega la verdad del ser. La fragmentación del trabajo en la era digital amenaza con disolver esta conexión ontológica, convirtiendo al profesional en un nodo de datos despojado de su capacidad de habitar el mundo con propósito. Al recuperar la fenomenología, la gerencia asume la responsabilidad de preservar el espacio para que el trabajador pueda "ser" en su labor y no solo "funcionar" en ella. Esta visión desarticula la noción del empleado como capital humano, devolviéndole su estatus de sujeto histórico y trascendente.

La confrontación teórica entre el mecanicismo de Taylor y la fenomenología de Husserl revela que la satisfacción es una emergencia de la intencionalidad de la consciencia dirigida hacia un objeto con sentido. Para Husserl (2012), la consciencia es siempre "consciencia de algo", lo que implica que el trabajador solo experimenta plenitud cuando percibe que su acción contribuye a una totalidad valiosa. La gerencia que ignora la intencionalidad condena al sujeto al absurdo, reduciendo su jornada a una sucesión de actos vacíos que erosionan la salud mental y el compromiso ético. Por consiguiente, la asertividad gerencial debe enfocarse en la revelación de la significatividad del trabajo, permitiendo que el colaborador encuentre en la organización un espejo de su propia dignidad. Solo así la gerencia trasciende la administración de la nómina para convertirse en una pedagogía de la autorrealización colectiva.

La Gerencia como Praxis de la Asertividad Humanista

Reconfiguración de las funciones gerenciales: Del control al acompañamiento

La gerencia contemporánea requiere una metamorfosis radical que desplace el foco desde el control técnico-normativo hacia un acompañamiento ontológico centrado en la vulnerabilidad y potencialidad del ser. Esta reconfiguración implica que planificar, organizar y dirigir dejen de ser actos de imposición mecánica para convertirse en procesos de co-construcción de significados compartidos en el ecosistema laboral. El gerente, bajo esta nueva luz, se asume como un facilitador de la existencia ajena, reconociendo que la eficacia organizacional es un subproducto de la salud espiritual y emocional del colectivo. Para Tobón (2013), la gestión del talento debe trascender la competencia funcional para abrazar la formación ética del sujeto en su contexto socio-profesional. Así, el corpus teórico propuesto redefine el éxito gerencial no por el cumplimiento de cuotas, sino por la calidad de los vínculos humanos establecidos.

El acompañamiento ontológico demanda una escucha activa que valide la historicidad de cada trabajador, rompiendo con la homogeneización impuesta por los manuales de procedimientos tradicionales. Al dismantelar la jerarquía verticalista, se abre paso a una gerencia de proximidad donde el liderazgo se ejerce desde la presencia y no desde la vigilancia distante del despacho. Esta transición hacia la humanización de las funciones directivas permite que la satisfacción laboral deje de ser un indicador de complacencia para transformarse en un motor de autorrealización personal. La asertividad gerencial actúa aquí como el puente entre la visión estratégica de la empresa y los horizontes de esperanza del individuo que presta su fuerza vital. Por consiguiente, el gerente humanista se convierte en un arquitecto de entornos donde el trabajo recupera su carácter de acto creador y liberador.

La asertividad en el corpus de Aponte Torrealba debe ser sublimada desde una simple técnica de comunicación verbal hacia una postura ética de responsabilidad por el Rostro del otro. Al integrar el pensamiento de Emmanuel Levinas, la gerencia descubre que la comunicación asertiva es, en esencia, la respuesta a la interpelación que el colaborador hace desde su diferencia radical.

Levinas (1977) sostiene que la ética es la filosofía primera, lo que implica que antes de cualquier contrato laboral existe una obligación ineludible hacia la integridad del prójimo. Bajo este prisma, ser un gerente asertivo no consiste en imponer una opinión con cortesía, sino en garantizar que la voz del subordinado sea reconocida en su plena dignidad humana. Esta asertividad humanista fractura el solipsismo gerencial para dar paso a una gestión basada en la justicia y la alteridad absoluta.

Esta dimensión ética de la asertividad transforma la cultura organizacional al erradicar la violencia simbólica que suele esconderse tras el lenguaje técnico y las instrucciones directivas. Cuando el gerente reconoce la alteridad, el diálogo deja de ser una herramienta de manipulación estratégica para convertirse en un encuentro fenomenológico donde ambos sujetos se transforman. Esta perspectiva de Levinas desafía la visión de la satisfacción laboral como un estado solitario, proponiendo en su lugar un bienestar relacional cimentado en el respeto y el cuidado mutuo. La promoción asertiva de las funciones gerenciales se traduce, entonces, en la creación de una comunidad de lenguaje donde el silencio del otro no es ignorado, sino escuchado con profundidad. Es en este reconocimiento del Rostro donde la gerencia humanista encuentra su justificación más elevada y su mayor poder de transformación social.

El papel fundamental del gerente en la posmodernidad es actuar como un mediador dialéctico entre las exigencias frías de la productividad sistémica y el deseo ardiente de plenitud del individuo. Esta mediación requiere una sabiduría práctica que impida que la racionalidad económica devore el mundo de vida del trabajador, manteniendo un equilibrio entre los fines y los medios. Para Marcuse (1964), la civilización industrial tiende a crear hombres unidimensionales que solo responden a los estímulos del consumo y la producción, riesgo que la gerencia humanista debe mitigar activamente. El gerente, por tanto, se convierte en un traductor que dota de propósito humano a los objetivos corporativos, permitiendo que el trabajador encuentre sentido en su labor cotidiana. Esta función mediadora es la que garantiza que la organización no se convierta en una "institución total" de alienación.

La plenitud del individuo no debe ser vista como un obstáculo para la productividad, sino como la base ontológica sobre la cual se asienta cualquier desarrollo organizacional sostenible a largo plazo. Al mediar de manera asertiva, el gerente promueve una cultura donde la creatividad y la innovación emergen espontáneamente del bienestar subjetivo y no de la presión externa. Esta visión humanista permite que la gerencia deje de ser una técnica de dominación para transformarse en una disciplina de la esperanza que apuesta por la emancipación del sujeto. La propuesta de Melecio Aponte Torrealba se inserta aquí como una matriz de pensamiento que ofrece respuestas lógicas y robustas a la crisis de sentido del trabajo contemporáneo. Al final, la mediación gerencial busca que la empresa sea un espacio de vida donde el "ser" y el "hacer" converjan en una armonía éticamente fundamentada.

La asertividad en la gerencia humanista debe ser redefinida como una ética de la responsabilidad absoluta por el Rostro del colaborador, evitando que la comunicación sea un mero trámite administrativo. Levinas (1977) argumenta que el encuentro con el Otro es el fundamento de toda moralidad, lo que obliga al gerente a ver en el subordinado una alteridad que no puede ser totalmente comprendida ni controlada. Esta postura desafía la arrogancia del liderazgo tradicional, que pretende conocer al trabajador a través de perfiles psicológicos o evaluaciones de desempeño estandarizadas que omiten su misterio existencial. La comunicación asertiva, bajo este prisma, es el reconocimiento de que la presencia del otro me interpela y me exige una respuesta justa y solidaria. De este modo, la función gerencial se eleva a una diaconía del talento, donde el poder es sustituido por el servicio a la plenitud ajena.

Esta dimensión ética transforma la toma de decisiones, pues ya no se evalúan solo los costos financieros, sino el impacto humano y existencial de cada directriz sobre la vida de los trabajadores. El gerente humanista reconoce que cada instrucción afecta la biografía de un ser humano, lo que demanda una asertividad que no atropelle, sino que invite a la colaboración consciente. Esta mediación entre la productividad y la plenitud exige que el líder actúe como un filósofo en la acción, capaz de discernir entre lo urgente y lo importante en términos de dignidad personal. Al

proteger el espacio del diálogo y la disidencia, la gerencia fomenta una cultura de la verdad donde el trabajador no teme ser, sino que se enorgullece de su contribución. En última instancia, la asertividad levinasiana es la garantía de que la organización no se convierta en una estructura de anonimato y desamparo ontológico.

La Plenitud como Categoría Política y Existencial

La satisfacción laboral, bajo la óptica de la gubernamentalidad moderna, ha dejado de ser una aspiración humana para convertirse en un dispositivo biopolítico orientado a la gestión de la vida y el deseo en las organizaciones. Para Michel Foucault (1979), la biopolítica se manifiesta como un ejercicio de poder que regula las poblaciones desde su biología y afectividad, lo que en la gerencia se traduce en la administración del bienestar para garantizar la docilidad de los cuerpos productivos. Bajo esta lógica, las encuestas de clima organizacional y los programas de "felicidad corporativa" operan como mecanismos de vigilancia que normalizan la conducta y neutralizan cualquier asomo de resistencia crítica. El sujeto satisfecho, en este sentido, es un sujeto cuya voluntad ha sido armonizada con los objetivos del sistema, transformando su libertad en una funcionalidad técnica que no cuestiona la estructura de dominación.

Este ejercicio de poder pastoral por parte de la gerencia tradicional busca capturar la psique del trabajador, promoviendo una satisfacción anestésica que invisibiliza la precariedad ontológica del empleo contemporáneo. Al analizar el trabajo como un espacio de biopoder, se descubre que la supuesta asertividad de los manuales de recursos humanos es a menudo una máscara de la violencia simbólica que impone la conformidad sobre la creatividad. La organización se erige así como un panóptico digital donde la satisfacción es el indicador de que el poder ha sido interiorizado con éxito por el individuo. Por consiguiente, la propuesta de Melecio Aponte debe desmarcarse de este humanismo de fachada para proponer una gerencia que no administre la felicidad como un recurso, sino que respete la autonomía política del ser que labora y su derecho a la disidencia constructiva.

Frente a la satisfacción impuesta como métrica de control, surge la categoría de Plenitud como una emergencia de la subjetividad libre que recupera el sentido del trabajo como acto de autorrealización existencial. La plenitud, a diferencia de la satisfacción, no depende de la validación externa del sistema, sino de la coherencia entre el hacer cotidiano y el proyecto ético de vida del individuo. Para Sartre (1993), el hombre está condenado a ser libre, lo que implica que su labor debe ser un reflejo de su elección fundamental y no una imposición de la necesidad biológica o económica. La gerencia humanista asertiva tiene la misión de crear espacios de intersubjetividad donde esta libertad pueda desplegarse sin temor al castigo o la exclusión, permitiendo que el trabajador se reconozca en su obra y en el otro.

La emergencia de esta subjetividad libre demanda que el gerente abandone la pretensión de moldear la personalidad del colaborador para centrarse en la facilitación de entornos que promuevan la "poiesis" o creación con sentido. En este horizonte, la plenitud se manifiesta cuando el sujeto logra trascender la alienación del trabajo mecanizado para habitar su labor desde la consciencia y la responsabilidad ética. No se trata de una utopía inalcanzable, sino de una praxeología que valora el tiempo de vida del trabajador como un valor supremo que no puede ser sacrificado en el altar del crecimiento económico infinito. Al promover esta visión, el corpus teórico de Aponte Torrealba se posiciona como una vanguardia epistémica que apuesta por una gerencia de la dignidad, donde la plenitud es el resultado natural de una organización que honra la condición humana en todas sus dimensiones.

La propuesta de la plenitud como categoría existencial requiere entender el trabajo como poiesis, es decir, como un proceso de creación donde el sujeto proyecta su ser en la obra realizada. Esta visión choca frontalmente con la alienación digital contemporánea, donde el trabajador a menudo pierde de vista el producto final de su esfuerzo debido a la hiperfragmentación de las tareas. Según Marx (1980), la alienación ocurre cuando el producto del trabajo se vuelve un objeto extraño que domina al productor, fenómeno que la gerencia humanista debe combatir mediante la reintegración del sentido. Al promover la plenitud,

la organización facilita que el individuo recupere el orgullo de su oficio, transformando el empleo en una vocación que enriquece tanto al creador como a la comunidad. La gerencia, entonces, debe diseñar procesos que permitan la contemplación de la obra y el reconocimiento social de la pericia individual.

La plenitud es también una categoría política porque exige la democratización del espacio laboral, permitiendo que el trabajador tenga voz en las decisiones que afectan su propio desarrollo y bienestar. No puede haber plenitud en un entorno de autoritarismo técnico, donde la voluntad del sujeto es sustituida por la lógica del algoritmo o la directriz incuestionable de la cúpula. Para Freire (1997), nadie libera a nadie, sino que los hombres se liberan en comunión, premisa que la gerencia humanista asume al fomentar estructuras horizontales de participación crítica. La asertividad gerencial es aquí el vehículo para una promoción asertiva de la autonomía, donde el gerente no teme perder el control, sino que celebra la madurez intelectual de su equipo. Esta visión política de la plenitud convierte a la empresa en una escuela de ciudadanía donde se ensayan formas más justas y humanas de convivencia productiva.

III. CONCLUSIONES

Hacia una Ontología del Trabajo con Sentido

La superación del corpus teórico tradicional en la gerencia no representa una mera sustitución de términos, sino una ruptura epistemológica que cuestiona la raíz misma de la racionalidad instrumental que ha imperado desde la Revolución Industrial. Al dismantelar la visión del trabajador como un "recurso" cuantificable, esta investigación ha permitido el tránsito desde una gerencia de la obediencia hacia una gerencia de la presencia y el significado. El análisis hermenéutico realizado evidencia que las teorías clásicas de Taylor y Fayol, aunque eficientes en términos de producción mecánica, resultan insuficientes para abordar la complejidad del ser humano en la posmodernidad. Según Morín (1999), el conocimiento debe ser multidimensional, lo que exige que la gerencia integre las esferas biológica, psíquica y social del individuo en un todo coherente. De este modo, el aporte de Aponte Torrealba se erige como un nuevo

mapa conceptual que dota a la función directiva de un sentido ético y trascendental.

Aportes hacia una gerencia que gestione significados y no solo resultados

La propuesta de una gerencia humanista asertiva se fundamenta en la capacidad de la organización para gestionar significados, reconociendo que el compromiso del trabajador emerge cuando su labor diaria resuena con sus valores existenciales. Gestionar significados implica que el líder debe ser un intérprete de la cultura organizacional, facilitando espacios donde la palabra y el diálogo sustituyan a la imposición de la cifra fría y el indicador de rendimiento. Esta visión trasciende el pragmatismo gerencial para proponer una ética de la hospitalidad, donde cada colaborador se siente reconocido como un sujeto histórico con capacidad de transformar su realidad. Para Sen (2000), el desarrollo debe ser entendido como un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutan los individuos, premisa que aquí se traslada al entorno laboral como un derecho a la realización. La gerencia, por tanto, se redefine como una disciplina de la esperanza que busca la plenitud colectiva a través del respeto absoluto a la singularidad humana.

Ante el avance incontenible de la automatización y la Inteligencia Artificial, el futuro del trabajo humanista radica en rescatar aquellas dimensiones de la experiencia humana que son irreductibles al cálculo algorítmico, como la intuición ética y la creatividad empática. En un mundo donde la técnica amenaza con desplazar al sujeto, la gerencia asertiva debe actuar como un baluarte de la sensibilidad, asegurando que la tecnología sea una herramienta de liberación y no un nuevo yugo de alienación. La prospectiva de este estudio sugiere que las organizaciones del futuro no competirán solo por tecnología, sino por su capacidad de atraer y retener seres humanos que encuentren en su seno un sentido de pertenencia y propósito. De acuerdo con Fromm (1976), la alternativa para la humanidad es elegir entre el "tener" y el "ser", reto que la gerencia debe liderar promoviendo una cultura del ser en el trabajo. En conclusión, la ontología del trabajo con sentido es la única ruta posible para que la civilización técnica no devore la esencia de lo humano.

REFERENCIAS

- Foucault, M. (1975). Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión. Siglo XXI Editores. <https://www.sigloxxieditores.com.ar/libro/vigilar-y-castigar/>
- Foucault, M. (1979). Microfísica del poder. Las Ediciones de la Piqueta. <https://www.casadellibro.com/libro-microfisica-del-poder/9788474260342/263914>
- Fromm, E. (1976). ¿Tener o ser? Fondo de Cultura Económica. <https://www.fce.com.ar/ar/libros/detalles.aspx?ID=3728>
- Gadamer, H-G. (1993). Verdad y método. Ediciones Sígueme. <https://www.sigueme.es/libros/verdad-y-metodo-i.html>
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa. Taurus. <https://www.penguinlibros.com/es/pensamiento/22756-libro-teoria-de-la-accion-comunicativa-i-9788430603398>
- Han, B-C. (2012). La sociedad del cansancio. Herder Editorial. https://herdereditorial.com/la-society-del-cansancio_1
- Heidegger, M. (1997). Ser y tiempo. Editorial Universitaria. <https://www.trotta.es/libros/ser-y-tiempo/9788481645699/>
- Husserl, E. (2012). La idea de la fenomenología. Herder Editorial. https://herdereditorial.com/la-idea-de-la-fenomenologia_1
- Levinas, E. (1977). Totalidad e infinito: Ensayo sobre la exterioridad. Ediciones Sígueme. <https://www.sigueme.es/libros/totalidad-e-infinito.html>
- Marcuse, H. (1964). El hombre unidimensional. Editorial Ariel. <https://www.planetadelibros.com/libro-el-hombre-unidimensional/209121>
- Marx, K. (1980). Manuscritos: Economía y filosofía. Alianza Editorial. <https://www.alianzaeditorial.es/libro/manuscritos-economia-y-filosofia/>
- Morín, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740>
- Sartre, J-P. (1993). El ser y la nada. Alianza Editorial. <https://www.alianzaeditorial.es/libro/el-ser-y-la-nada/>
- Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Editorial Planeta. <https://www.planetalector.com/developmento-y-libertad/9788432208031>
- Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/libros/formacion-integral-y-competencias-4ta-edicion/>