



**Sheila Liberal Ormaechea**

Francisco de Vitoria University (Spain)

✉ s.liberal.prof@ufv.es



**Cristina Paredes**

Complutense University (Spain)

✉ ciparedes@ucm.es



**Eduardo Gismera**

Pontificia Comillas University (Spain)

✉ egismera@comillas.edu



**Javier Sastre**

Esic Business School (Spain)

✉ jsastre@esic.edu

# Influence of Suffering in the Workplace in Health, Occupational Safety, and Professional Performance

**Influencia del sufrimiento en el trabajo en la salud, la seguridad en el trabajo y el desempeño profesional**

## I. INTRODUCTION

Individual, family, economic, and other forms of people suffering impact organizations. Suffering takes so many different forms. For instance, and according to the World Health Organization, 300 million people worldwide struggle with depression and close to 800.000 people die due to suicide every year, which is in average one person every 40 seconds (Who, 2009). Data from the United States Census Bureau shows that 71 million US adults have debt in collections reported in their credit files (2019). And also, the workplace itself is a source of suffering. Concretely, the increase of competition and the derived new forms of work organization are even causing harm employees' mental health (Hirigoyen, 2009).

The liberation produced in our global world has resulted in an unconstrained consumerism in which everything is measured from a quantitative point of view in favor of the principle of performance and profitability as the only valid parameters. We forget in our time, however, that the so-called standard of living must include other qualitative factors such as gratitude for what we possess, the release of the global feeling of guilt, health and well-being, safety at work, or the suppression of some unfounded fears of yesteryear (López Sáenz, 2010).



### EXECUTIVE SUMMARY

Suffering in the workplace is probably a more common occurrence than expected in everyday life. In the interests of both, employee wellbeing and company performance, it must be taken seriously in consideration. However, poor knowledge exists concerning the effects of suffering on health and occupational safety because neither the current human management systems, nor the specialized literature directly address this problem. As a consequence there is a lack of evidence regarding how to manage suffering in organizations. Rooted in human resources managers postulates, this work is a thoughtful analysis of data collected from focus group discussions with Top Human Resources Managers of selected companies in Spain. The article offers an innovative look at the under-researched topic of suffering in the workplace to discover what has been done, what has to change and what is to come in the field of suffering.

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El sufrimiento en el puesto de trabajo es un suceso más común de lo deseable en la vida cotidiana. En interés tanto del bienestar de los empleados como del rendimiento de la empresa, debe tomarse en consideración seriamente. Sin embargo, existe un escaso conocimiento sobre los efectos del sufrimiento en la salud y seguridad ocupacional debido a que ni los actuales sistemas de gestión de personas, ni la literatura especializada abordan directamente este problema. Como consecuencia, existe una falta de evidencia sobre cómo gestionar el sufrimiento en las organizaciones. Arraigado en los postulados de los gerentes de recursos humanos, este trabajo es un análisis reflexivo de los datos recopilados de las conclusiones de grupos de discusión con los gerentes de recursos humanos de empresas clave seleccionadas en España. El artículo ofrece una mirada innovadora al tema poco investigado del sufrimiento en el trabajo para descubrir qué se ha hecho, qué hay que cambiar y qué está por venir en el campo del sufrimiento en las empresas.

The current economic model, beyond ideological biases of ever lesser depth, is based on the objectification, planning and use of resources, objectives to which the life of the human beings is subordinated (Levinas, 1991). The existence of technology, industry, the objectification of what happens, the manipulation of individuals around work and the possession of material things, make up the state of things and constitute the predominant sphere of power (Sánchez Meca, 2010).

This is an absolutely simple matter that should make us think in order to understand together the processes that take place and that must be understood in order to transform the causes that produce suffering

in people. It is also a challenge undoubtedly ethical, that can and should contribute to the improvement of employees health, all with the intention of returning the vitality of people who are affected by situations of mental wasting that cause suffering (Seligman-Silva, 2014).

The logical concern about the profitability of companies does not take into account that, to improve it, it is necessary to consider the number of people who say they suffer in them. The improvement of the well-being and health of people, both those within it, and within the rest of society, can and should be an end in itself, and also a guarantee of greater profitability (Pinto de Almeida & Da Costa Leao, 2012).

The objectives of this work arouse its effort to analyze what has been written about suffering in companies and what their human resources managers think about it. Having verified the lack of content and protocols in existing people management models, it is suggested how to manage suffering at work.

This study begins by a brief review of the concept of suffering in the work place and follows by reviewing extant academic literature, and the managing models on Human Resources Management linking suffering with health, occupational safety and work performance. Later, the theoretical propositions are developed reflecting the current situation, and are tested with qualitative analysis.

Once the study is finished, we will be able to develop proposals that aim at contributing to improve the situation of people in actual companies from the point of view of their discomfort and health in a broad sense.

***The improvement of the well-being and health of people, both those within it, and within the rest of society, can and should be an end in itself, and also a guarantee of greater profitability.***

## 2. THE CONCEPT OF SUFFERING IN THE WORKPLACE

Most authors who have tried to define suffering argue for its complementarity with the term "pain" (Montoya et al, 2006) although they accept as a general rule the definition proposed in the year 1982 by Eric Cassell who affirms that it is "a state of severe stress associated with threatening events for the integrity of the person" (Cassell, 1982 p. 639). He also affirms that the suffering of people is conditioned by the society and the culture of every moment and place. This is even more important today given the growing need to reconcile professional and family life and the fact that an increasing number of organizations are interested in promoting the well-being of their employees. (Galvez Mozo, 2020). Although the concepts "pain" and "suffering" are not exactly identical, we will therefore consider them as similar for the practical purposes of this research work.

We are in any case with Briner when he affirms in his work entitled "The carelessness and the importance of emotions at work", that emotions constitute nonspecific affective states and therefore, its definition entails difficulty. Suffering is one of those emotions and its definition and study can not be approached in a simple way (Brinner, 1999). This is produced, not so much by its subjectivity, as by the non-specificity of its essence and, therefore, of its definition. Thus, the result of a review of the different meanings that are known, some other authors say that "suffering is a state of pain more or less permanent experienced by the subject within a specific society and culture, when facing a perceived threat as capable of destroying their own physical or psychosocial integrity, and before which they feel vulnerable and helpless " The globalized world we live in, suggests to look for a definition of suffering that can be transcultural, although the non-specificity of the concept, as it is said, makes it a very complex task (Montoya et al, 2006).

As an extreme example we can mention the attempt that based on matching the experience of pain in the perception of temporality of the subject a posteriori. That is, if a subject suffered, the time passed more slowly and vice versa (Bayés, 2000). This attempt does not have, as it seems, the necessary objectivity, given that there may be other factors besides pain so that time passes slowly and anodynely.

It has been discussed in the past, although today it is to a lesser extent, if suffering comes exclusively from physical damage, or if the psyche also has something to say. Today it is established doctrine

### KEYWORDS

Suffering; employee wellbeing, workplace, health, human resources managers.

### PALABRAS CLAVE

Sufrimiento; bienestar de los empleados, lugar de trabajo, salud, gerentes de recursos humanos.

that pain can come from reasons of physical harm, or psychological reasons that also cause suffering to people. For the rest, it is also possible that psychic pain also produces somatic effects known as "symptoms" (Denault et al, 2004). It is not only the experience of physical pain that causes suffering, but we must take into account, more so in the business world, the threshold of subjectivity that concerns the concept of suffering and that makes it manifest greater or lesser measured in similar circumstances (Ridner, 2004). There is in that sense a component of the concept of suffering that must be taken into account to justify its subjectivity, and it is the individual's sensation of his own vulnerability. In other words, any subject that feels vulnerable suffers to a greater or lesser extent (Black & Rubinstein, 2004).

Professionals experience moments of pressure in which, the mere risk of losing their job, just that possibility, makes them feel extremely vulnerable due to the responsibilities we assume in today's society and that condition involve us in one way or another. We live here and now and we must pay attention to each of our movements trying to become fully aware that we do so. (Baer, Caldera et Nagy, 2020). Faced with this situation, some people defend themselves through the externalization of a position of personal hardening; Others suffer, however, from emotional suffering that society judges as a sign of the aforementioned vulnerability. In any of the options, the human being perceives the work that must be done for the rest of his professional life as an arduous and expensive task, a dead end in which the professional will always be accompanied by a form of suffering (Morse, 2000). This perception is clearly influenced by the ideological context and the structures of today's organizations, a matter awared, but which exceeds the objectives of this study.

The individual situation and in most of the occasions anonymous, of suffering, does not occur in a closed and hermetic environment, but within the group life to which all human beings are forced. Therefore, the greater or lesser degree of suffering will be influenced by our situation inside a group and will be greater or lesser depending on the situation of power or subordination of each person (Georges, 2002). Suffering, as we have pointed out, has a very broad nonspecific component, so that circumstances can influence whether the impact of an adverse situation on a person is greater or lesser. This feature is even more important in recession periods because companies need to adjust all departments, also human resources ones (Dolors and Martínez-García, 2021).

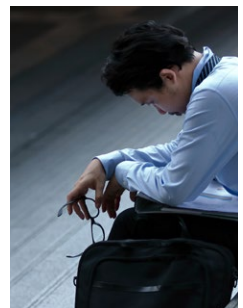


Byung-chul Han describes the current situation in the following way: "We live in a special historical phase, in which freedom itself gives rise to coercion. The freedom to be able to do generates even more coercion than the disciplinary duty. Duty has a limit. The power to do, on the contrary, has none. That is why the coercion that comes from being able to do is unlimited. We are, therefore, in a paradoxical situation. Freedom is the counter-figure of coercion. Freedom, which must be the opposite of coercion, generates coercion. Diseases such as depression and burnout syndrome are the expression of a deep crisis of freedom. They are a pathological sign that today freedom becomes, in different ways, coercion " (Han, 2014, p. 7).

Thus, we can affirm that suffering, as an emotion inherent to human beings, might take place in the spaces and, therefore, also in the business organizations of our days. If suffering, although non-specific, is a concept that refers to an emotion experienced by the human being by the mere fact of being, we can not remove it from its presence in whatever place it occupies, and therefore in its position of work.

The concept of suffering is closely related to others such as safety, occupational health and job performance. This leads us to the need to study them, although we must be aware that these other concepts do not obey the suffering itself, but rather the causes that produce it, some of its observable symptoms that could cause it, or the consequences that could occur. We must also attend, perhaps first, to the definition of job satisfaction as opposed to the concept of suffering. Although it is a complex concept due to the number of variables that influence its formation, it seems clear that job satisfaction can be "built", or at least it can be promoted among workers. Adequate orientation in the position and training aimed at favoring it, recognition, or progress expectations, contribute to its occurrence and its permanence over time (Tavbuma, Georgellis, & Thomas, 2015).

Another concept that must be taken into account due to its relationship with that of suffering is that of the work environment. A study recently carried out by professors Van Woerkkom and Meyers (2015), shows that the perception that workers have of an organizational climate contributes to better professional results or hinders them, as well as the appearance of a proactive or reactive feeling in Workers. The aforementioned results are the result of the analysis of a sample of 442 employees belonging to 39 departments of eight Danish



and Belgian companies and through it it is shown that up to 86 out of 100 workers carry out their activity better in a favorable climate and worse in one that without it.

This leads us to the next point of analysis of this research work, insofar as it is considered essential to verify whether existing people management models, as well as specialized literature, contribute to favoring an adequate work environment and, therefore, to palliate the suffering of the workers.

### 3. THE PRESENCE OF SUFFERING ON CONTEMPORARY HUMAN RESOURCES MODELS AND SPECIALIZED LITERATURE

The incorporation of the human factor to the analysis of resources in organizations is relatively recent. Under the heading "strategic human resource management", the importance of people in the creation of competitive economic value by developing specific skills that facilitate (Cappelli & Singh, 1992) stands out. There are different works that affirm that there is a correlation between the economic success of companies and the existence of people management systems and affirm that effective management of human resources produces benefits that translate into greater profitability (Schuler & MacMillan, 2006).

However, we are at a key moment. On the one hand, there is no doubt about the growing inclusion of the management of people in the strategic "core" of companies. Trends appear constantly and / or practices relating to the management of people in organizations and these are taken into consideration and supported, at least theoretically by senior management of the companies. Thus, we have created some models of people management literature called "hard" divided into five fundamental aspects (Fombrum, 1982): The selection and recruitment of people - Measuring performance - The performance assessment - The proposal of the rewards consequence of the obtained results - The future development of the employees.

But, on the other hand, there are those who choose to understand the management of people placing the emphasis on human beings in themselves and not so much in its mere role as a resource, notwithstanding that inevitably we all are as long as we serve a cause and we carry out a mission. These authors have proposed a model of people management that considers a preponderant (Beer et al, 1984: - The influence of workers in the organization - The analy-

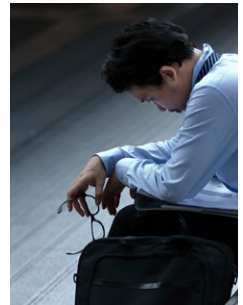


sis of their personal development in the company as outside of it -  
 The importance of adequate compensation systems - The constant  
 analysis of the work systems used.

### 3.1. People Management Models and suffering.

Whatever the model of people management chosen by an organization, it will be influenced in any case by the society in which it is developed. Thus, the models of people management that are being applied in today's business organizations can be grouped around two main approaches: an American one, characterized by a private and autonomous way of understanding organizations (Kaufmann, 2014), and another European, which includes other forms of social organization more guarantees of rights for workers (Brewster, 1995). Either model must address current trends in human resource management that are, among other things, potential sources of employee suffering:

- People management models adjust the individual and organizational objectives of the group and offer employees rewards for their performance. This is one of the reasons why the management of people takes on greater importance in companies. It is no longer a matter of simply guaranteeing that a job is accomplished, but of obtaining sufficient commitment from the workers so that it can be done continuously over time and as effectively as possible (Dolan & Raich, 2010).
- A greater degree of flexibility in the management of people is included, so that a different performance can be compensated differently in different collaborators, even if they are part of the same work group and have similar tasks entrusted to them. The processes of internal communication are therefore very important. Each worker must know what he can do and what to expect depending on the result obtained (De Silva, 2007).
- The traditional personnel function evolves and is integrated as an important part of the general management strategy of the company. People management has a role as a planner, beyond mere mediation and / or problem solving.
- Cooperation among employees is sought and encouraged through the development of the necessary skills to seek cohesion between individuals and groups, the creation of programs to promote corporate culture, new remuneration models and the development of management programs for the people who best





contribute to this end (Lawyer, 2002).

- Globalization has meant that the improvement of efficiency is not so much sought in the reduction of salary costs and the cheapening of products, as in innovation and the improvement of productivity. Quality has become the hallmark of organizations and people management models try to achieve this through increasingly complete and efficient training plans (Schuler, 2000).
- The constant updating of knowledge and information in real time, the result of the technological era we live in, conditions the management of people in organizations, which have had to eliminate traditional jobs and adapt the profiles and skills of them to the new working conditions characterized by constant and rapid change Dolan & Acosta-Flamma, 2006).
- The management models must also take into account those workers called "peripherals", whose number is growing, and who are the people who do not belong to the company's workforce, but who perform functions that, although outsourced, form part of the day by day of the production system of products or services that make up the main activity. There is therefore an increase in problems and / or tasks that are solved by means external to each organization (De Silva, 1997).
- The supervision of the work of people has evolved to the measurement of results in the medium term, due, among other causes, to the greater training and skills of the generations that enter the labor market.
- Variations have been added to the management models that include a greater temporality in the employee, given the increase of the work systems for tasks, for specific projects. The management of people must be compatible with the necessary seasonal flexibility, especially in sectors related to tourism and / or commerce (De Silva, 1997). Hence, the management of people is becoming less homogeneous and must take into account the diversity of groups of people who cohabit in business organizations.
- The Temporary Work Companies have become very important in the business organization models, since they assume the same functions of personnel management that the companies that used to hire them used to perform. They are an important piece in the creation of employment and contribute in an outstanding way to the adaptation to the intense and constant chan-

ges of the labor market in the world, as regards both companies and workers (Moreno Pérez & Moreno Vida, 2004).

The models of people management that are tried to apply in today's business organizations, could be grouped around two main models: one American (Kaufmann, 2014), from which the rest of conceptions are born, and another European one that deals with to adapt the private and autonomous conception of the Americans to a way of understanding organizations, that of the old continent, which includes other forms of social organization, more guarantees of rights for workers (Brewster, 1995).

It could be thought that management models of people of American origin should not worry about the possible suffering of people in organizations due to the degree of freedom they allow individuals and companies, who contract with them, but do not protect them at all. However, the European model, which is more concerned with the rights and duties of employees and business organizations, would seem more favorable to assessing people in the face of anomalous situations that originate in people. There are few academic contributions that focus attention on suffering in organizations and the truth is that in any case, in one or the other model, there is no clear reference to the detection, management and / or prevention of suffering in business organizations. current, reason why we understand that it is necessary to investigate in this problematic and growing issue in today's business organizations.

It is not perceived in any case, in one or the other model, any reference to the detection, management and/or prevention of suffering in current business organizations. We will try, therefore, in the following point, to find out if the suffering in the business organizations, beyond being considered or not in the models of people management, is cause for study and concern for the specialized literature of greater impact in the last years.

### **3.2. Specialized literature and suffering**

In order to know, as we have advanced, the treatment that the specialized literature gives to the suffering in the current business organizations, several publications of high impact on the subject that occupies us in the last years have been reviewed. We refer to the chapter dedicated to explain the method to justify your choice and the results obtained. At this point we give an account of said obtained results:

In the years in which we have based the analysis of publications just presented, the nine selected journals jointly published 1,814 articles. Twenty-eight times they deal with issues related to the suffering of people, such as the work environment, job satisfaction, work stress and professional harassment. Only once do they address the issue of the suffering of people as such.

The terminological quantification, based on the concepts studied in the conceptual map on which we have been based, are the following:

- Suffering or synonyms: 1 article published
- Opposite terms. Satisfaction: 5 articles published
- Causes of suffering. Harassment and / or climate: 9 articles published
- Observable symptoms. Stress, anguish, burnout: 13 articles published

As a result of the review carried out, it can be said that, of the 1,814 articles reviewed, only twenty-eight of them deal with issues related in some way to the suffering of people in organizations.

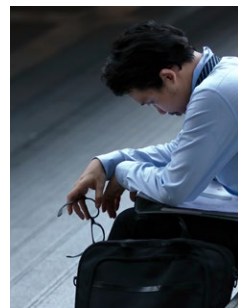
The article published specifically related to the suffering of people in companies is as follows:

- Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. It is an article published in the Academy of Management Journal in the month of June 2016. Its authors are Marcie LePine, Yiwen Zhang eean Crawford and Bruce Rich. The work consists in analyzing the influence of the charismatic leader in the stress of their teams and how both can affect the performance in the workplace (Le-Pine et al, 2016). Note in any case that, from the reading of the article that we highlight, it can not be assumed that we should understand stress as a necessary facilitator of suffering, or that it necessarily comes from it.
- In addition to the chosen journals, and the number of articles they have published, we have found an article that is worth highlighting for its content. It is titled Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in French-speaking Switzerland (Bontemps et al, 2018). It affirms that suffering at work implies human, social and economic costs. He also says that in Switzerland, 34% of workers say they feel stress related to work. We must reflect again that the observable symptoms of possible suffering, such as stress, do not necessarily have to produce it, which is why we must maintain the necessary cau-

tion in the face of any attempt to understand suffering in organizations. That is why in the conclusions of the aforementioned article it is stated that the impossibility of approaching such an asymmetric concept is a limitation of it.

From what has been said up to this point, let us remember that we cannot say that current management models include a reference to the suffering of people in business organizations and therefore, how to prevent, alleviate or trace it. Similarly, from the review of the literature described we cannot infer that there are publications that advocate addressing the issue that concerns us in depth, which is why we consider it important to do so in this research work.

Moreover, few studies have highlighted the effect of suffering on health, occupational safety or work performance. MacIntosh et al. (2007) argued that suffering in the workplace can detrimentally affect the body and mind of employees. Consequently, health and occupational safety should be in risks as well as a firm's financial health. The solution should be to provide and implement any kind of organizational program that attempts to target and help promote a positive organizational climate (Gibbs & Cooper, 2011). Quick and Henderson (Quick & Henderson, 2016) reviewed the evidence concerning the health risks associated with occupational stress. Their arguments and final conclusions, that were developed from roots in preventive medicine and public health, highlighted the application of preventive management.



#### 4. OBJECT AND METHODOLOGY

The aim is to know how human resources managers perceive the suffering within organizations and what they do to manage it, and if people management models and specialized literature help them to deal with it. This purpose is specified in the following aspects:

- a.- A conceptual contribution on the notion of organizational malaise and suffering in organizations, given that, as we will see, suffering in organizations is seen today in an incomplete and limited way.
- b.- A complementary conceptual contribution of management models of current people in order to suggest the inclusion of the prevention, detection and / or management of suffering.
- c.- An empirical contribution based on the experience of those responsible for managing people regarding the presence

in these models of suffering and discomfort; and, where appropriate, how these realities are managed.

To achieve these objectives, it will be necessary to examine the management models of people in companies, as well as specialized literature on the subject to check whether the Human Resources discipline addresses the discomfort and suffering in organizations.

As regards the methodology used to achieve the described objectives, it should be noted beforehand that the work has been distributed in a first phase of documentary analysis, to take place at a later time to an empirical analysis as we will see. We will therefore make reference to these two parts of which its structure consists:

- 1.- In a first step, it is the documentary analysis that occupies the method of approach used to approach the study of human resource management models and the review of specialized literature.
- 2.- Secondly, the aforementioned documentary analysis gives way to a phase of empirical analysis that includes the collection of data around a discussion group made up of human resources directors to analyze the correlation between the suffering of workers and his influence on his health, his safety and his professional performance.

The choice of a qualitative methodology has much to do with our dynamic position between the facts and their interpretation in a process that is necessarily circular. We elaborated an analysis of existing knowledge about the management of people, and an interpretation that emerges about human suffering. We try to understand (*verstehen*) the social variables, and at the same time consider the subjective meanings and the understanding of the context where the phenomenon occurs.

In that sense, Luis Enrique Alonso, in his work *The Qualitative View in Sociology*, states that "Hermeneutic interpretation tends to capture the deep senses of the processes of social interaction, beyond their manifestations or conventions. In principle, such senses are the concretion of a projective definition of the subject researcher, mediator for their own culture, situation and perception ... " (Alonso, 1998, p. 32-33).

Thus, the documentary analysis used in this thesis has adopted different aspects depending on the different parts of the work:

- In the first of these, a bibliographic review has been carried out as regards the management models of people, both the



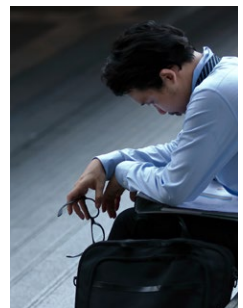
evolution of thought in this regard, and the current systems used in organizations.

- Likewise, this study tries to review the specialized literature in order to try to know to what extent it deals with suffering in companies. To choose the journals on which we have based the search, we have gone to the Institute for Scientific Information (ISI), which is part of the Thomson Reuters group. One of the services it provides is the so-called ISI Web of Knowledge.

Regarding the empirical part of the work, we participated in a discussion group composed of human resources directors. It is a method of gathering information that facilitates the transmission of ideas and opinions in an open manner, if the climate that is created is adequate and offers sufficient confidence (Kruger & Casey, 2008). The decision that they were responsible for people management reporting subjects is because they are most directly related to the future of employees in companies, or at least with their superiors, who also have the status of workers. In addition, if measures of detection, prevention and elimination are studied or implemented, as far as possible, the discomfort at work, they are responsible for promoting and carrying them out.

In addition, managers of people management are or may be subject patients of suffering in the workplace. They are also workers, and they are the ones who know how far they can implement the policies they would like and how far they do what they dictate. On the other hand, there is evidence that they are a good subject of analysis for this type of studies. For instance (Open, 2018) examined variations in manager reactions and support for people with depression among employees across 15 diverse countries. They found that manager reactions were at least as important as country GDP financial resources.

The meeting took place as part of a research project on welfare and humanity in today's companies. Several meetings were held beforehand to prepare a script for the development of the discussion group, as well as to organize the sending of an invitation letter to human resources managers with the criteria mentioned. The list of companies to whom the mail was sent was determined by the available prior information on their good practices in the matter to be considered. All of them were informed that the research is exploratory in nature. Once selected, the discussion was recorded and confidential; therefore none of the participants will be identified,



and the destination is strictly academic, with no commercial purpose. Among the applications sent, the twelve people management managers of some of the main Spanish companies, nationals and multinationals elected of both sexes, different ages, different sectors, different sizes and with different seniority in the position were selected. The selection was the following:

- 1.- O.N. Woman. Telephony Sector
- 2.- S.G.M. Woman. Education Sector
- 3.- J. A.F. Man. Energy Sector
- 4.- F.A.R. Man. Electric sector
- 5.- L.M.M. Woman. Energy Sector
- 6.- S.P. Woman. Great Consulting Sector
- 7.- J.C. Man. Industrial Sector
- 8.- J. B. L. Man. Insurance Sector
- 9.- B.R.G. Woman. Insurance Sector
- 10.- A. R. Woman. Energy Sector
- 11.- M. S.A. Woman. Publishing Sector
- 12.- M.L.V. Woman. Energy and Distribution Sector

The meeting took place as part of a research project on well-being and humanity in today's companies. This business may seem distant, even opposite to our work. It is no less true, however, that it is common to pose questions to a group in an indirect way, even hidden to elicit more frank responses. For this reason, the object of the discussion group seemed appropriate a priori to try to investigate it.

The session was carried out in compliance with the script previously established, and could be completed in its entirety. The conversation that the participants had in the thread of the questions that were asked and transcribed later. Said writing was sent to the participants so that they could make as many qualifications as they considered.

## 5. RESULTS

This point is dedicated to try to interpret the statements of the participants in the focus group in relation to the matter that concerns the present research work. We will use for this the most frequent terms and concerns, as well as the conclusions that emerge from the discourse, read and interpreted by iteration. Note that in the table that can be seen below, the minutes dedicated to each question in the discussion group that serves as an evidentiary reference to this



research work are indicated on the right side.

To obtain answers, the following script was followed:

### 5.1. Focus Group Guideline

Welcome and presentations of the participants (fast round)		10'
Brief description of the objective of the investigation (Emphasize that it is not about "presenting" their companies, but their personal experience and sharing their knowledge, as experts in the subject)		5'
Introductory question	I would like, in the first place, that you share with us what you understand by HEALTHY ENTERPRISE, in your own words	15'
Key issues	- Main question 1: In your experience as human resources managers, what is the use of this concept? What does it contribute to the company as a whole? And to its different interest groups?	15'
	- Main question 2: Is the person really the center of the organization, around which their actions and decisions revolve? What priority does this matter occupy in the companies? And in the specific case of your company?	15'
	- Main question 3: Could you share with us a case of success, of a company or of a country, that you consider especially at the forefront in this area? Why?	15'
Closing issues	- Closing question 1: Finally, do you consider that this topic of healthy business is a trend, a passing fad ?, Or, on the contrary, do you think it is here to stay? Are we facing the new health bubble in companies or is this a business strategy that is going to stay and grow?	15'
	- Closing question 2: would you like to make any additional comments? Has anything remained in the inkwell?	15'
Thanks and farewell (Indicate the following steps - sending good practices and future lines of research)		5'

### 5.2. Suffering in organizations

The managers participating in the reference discussion group agree that suffering in the workplace exists, although it is difficult to be detected. On the other hand, they recognize that if someone suffers, they will underperform and that will affect the profitability of the company.

*“It is much more profitable for people to be well and it doesn't cost you more money but the other way around; having people who are having a bad time costs you more money because it costs you much more effort to carry out each process. If people are in your favor and if they are all in the same direction, everything is much easier; also much more profitable” G.D.M.L.*



We wonder at this point if those responsible for managing people do anything to prevent, manage, or try to alleviate the suffering that they recognize exists. They affirm then that they would do something more if they knew to whom it happens, but they say that what usually happens is that people suffer in silence, and that they do not dare to denounce what happens to them. In fact, on deeper conversation, they acknowledge that there may indeed be suffering in some of their employees. In addition, those responsible for managing people take refuge in the obligatory respect for privacy so as not to inquire into possible cases of suffering.

In any case, it is not easy to face this problem, they say. They recognize a complex reality in which human beings do not have it easy. Companies today are an impersonal environment, more the bigger they are. The objectives are global and people are a resource; important, but resource without more:

*“In general, the perception that we have is that mental illnesses are not known: they remain silent. It is very difficult to detect them first because the information that the medical systems that exist do not specify what the real reason for the discharge is because the data protection law does not allow it.”*

*“The problem is the disconnection between the sick employee and the company. Nobody cares about this person. Sometimes no middle manager calls this person... There is the case of someone who spends a month off due to a chemo treatment and does not receive any calls from the company. G.D. JA:*

This is, perhaps, the reason why those responsible for people management are optimistic about the gallery, which, they admit, does not always coincide with the intimate feeling, nor with that of professionals. Campaigns are carried out that do not pose a risk to the people management position, but that do not address suffering directly. It is a way of managing people in which you do it, but you don't look at it, or you don't want to look at it. Due to the fact that the prospective discussion group that we carried out had its own public character, we went to it to verify if the statement just exposed is fulfilled. Here are some examples:

*“We have promoted a Runners Club, in which there is an emotional part that links you with others. There is a sports club, paddle tennis tournaments, which are very well received by the employees. G.D J.L:*



*“... we have vaccinated all the women who have voluntarily wanted to be vaccinated against the human papilloma virus. Social security only offered free vaccination up to a certain age. That is why we decided to offer a vaccination campaign against this disease, which has considerable rates of affectation, G.D E.M:*

*“Five years ago we started a campaign against breast cancer. Our motto is: “think global and act crazy”. We have carried out awareness campaigns on sexuality issues, for example, with the HIV platform”. G.D.M.L:*

### 5.3. Propositional Conclusions

For all that has been stated, and as a result of our interpretation of the interviews carried out, we can affirm the following:

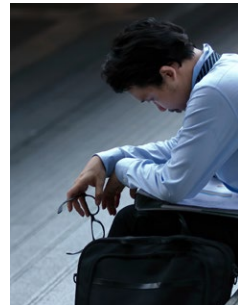
- 1.- Those responsible for people management affirm that there are people who suffer in their jobs.
- 2.- They perceive suffering in companies as a problem that they do not face.
- 3.- Even if they don't like it, it would have to be addressed and for this they would need tools
- 4.- It is a challenge for everyone, and also for senior management.

From the review of the literature carried out, we have verified that there is no explicit reference to suffering in people management models or, as a consequence, to how to alleviate it, despite the fact that we can count on several measurement scales that demonstrate the existence of suffering. symptoms of suffering.

Moreover, after reviewing the complementary literature, and the analysis of the reference discussion group, we have therefore verified that the problem of suffering is not dealt with in depth in companies. For this reason, we have carried out this research work and we believe we have discovered an important theoretical and practical limitation in the discipline of Human Resources -or People Management- in organizations.

This being the case, we suggest incorporating policies into the people management models that directly, individually, anonymously, and voluntarily address the problem of suffering in workers. It is a possible task, but even more so, it is a necessary mission.

- Knowledge systems of people in organizations must be improved. More and better tools are necessary, but also more human teams and a greater and better dedication of time to people's suffering.



- People management models must recognize the existence of suffering and try to accept it as a first step in order to later analyze, confront and prevent it.
- Once suffering is considered as such in people management systems, mechanisms for individualized analysis of its causes must be introduced, as well as points for improvement of the patient.

In short, it can be stated that people management models must consider human beings as the main center of their activity. Today they are subject to profitability, to costs. They are considered one more element at the service of growth. Workers are not resources for organizations; Rather, organizations should be understood as resources for the development of people.



---

## REFERENCES

- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid, Madrid, España: Fundamentos.
- Baer, Ruth, Caldera, Carolina, Nagy, Laura. Mindfulness. Encyclopedic of Personalis and Individual Differences. January 2020.
- Bayés, R. (2000). Una Estrategia para la detección del sufrimiento en la Práctica Clínica. *Revista Española Sociedad Dolor*, 7, 70-74.
- Black, H., & Rubinstein, R. (2004). Themes of suffering in later life. *Journals of Gerontology*, 59B, 17 ss.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. (J. Wiley, Ed.) Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.
- Bontemps, S., Barlet-Ghaleb, Madiouni, Z., Besse, C., Bonsack, C., Wild, P., y otros. (Marzo de 2018). Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in French-speaking Switzerland. *Contemporary Clinical Trials Communication*, 71-76.
- Brewster, C. (1995). Towards a European Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 1-21.
- Briner, R. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. (P. Press, Ed.) *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 323-346.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating Strategic Human Resources. En D. Lewin, O. Mitchell, P. Sherer, & I. Newsletter (Ed.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* (págs. 165-192). Pennsylvania, Pennsylvania, Estados Unidos: Madison.
- Cassell, E. (Marzo de 1982). The Nature of Suffering and the Goals of Medicine. *The New England Journal of Medicine*, 639-645.
- De Silva, S. (Abril de 1997). The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resource Management. *International Labour Organisation*.
- Denault, S., Lussier, V., Mongeau, S., Paille, P., & al., e. (2004). The Nature of Suffering and Its Relief in the Terminally Ill. 20, 7-12.
- Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52.
- Dolan, S. L., & Acosta-Flamma, C. (2006). Values and propensity to adopt new HRm web based technologies as determinants of HR efficiency and effectiveness: a firm level resource-based analysis. En M. B. Mohler, & Mohler (Ed.), *Beyond the Horizon of Measurement* (Vol. 10, págs. 85-104). Mannheim, Alemania: Zuma.

- Dolors Celma, Joan Sorribes and Martínez García, Esther. Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Anuary, 2021.
- Evans-Lacko S, Knapp M. Is manager support related to workplace productivity for people with depression: a secondary analysis of a cross-sectional survey from 15 countries. *BMJ Open*, 2018; 8
- Fombrun, C. (1982). Environmental trends create new pressures on Human Resources. *Journal of Business Strategy*, 3 (1), 61-69.
- Galvez Mozo, Ana (2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics. Revista de economía, empresa y sociedad*.
- Georges, J. (2002). Suffering: toward a contextual praxis. *Advances in Nursery Science*, 79-86.
- Gibbs, P. C., & Cooper, C. L. (2011). Fostering a positive organizational culture and climate in an economic downturn. *The handbook of organizational culture and climate*, 2, 119-136.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. (Herder, Ed.) Barcelona, Barcelona, España: Pensamiento Herder.
- Hirigoyen, M.F. La souffrance au travail et les pathologies émergentes, *L'information Psychiatrique* 2008/9 (Volume 84), p. 821-826.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. (Elsevier, Ed.) *Human Resources Management Review*, 24 (2), 196-218.
- Krueger, R., & Casey, M. A. (2008). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications.
- Lawyer, E. E. (2002). Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 162-164.
- LePine, M., Zhang, Y., Crawford, E., & Rich, B. (2016). Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 1036-1059.
- Levinas, E. (1991). *Entre nous (Essais sur le penser-à-l'autre. Détermination philosophique de l'Idée de culture*. Paris, Francia: Grasset.
- López Sáenz, M. d. (2010). El Dolor de Sentir en la Filosofía de la Existencia. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 381-437). Madrid, España: Tecnos.
- MacIntosh, R., MacLean, D., & Burns, H. (2007). Health in organization: towards a process-based view. *Journal of Management Studies*, 44(2), 206-221.
- Montoya Juarez, R., Schmidt Río-Valle, J., & Prados Peña, D. (2006). En busca de una definición transcultural de sufrimiento; una revisión bibliográfica. *Cultua de los Cuidados*, 20, 117-120.
- Monereo Pérez, J. L., & Moreno Vida, M. N. (2004). Las Empresas de Trabajo Temporal en el marco de las nuevas formas de organización empresarial. *REvista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 48, 39-65.
- Morse, J. (2000). Researching illness and injury: Methodological Considerations. *Qualitative Health Research*, 10 (4), 538-546.
- Pinto de Almeida, L., & Da Costa Leao, L. H. (2012). Intervención en la relación sufrimiento-trabajo: Contribuciones de la Psicología Social. (F. U. Amigo, Ed.) *Revista Electrónica de Psicología Social*, 24.
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459.
- Ridner, S. (2004). Psychological distress; concept analysis. *Journal of Advanced Nursery* (45), 536-545.
- Sánchez Meca, D. (2010). Com-Padecer Sim-Patizar: Hacia una filosofía de la Hospitalidad. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 471-489). Madrid, España: Tecnos.
- Seligmann-Silva, E. (2014). Trabajo y Desgaste Mental. El derecho a ser dueño de sí mismo. Sao Paulo, Brasil: Octaedro.
- Schuler, R., & MacMillan, I. (2006). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.
- Schuler, R. (2000). Human Resources Issues in International Joint Ventures and Alliances. *Human Resources Management*, 16.
- Tavbuna, V., Georgellis, Y., & Thomas, L. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A sector and gender analysis. (W. O. Library, Ed.) *Human Resource Management*, 54 (2), 303-321.
- United States Census Bureau (2019). Economic Indicators, 2009. Available in [www.census.gov](http://www.census.gov) [Access 25/01/2019].
- World Health Organization (Who). Health Topics, 2009. Available in [www.who.int](http://www.who.int) [Access 25/09/2019K].





**Sheila Liberal Ormaechea**

Francisco de Vitoria University (Spain)

✉ s.liberal.prof@ufv.es



**Cristina Paredes**

Complutense University (Spain)

✉ ciparedes@ucm.es



**Eduardo Gismera**

Pontificia Comillas University (Spain)

✉ egismera@comillas.edu



**Javier Sastre**

Esic Business School (Spain)

✉ jsastre@esic.edu

# Influencia del Sufrimiento en el Trabajo en la Salud, la Seguridad en el Trabajo y el Desempeño Profesional

**Influence of suffering in the workplace in health, occupational safety, and professional performance**

## I. INTRODUCCIÓN

Diversas formas de causas de sufrimiento humano, tales como el familiar, individual o económico tienen un impacto en las organizaciones empresariales. El sufrimiento adopta las más diversas vertientes. Por ejemplo, y según la Organización Mundial de la Salud, 300 millones de personas en todo el mundo luchan contra la depresión y cerca de 800.000 mueren por suicidio cada año, lo que supone una media de una persona cada 40 segundos (OMS, 2009). Los datos de la Oficina del Censo de los Estados Unidos muestran que 71 millones de adultos estadounidenses tienen deudas en cobros informados en sus archivos de crédito (2019). Y también, el propio lugar de trabajo es una fuente de sufrimiento. En concreto, el aumento de la competencia y las nuevas formas de organización del trabajo derivadas están provocando incluso daños en la salud mental de los trabajadores (Hirigoyen, 2009).

La liberación producida en nuestro mundo global se ha traducido en un consumismo desenfrenado en el que todo se mide desde un punto de vista cuantitativo en favor del principio de rendimiento y rentabilidad como únicos parámetros válidos. Olvidamos en nuestro tiempo, sin embargo, que el llamado nivel de vida debe incluir otros



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El sufrimiento en el puesto de trabajo es un suceso más común de lo deseable en la vida cotidiana. En interés tanto del bienestar de los empleados como del rendimiento de la empresa, debe tomarse en consideración seriamente. Sin embargo, existe un escaso conocimiento sobre los efectos del sufrimiento en la salud y seguridad ocupacional debido a que ni los actuales sistemas de gestión de personas, ni la literatura especializada abordan directamente este problema. Como consecuencia, existe una falta de evidencia sobre cómo gestionar el sufrimiento en las organizaciones. Arraigado en los postulados de los gerentes de recursos humanos, este trabajo es un análisis reflexivo de los datos recopilados de las conclusiones de grupos de discusión con los gerentes de recursos humanos de empresas clave seleccionadas en España. El artículo ofrece una mirada innovadora al tema poco investigado del sufrimiento en el trabajo para descubrir qué se ha hecho, qué hay que cambiar y qué está por venir en el campo del sufrimiento en las empresas.

### EXECUTIVE SUMMARY

Suffering in the workplace is probably a more common occurrence than expected in everyday life. In the interests of both, employee wellbeing and company performance, it must be taken seriously in consideration. However, poor knowledge exists concerning the effects of suffering on health and occupational safety because neither the current human management systems, nor the specialized literature directly address this problem. As a consequence there is a lack of evidence regarding how to manage suffering in organizations. Rooted in human resources managers postulates, this work is a thoughtful analysis of data collected from focus group discussions with Top Human Resources Managers of selected companies in Spain. The article offers an innovative look at the under-researched topic of suffering in the workplace to discover what has been done, what has to change and what is to come in the field of suffering.

factores cualitativos como la gratitud por lo que poseemos, la liberación del sentimiento global de culpa, la salud y el bienestar, la seguridad en el trabajo, o la supresión de algunos miedos infundados de antaño (López Sáenz, 2010).

El modelo económico actual, más allá de sesgos ideológicos cada vez de menor calado, se basa en la objetivación, planificación y aprovechamiento de los recursos, objetivos a los que se subordina la vida de los seres humanos (Levinas, 1991). La existencia de la tecnología, la industria, la objetivación de lo que sucede, la manipulación de los individuos en torno al trabajo y la posesión de objetos materiales, conforman el estado de cosas y constituyen la esfera de poder predominante (Sánchez Meca, 2010).

***La mejora del bienestar y la salud de las personas, tanto en su seno, como dentro del resto de la sociedad, puede y debe ser un fin en sí mismo, y también una garantía de mayor rentabilidad.***

Este es un asunto absolutamente sencillo que nos debe hacer reflexionar para comprender juntos los procesos que se dan y que es necesario comprender para transformar las causas que producen el sufrimiento en las personas. Es también un reto sin duda ético, que puede y debe contribuir a la mejora de la salud de los empleados, todo ello con la intención de devolver la vitalidad a las personas que se ven afectadas por situaciones de desgaste mental que les provocan sufrimiento (Seligman-Silva, 2014).

La lógica preocupación por la rentabilidad de las empresas no tiene en cuenta que, para mejorarla, hay que valorar el número de personas que dicen sufrir en ellas. La mejora del bienestar y la salud de las personas, tanto en su seno, como dentro del resto de la sociedad, puede y debe ser un

fin en sí mismo, y también una garantía de mayor rentabilidad (Pinto de Almeida & Da Costa Leao, 2012).

El objeto de este trabajo suscita un esfuerzo por analizar lo que se ha escrito sobre el sufrimiento en las empresas y lo que piensan al respecto sus responsables como recursos humanos. Verificada la falta de contenidos y protocolos en los modelos de gestión de personas existentes, se sugiere cómo gestionar el sufrimiento en el trabajo.

Este estudio comienza con una breve revisión del concepto de sufrimiento en el lugar de trabajo y sigue con la revisión de la literatura académica existente y los modelos de gestión en Gestión de Recursos Humanos que vinculan el sufrimiento con la salud, la seguridad laboral y el desempeño laboral. Posteriormente, se desarrollan las proposiciones teóricas que reflejan la situación actual, y se contras-

tan con el análisis cualitativo.

Una vez finalizado el estudio, podremos desarrollar propuestas que apunten a contribuir a mejorar la situación de las personas en las empresas actuales desde el punto de vista de su malestar y salud en un sentido amplio.

## 2. CONCEPTO DE SUFRIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

La mayoría de los autores que han tratado de definir el sufrimiento defienden su complementariedad con el término "dolor" (Montoya et al, 2006) aunque aceptan como regla general la definición propuesta en el año 1982 por Eric Cassell quien afirma que es "un estado de estrés severo asociado a eventos amenazantes para la integridad de la persona"(Cassell, 1982 p. 639). También se afirma que el sufrimiento de las personas está condicionado por la sociedad y la cultura de cada momento y lugar. Esto es aún más importante hoy en día dada la creciente necesidad de conciliar la vida profesional y familiar y el hecho de que un número cada vez mayor de organizaciones están interesadas en promover el bienestar de sus empleados. (Gálvez Mozo, 2020). Si bien los conceptos "dolor" y "sufrimiento" no son exactamente idénticos, los consideraremos por tanto como similares a los efectos prácticos de este trabajo de investigación.

Estamos en todo caso con Briner cuando afirma en su obra titulada "The carelessness and the importance of emotions at work", que las emociones constituyen estados afectivos inespecíficos y, por tanto, su definición entraña dificultad. El sufrimiento es una de esas emociones y su definición y estudio no puede abordarse de manera sencilla (Brinner, 1999). Esta se produce, no tanto por su subjetividad, cuanto por la inespecificidad de su esencia y, por tanto, de su definición. Así, fruto de una revisión de las diferentes acepciones que se conocen, algunos otros autores afirman que "el sufrimiento es un estado de dolor más o menos permanente que experimenta el sujeto dentro de una determinada sociedad y cultura, ante una amenaza percibida como capaz de destruir su propia integridad física o psicosocial, y ante la cual se sienten vulnerables e impotentes" El mundo globalizado en el que vivimos, sugiere buscar una definición de sufrimiento que pueda ser transcultural, aunque la inespecificidad del concepto lo convierte en una tarea muy compleja (Montoya et al, 2006).

### PALABRAS CLAVE

Sufrimiento; bienestar de los empleados, lugar de trabajo, salud, gerentes de recursos humanos.

### KEYWORDS

Suffering; employee wellbeing, workplace, health, human resources managers.



Como ejemplo extremo podemos mencionar el intento que se basa en equiparar la experiencia del dolor en la percepción de la temporalidad del sujeto a posteriori. Es decir, si un sujeto sufre, el tiempo pasa más lento y viceversa (Bayés, 2000). Este intento no tiene, sin embargo, al parecer, la objetividad necesaria, dado que pueden existir otros factores además del dolor para que el tiempo transcurra lento y anodino.

Se ha discutido en el pasado, aunque hoy en menor medida, si el sufrimiento proviene exclusivamente del daño físico, o si la psique también tiene algo que decir. Hoy es doctrina establecida que el dolor puede provenir de razones de daño físico, o de razones psicológicas que también causan sufrimiento a las personas. Por lo demás, también es posible que el dolor psíquico produzca efectos somáticos conocidos como “síntomas” (Denault et al, 2004). No es sólo la experiencia del dolor físico lo que provoca sufrimiento, sino que hay que tener en cuenta, más aún en el mundo empresarial, el umbral de subjetividad que concierne al concepto de sufrimiento y que lo hace manifestarse en mayor o menor medida en circunstancias similares (Ridner, 2004). Hay en ese sentido un componente del concepto de sufrimiento que debe ser tenido en cuenta para justificar su subjetividad, y es la sensación que tiene el individuo de su propia vulnerabilidad. En otras palabras, cualquier sujeto que se siente vulnerable sufre en mayor o menor medida (Black & Rubinstein, 2004).

Los profesionales viven momentos de presión en los que, el mero riesgo de perder el trabajo, sólo esa posibilidad, les hace sentirse sumamente vulnerables debido a las responsabilidades que asumimos en la sociedad actual y esa condición nos involucra de una forma u otra. Vivimos aquí y ahora y debemos prestar atención a cada uno de nuestros movimientos tratando de ser plenamente conscientes de que lo hacemos. (Baer, Caldera et Nagy, 2020). Ante esta situación, algunas personas se defienden mediante la exteriorización de una posición de endurecimiento personal. Otros sufren, sin embargo, un sufrimiento emocional que la sociedad juzga como un signo de la mencionada vulnerabilidad. En cualquiera de las opciones, el ser humano percibe el trabajo que debe realizar por el resto de su vida profesional como una tarea ardua y costosa, un callejón sin salida en el que el profesional siempre estará acompañado de una forma de sufrimiento (Morse, 2000). Esta percepción está claramente influenciada por el contexto ideológico y las estructuras



de las organizaciones actuales, cuestión que se reconoce, pero que excede los objetivos de este estudio.

La situación individual y en la mayoría de las ocasiones anónima, de sufrimiento, no se da en un ambiente cerrado y hermético, sino dentro de la vida grupal a la que todos los seres humanos estamos obligados. Por tanto, el mayor o menor grado de sufrimiento estará influido por nuestra situación dentro de un grupo y será mayor o menor en función de la situación de poder o subordinación de cada persona (Georges, 2002). El sufrimiento, como hemos señalado, tiene un componente inespecífico muy amplio, por lo que las circunstancias pueden influir en que el impacto de una situación adversa sobre una persona sea mayor o menor. Esta característica es aún más importante en periodos de recesión porque las empresas necesitan ajustar todos los departamentos, también los de recursos humanos (Dolors y Martínez-García, 2021).

Byung-chul Han describe la situación actual de la siguiente manera: "Vivimos en una fase histórica especial, en la que la propia libertad da lugar a la coacción. La libertad de poder hacer genera aún más coacción que el deber disciplinario. El deber tiene un límite. El poder de hacer, por el contrario, no lo tiene. Por eso la coacción que proviene del poder hacer es ilimitada. Estamos, pues, en una situación paradójica. La libertad es la contrafigura de la coacción. La libertad, que debe ser lo contrario de la coacción, genera coacción. Enfermedades como la depresión y el síndrome de burnout son la expresión de una profunda crisis de libertad. Son un signo patológico de que hoy la libertad se convierte, de diferentes maneras, en coacción" (Han, 2014, p. 7).

Así, podemos afirmar que el sufrimiento, como emoción inherente al ser humano, puede tener lugar en diversos espacios y, por tanto, también en las organizaciones empresariales de nuestros días. Si el sufrimiento, aunque inespecífico, es un concepto que remite a una emoción experimentada por el ser humano por el mero hecho de ser, no podemos sustraerlo de su presencia en el lugar que ocupe, y por tanto de su puesto de trabajo.

El concepto de sufrimiento está íntimamente relacionado con otros como el de seguridad, salud ocupacional y desempeño laboral. Esto nos lleva a la necesidad de estudiarlos, aunque debemos ser conscientes de que estos otros conceptos no obedecen al sufrimiento en sí mismo, sino a las causas que lo producen, a algunos de sus síntomas observables que podrían provocarlo, o a las consecuencias



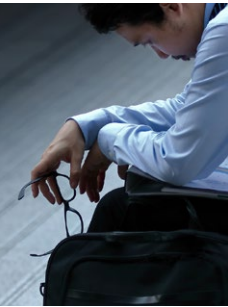
que podrían producirse. También debemos atender, quizás primero, a la definición de satisfacción laboral frente al concepto de sufrimiento. Aunque es un concepto complejo por la cantidad de variables que influyen en su formación, parece claro que la satisfacción laboral se puede “construir”, o al menos promover entre los trabajadores. La adecuada orientación en el puesto y la formación dirigida a favorecerlo, el reconocimiento o las expectativas de progreso, contribuyen a su ocurrencia y permanencia en el tiempo (Tavbuna, Georgellis, & Thomas, 2015).

Otro concepto que hay que tener en cuenta por su relación con el de sufrimiento es el de entorno laboral. Un estudio realizado recientemente por los profesores Van Woerkkom y Meyers (2015), muestra que la percepción que tienen los trabajadores de clima organizacional contribuye a mejores resultados profesionales o los dificulta, así como la aparición de un sentimiento proactivo o reactivo en los trabajadores. Los citados resultados son fruto del análisis de una muestra de 442 empleados pertenecientes a 39 departamentos de ocho empresas danesas y belgas y a través del mismo se demuestra que hasta 86 de cada 100 trabajadores desarrollan su actividad mejor en un clima favorable y peor en uno que sin ella.

Esto nos lleva al siguiente punto de análisis de este trabajo de investigación, en la medida en que se considera fundamental comprobar si los modelos de gestión de personas existentes, así como la literatura especializada, contribuyen a favorecer un clima laboral adecuado y, por tanto, a paliar el sufrimiento de los trabajadores.

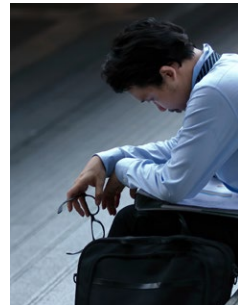
### 3. LA PRESENCIA DEL SUFRIMIENTO EN LOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS CONTEMPORÁNEOS Y EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA

La incorporación del factor humano al análisis de los recursos en las organizaciones es relativamente reciente. Bajo el epígrafe “gestión estratégica de los recursos humanos”, se destaca la importancia de las personas en la creación de valor económico competitivo mediante el desarrollo de habilidades específicas que faciliten (Cappelli & Singh, 1992). Existen diferentes trabajos que afirman que existe una correlación entre el éxito económico de las empresas y la existencia de sistemas de gestión de personas y afirman que la gestión eficaz de los recursos humanos produce beneficios que se traducen en una mayor rentabilidad (Schuler & MacMillan, 2006).



Sin embargo, estamos en un momento clave. Por un lado, no cabe duda de la creciente inclusión de la gestión de personas en el “core” estratégico de las empresas. Constantemente aparecen tendencias y/o prácticas relativas a la gestión de personas en las organizaciones y estas son tenidas en cuenta y apoyadas, al menos teóricamente, por la alta dirección de las empresas. Así, hemos creado unos modelos de gestión de personas en la literatura denominados “duros” divididos en cinco aspectos fundamentales (Fombrum, 1982): La selección y contratación de personas - La medición del desempeño - La evaluación del desempeño - La propuesta de recompensas consecuencia de los resultados obtenidos - El desarrollo futuro de los empleados.

Pero, por otro lado, hay quienes optan por entender la gestión de personas poniendo el énfasis en el ser humano en sí mismo y no tanto en su mero papel como recurso, sin perjuicio de que inevitablemente todos lo somos en tanto servimos a una causa y llevamos a cabo una misión. Estos autores han propuesto un modelo de gestión de personas que considera preponderante (Beer et al, 1984) - La influencia de los trabajadores en la organización - El análisis de su desarrollo personal en la empresa como fuera de ella - La importancia de sistemas de compensación adecuados - El constante análisis de los sistemas de trabajo utilizados.



### 3.1. Modelos de Gestión de Personas y Sufrimiento

Cualquiera que sea el modelo de gestión de personas elegido por una organización, éste se verá influido en todo caso por la sociedad en la que se desarrolle. Así, los modelos de gestión de personas que se están aplicando en las organizaciones empresariales actuales pueden agruparse en torno a dos enfoques principales: uno americano, caracterizado por una forma privada y autónoma de entender las organizaciones (Kaufmann, 2014), y otro europeo, que incluye otras formas de organización social más garantías de derechos para los trabajadores (Brewster, 1995).

Cualquiera de los modelos debe abordar las tendencias actuales en la gestión de recursos humanos que son, entre otras cosas, fuentes potenciales de sufrimiento de los empleados:

- Los modelos de gestión de personas ajustan los objetivos individuales y organizativos del grupo y ofrecen recompensas a los empleados por su desempeño. Esta es una de las razones por las que la gestión de personas cobra mayor importancia en las

empresas. Ya no se trata simplemente de garantizar la realización de un trabajo, sino de obtener el compromiso suficiente por parte de los trabajadores para que pueda realizarse de forma continuada en el tiempo y con la mayor eficacia posible (Dolan & Raich, 2010).

- Se incluye un mayor grado de flexibilidad en la gestión de personas, de manera que un desempeño diferente pueda ser compensado de manera diferente en colaboradores distintos, aunque formen parte del mismo grupo de trabajo y tengan encomendadas tareas similares. Los procesos de comunicación interna son, por tanto, muy importantes. Cada trabajador debe saber qué puede hacer y qué esperar en función del resultado obtenido (De Silva, 2007).
- La función tradicional de personal evoluciona y se integra como parte importante de la estrategia de gestión general de la empresa. La dirección de personas tiene un papel planificador, más allá de la mera mediación y/o resolución de problemas.
- Se busca y fomenta la cooperación entre los empleados mediante el desarrollo de las habilidades necesarias para buscar la cohesión entre personas y grupos, la creación de programas de fomento de la cultura corporativa, nuevos modelos retributivos y el desarrollo de programas de gestión para las personas que mejor contribuyan a este fin (Abogado, 2002).
- La globalización ha hecho que la mejora de la eficiencia no se busque tanto en la reducción de los costes salariales y el abaratamiento de los productos, como en la innovación y la mejora de la productividad. La calidad se ha convertido en la seña de identidad de las organizaciones y los modelos de gestión de personas tratan de conseguirla mediante planes de formación cada vez más completos y eficientes (Schuler, 2000).
- La constante actualización de conocimientos e información en tiempo real, fruto de la era tecnológica que vivimos, condiciona la gestión de las personas en las organizaciones, que han tenido que eliminar los puestos de trabajo tradicionales y adaptar los perfiles y competencias de los mismos a las nuevas condiciones laborales. caracterizado por cambios constantes y rápidos (Dolan & Acosta-Flamma, 2006).
- Los modelos de gestión también deben tener en cuenta a aquellos trabajadores denominados “periféricos”, cuyo número va en aumento, y que son las personas que no pertenecen a la



plantilla de la empresa, pero que realizan funciones que, aunque subcontractadas, forman parte del día a día del sistema de creación de los productos o servicios que integran la actividad principal. Hay por tanto un aumento de problemas y/o tareas que se resuelven por medios externos a cada organización (De Silva, 1997).

- La supervisión del trabajo de las personas ha evolucionado hacia la medición de resultados a medio plazo debido, entre otras causas, a la mayor capacitación y capacitación de las generaciones que ingresan al mercado laboral.
- Se han añadido variaciones a los modelos de gestión que incluyen una mayor temporalidad en el empleado, dado el incremento de los sistemas de trabajo por tareas, por proyectos específicos. La gestión de personas debe ser compatible con la necesaria flexibilidad estacional, especialmente en sectores relacionados con el turismo y/o el comercio (De Silva, 1997). De ahí que la gestión de personas sea cada vez menos homogénea y deba tener en cuenta la diversidad de grupos de personas que conviven en las organizaciones empresariales.
- Las Empresas de Trabajo Temporal han cobrado una gran importancia en los modelos de organización empresarial, ya que asumen las mismas funciones de gestión de personal que desempeñaban las empresas que las contrataban. Son una pieza importante en la creación de empleo y contribuyen de manera destacada a la adaptación a los intensos y constantes cambios del mercado laboral en el mundo, tanto de empresas como de trabajadores (Moreno Pérez & Moreno Vida, 2004).

Los modelos de gestión de personas que se intentan aplicar en las organizaciones empresariales actuales podrían agruparse, como ya va dicho, en torno a dos modelos principales: uno americano (Kaufmann, 2014), del que nacen el resto de concepciones, y otro europeo que trata de adaptar el concepción privada y autónoma de los americanos a una forma de entender las organizaciones, la del viejo continente, que incluye otras formas de organización social, más garantías de derechos para los trabajadores (Brewster, 1995). Podría pensarse que los modelos de gestión de las personas de origen estadounidense no deberían preocuparse por el posible sufrimiento de las personas en las organizaciones debido al grado de libertad que permiten a las personas y empresas, que contratan con ellas, pero no las protegen en absoluto. Sin embargo, el modelo eu-





ropeo, más preocupado por los derechos y deberes de los trabajadores y de las organizaciones empresariales, parecería más favorable a la valoración de las personas ante situaciones anómalas que tienen su origen en las personas. Son pocas las aportaciones académicas que centran la atención en el sufrimiento en las organizaciones y lo cierto es que en cualquier caso, en uno u otro modelo, no hay una referencia clara a la detección, gestión y/o prevención del sufrimiento en las organizaciones empresariales actual, por lo que entendemos que es necesario indagar en este tema problemático y creciente en las organizaciones empresariales de hoy.

No se percibe en ningún caso, en uno u otro modelo, referencia alguna a la detección, gestión y/o prevención del sufrimiento en las organizaciones empresariales actuales. Intentaremos, por tanto, en el siguiente punto, averiguar si el sufrimiento en las organizaciones empresariales, más allá de ser considerado o no en los modelos de gestión de personas, es motivo de estudio y preocupación para la literatura especializada de mayor impacto en los últimos años.

### 3.2. Literatura especializada y sufrimiento

Para conocer, como hemos adelantado, el tratamiento que la literatura especializada da al sufrimiento en las organizaciones empresariales actuales, se han revisado varias publicaciones de alto impacto sobre el tema que nos ocupa en los últimos años. Nos remitimos al capítulo dedicado a explicar el método para justificar su elección y los resultados obtenidos. En este punto damos cuenta de dichos resultados obtenidos:

En los años en los que hemos basado el análisis de las publicaciones que acabamos de presentar, las nueve revistas seleccionadas publicaron conjuntamente 1.814 artículos. Veintiocho veces tratan temas relacionados con el sufrimiento de las personas, como el clima laboral, la satisfacción laboral, el estrés laboral y el acoso profesional. Solo una vez abordan el tema del sufrimiento de las personas como tal.

La cuantificación terminológica, a partir de los conceptos estudiados en el mapa conceptual en el que nos hemos basado, son los siguientes:

- Sufrimiento o sinónimos: 1 artículo publicado
- Términos opuestos. Satisfacción: 5 artículos publicados
- Causas del sufrimiento. Acoso y/o clima: 9 artículos publicados
- Síntomas observables. Estrés, angustia, burnout: 13 artículos publicados

Como resultado de la revisión realizada, se puede decir que, de los 1.814 artículos revisados, solo veintiocho de ellos tratan temas relacionados de alguna manera con el sufrimiento de las personas en las organizaciones.

El artículo publicado específicamente relacionado con el sufrimiento de las personas en las empresas es el siguiente:

*Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance.* Es un artículo publicado en *Academy of Management Journal* en el mes de junio de 2016. Sus autores son Marcie LePine, Yiwen Zhang eean Crawford y Bruce Rich. El trabajo consiste en analizar la influencia del líder carismático en el estrés de sus equipos y cómo ambos pueden afectar el desempeño en el lugar de trabajo (LePine et al, 2016). Obsérvese en todo caso que, de la lectura del artículo que destacamos, no se puede suponer que debemos entender el estrés como un facilitador necesario del sufrimiento, o que necesariamente provenga de él.

Además de las revistas elegidas, y la cantidad de artículos que han publicado, hemos encontrado un artículo que merece la pena destacar por su contenido. Se titula *Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in French-speaking Switzerland* (Bontemps et al, 2018). Afirma que el sufrimiento en el trabajo implica costos humanos, sociales y económicos. También dice que en Suiza, el 34% de los trabajadores dicen sentir estrés relacionado con el trabajo. Debemos reflexionar nuevamente que los síntomas observables de un posible sufrimiento, como el estrés, no necesariamente tienen por qué producirlo, por lo que debemos mantener la cautela necesaria ante cualquier intento de comprender el sufrimiento en las organizaciones. Es por ello que en las conclusiones del citado artículo se afirma que la imposibilidad de abordar un concepto tan asimétrico es una limitación del mismo.

De lo dicho hasta aquí, recordemos que no podemos decir que los modelos de gestión actuales incluyan una referencia al sufrimiento de las personas en las organizaciones empresariales y, por tanto, a cómo prevenirlo, paliarlo o rastrearlo. De igual forma, de la revisión de la literatura descrita no podemos inferir que existan publicaciones que aboguen por abordar en profundidad el tema que nos preocupa, por lo que consideramos importante hacerlo en este trabajo de investigación.

Además, pocos estudios han destacado el efecto del sufrimiento sobre la salud, la seguridad laboral o el rendimiento laboral. Macintosh





et al. (2007) argumentaron que el sufrimiento en el lugar de trabajo puede afectar negativamente el cuerpo y la mente de los empleados. En consecuencia, la salud y la seguridad en el trabajo deben estar en riesgo, así como la salud financiera de una empresa. La solución debería ser proporcionar e implementar cualquier tipo de programa organizacional que intente apuntar y ayudar a promover un clima organizacional positivo (Gibbs & Cooper, 2011). Quick y Henderson (Quick & Henderson, 2016) revisaron la evidencia sobre los riesgos para la salud asociados con el trabajo estrés. Sus argumentos y conclusiones finales, que se desarrollaron desde las raíces de la medicina preventiva y la salud pública, destacaron la aplicación de la gestión preventiva.

#### 4. OBJECT AND METHODOLOGY

El objetivo de este trabajo, recordemos, es conocer cómo los responsables de recursos humanos perciben el sufrimiento dentro de las organizaciones y qué hacen para gestionarlo, y si los modelos de gestión de personas y la literatura especializada les ayudan a afrontarlo. Esta finalidad se concreta en los siguientes aspectos:

- a.- Un aporte conceptual sobre la noción de malestar organizacional y sufrimiento en las organizaciones, dado que, como vemos, el sufrimiento en las organizaciones se ve hoy de manera incompleta y limitada.
- b.- Un aporte conceptual complementario de los modelos de gestión de personas actuales para sugerir la inclusión de la prevención, detección y/o gestión del sufrimiento.
- c.- Una aportación empírica a partir de la experiencia de los responsables de la gestión de personas sobre la presencia en estos modelos de sufrimiento y malestar y, en su caso, cómo se gestionan estas realidades.

Para lograr estos objetivos, ha sido necesario examinar los modelos de gestión de personas en las empresas, así como la literatura especializada en el tema para comprobar si la disciplina de Recursos Humanos aborda el malestar y el sufrimiento en las organizaciones.

En cuanto a la metodología utilizada para conseguir los objetivos descritos, conviene señalar de antemano que el trabajo se ha distribuido en una primera fase de análisis documental, para pasar



en un momento posterior a un análisis empírico como veremos. Por tanto, haremos referencia a estas dos partes de las que consta su estructura:

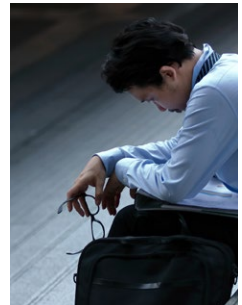
- 1.- En un primer paso, es el análisis documental el que ocupa el método de abordaje utilizado para abordar el estudio de los modelos de gestión de recursos humanos y la revisión de literatura especializada.
- 2.- En segundo lugar, el citado análisis documental da paso a una fase de análisis empírico que incluye la recogida de datos en torno a un grupo de discusión formado por directores de recursos humanos para analizar la correlación entre el sufrimiento de los trabajadores y su influencia en su salud, su seguridad y su desempeño profesional.

La elección de una metodología cualitativa tiene mucho que ver con nuestra posición dinámica entre los hechos y su interpretación en un proceso necesariamente circular. Elaboramos un análisis del conocimiento existente sobre la gestión de personas, y una interpretación que emerge sobre el sufrimiento humano. Tratamos de comprender (*verstehen*) las variables sociales, y al mismo tiempo considerar los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno.

En ese sentido, Luis Enrique Alonso, en su obra *La mirada cualitativa en sociología*, afirma que “La interpretación hermenéutica tiende a captar los sentidos profundos de los procesos de interacción social, más allá de sus manifestaciones o convenciones. En principio, tales sentidos son la concreción de una definición proyectiva del sujeto investigador, mediador de su propia cultura, situación y percepción...” (Alonso, 1998, p. 32-33).

Así, el análisis documental utilizado en esta tesis ha adoptado diferentes aspectos en función de las distintas partes de la obra:

- En el primero de ellos, se ha realizado una revisión bibliográfica en cuanto a los modelos de gestión de personas, tanto la evolución del pensamiento al respecto, como los sistemas actuales utilizados en las organizaciones.
- Asimismo, este estudio trata de revisar la literatura especializada para tratar de saber en qué medida trata el sufrimiento en las empresas. Para elegir las revistas en las que hemos basado la búsqueda hemos acudido al Institute for Scientific Information (ISI), que forma parte del grupo Thomson Reuters. Uno de los servicios que brinda es el denominado ISI Web of Knowledge.



En cuanto a la parte empírica del trabajo, participamos en un grupo de discusión integrado por directores de recursos humanos. Es un método de recopilación de información que facilita la transmisión de ideas y opiniones de manera abierta, si el clima que se crea es adecuado y ofrece suficiente confianza (Kruger & Casey, 2008).

La decisión de que fueran los responsables de los sujetos informantes de la gestión de personas se debe a que son los que más directamente se relacionan con el futuro de los empleados en las empresas, o al menos con sus superiores, quienes también tienen la condición de trabajadores. Además, si se estudian o implantan medidas de detección, prevención y eliminación, en la medida de lo posible, del malestar en el trabajo, son responsables de promoverlas y llevarlas a cabo.

Además, los directivos de gestión de personas son o pueden ser sujetos pacientes de sufrimiento en el ámbito laboral. Ellos también son trabajadores, y son los que mejor saben hasta dónde pueden implementar las políticas que les gustaría y hasta dónde hacen lo que les dictan. Por otra parte, existe evidencia de que son un buen objeto de análisis para este tipo de estudios. Por ejemplo, (Open, 2018) examinó las variaciones en las reacciones de los gerentes y el apoyo a las personas con depresión entre los empleados de 15 países diferentes. Descubrieron que las reacciones de los gerentes eran al menos tan importantes como los recursos financieros del PIB del país.

Entre las candidaturas enviadas, se seleccionaron los doce directores de dirección de personas de algunas de las principales empresas españolas, nacionales y multinacionales de ambos sexos, de distintas edades, de distintos sectores, de distintos tamaños y con distinta antigüedad en el cargo. La selección fue la siguiente:

- 1.- O. N. Mujer. Sector Telefonía
- 2.- S.G.M. Mujer. Sector Educativo
- 3.- Hombre J. A. F. Sector energético
- 4.- F.A.R. Hombre. Sector eléctrico
- 5.- L.M.M. Mujer. Sector energético
- 6.- Mujer S.P. Gran Sector Consultoría
- 7.- J.C. Hombre. Sector industrial
- 8.- J. B. L. Hombre. Sector Seguros
- 9.- B.R.G. Mujer. Sector Seguros
- 10.- A. R. Mujer. Sector energético

11.- M. S. A. Mujer. Sector Editorial

12.- M.L.V. Mujer. Sector Energía y Distribución

El encuentro se enmarcó en el marco de un proyecto de investigación sobre bienestar y humanidad en las empresas de hoy. Este negocio puede parecer lejano, incluso opuesto a nuestro trabajo. No es menos cierto, sin embargo, que es común plantear preguntas a un grupo de forma indirecta, incluso oculta, para obtener respuestas más francas. Por ello, el objeto del grupo de discusión parecía adecuado a priori para intentar investigarlo.

La sesión se llevó a cabo cumpliendo el guion previamente establecido, pudiendo ser completada en su totalidad. La conversación que mantuvieron los participantes en el hilo de las preguntas que se formularon y transcribieron posteriormente. Dicho escrito fue enviado a los participantes para que hicieran cuantas calificaciones consideraran.

97

## 5. RESULTADOS

Este punto está dedicado a tratar de interpretar las declaraciones de los participantes en el grupo focal en relación al asunto que concierne al presente trabajo de investigación. Usaremos para ello los términos e inquietudes más frecuentes, así como las conclusiones que emergen del discurso leído e interpretado por iteración. Nótese que en la tabla que se puede ver a continuación, se indican al lado derecho los minutos dedicados a cada pregunta en el grupo de discusión que sirve como referencia probatoria de este trabajo de investigación.

Para obtener las respuestas se siguió el siguiente guion:

### 5.1. Directrices del Grupo

Welcome and presentations of the participants (fast round)		10'
Brief description of the objective of the investigation (Emphasize that it is not about "presenting" their companies, but their personal experience and sharing their knowledge, as experts in the subject)		5'
Introductory question	I would like, in the first place, that you share with us what you understand by HEALTHY ENTERPRISE, in your own words	15'

Key issues	- Main question 1: In your experience as human resources managers, what is the use of this concept? What does it contribute to the company as a whole? And to its different interest groups?	15'
	- Main question 2: Is the person really the center of the organization, around which their actions and decisions revolve? What priority does this matter occupy in the companies? And in the specific case of your company?	15'
	- Main question 3: Could you share with us a case of success, of a company or of a country, that you consider especially at the forefront in this area? Why?	15'
Closing issues	- Closing question 1: Finally, do you consider that this topic of healthy business is a trend, a passing fad ?, Or, on the contrary, do you think it is here to stay? Are we facing the new health bubble in companies or is this a business strategy that is going to stay and grow?	15'
	- Closing question 2: would you like to make any additional comments? Has anything remained in the inkwell?	15'
Thanks and farewell (Indicate the following steps - sending good practices and future lines of research)		5'

98

### 5.2. Sufrimiento en las Empresas

Los directivos que participan en el grupo de discusión de referencia coinciden en que el sufrimiento en el lugar de trabajo existe, aunque es difícil de detectar. Por otro lado, reconocen que si alguien sufre, tendrá un desempeño inferior y eso afectará la rentabilidad de la empresa.

*“A la gente le sale mucho más rentable estar bien y no te cuesta más dinero sino al revés; tener gente que lo está pasando mal te cuesta más dinero porque te cuesta mucho más esfuerzo llevar a cabo cada proceso. Si la gente está a tu favor y si todos están en la misma dirección, todo es mucho más fácil; también mucho más rentable” G.D.M.L.*

Nos preguntamos en este punto si los responsables de la gestión de las personas hacen algo para prevenir, gestionar o intentar paliar el sufrimiento que reconocen que existe. Afirman entonces que harían algo más si supieran a quién le pasa, pero dicen que lo que suele pasar es que la gente sufre en silencio, y que no se atreve a denunciar lo que le ocurre. De hecho, en una conversación más profunda, reconocen que, de hecho, puede haber sufrimiento en algunos de sus empleados. Además, los responsables de la gestión de personas se acogen al obligado respeto a la intimidad para no indagar en posibles casos de sufrimiento.

En cualquier caso, no es fácil afrontar este problema, dicen. Reconocen una realidad compleja en la que el ser humano no lo tiene fácil. Las empresas hoy en día son un entorno impersonal, más cuanto más grandes son. Los objetivos son globales y las personas son un recurso; importante, pero recurso sin más:

*“En general, la percepción que tenemos es que las enfermedades mentales no se conocen: se callan. Es muy difícil detectarlos primero porque la información de que los sistemas médicos que existen no especifican cuál es el motivo real del alta porque la ley de protección de datos no lo permite”.*

*“El problema es la desconexión entre el empleado enfermo y la empresa. A nadie le importa esta persona. A veces ningún mando intermedio llama a esta persona... Se da el caso de alguien que pasa un mes de baja por un tratamiento de quimio y no recibe ninguna llamada de la empresa. G.D. J.A.*

Esta es, quizás, la razón por la que los responsables de la gestión de personas se muestran optimistas con la galería, que, admiten, no siempre coincide con el sentimiento íntimo, ni con el de los profesionales. Se realizan campañas que no suponen un riesgo para el puesto de dirección de personas, pero que no abordan directamente el sufrimiento. Es una forma de gestionar personas en la que lo haces, pero no lo miras, o no quieres mirarlo. Debido a que el grupo de discusión prospectivo que llevamos a cabo tenía su propio carácter público, acudimos a él para verificar si se cumple la afirmación que acabamos de exponer. Aquí hay unos ejemplos:

*“Hemos impulsado un club de corredores, en el que hay una parte emocional que te vincula con los demás. Hay un club deportivo, torneos de pádel, que son muy bien recibidos por los empleados. G. D. J. L.*

*“...hemos vacunado a todas las mujeres que voluntariamente han querido hacerlo contra el virus del papiloma humano. La seguridad social solo ofrecía vacunación gratuita hasta cierta edad. Es por ello que decidimos ofrecer una campaña de vacunación contra esta enfermedad, que tiene índices de afectación considerables, G.D.E.M.*

*“Hace cinco años iniciamos una campaña contra el cáncer de mama. Nuestro lema es: “piensa globalmente y actúa”. Hemos realizado campañas de sensibilización en temas de sexualidad, por ejemplo, con la plataforma VIH”. G.D.M.L.*



### 5.3. Conclusiones Propositivas

Por todo lo expuesto, y como resultado de nuestra interpretación de las entrevistas realizadas, podemos afirmar lo siguiente:

- 1.- Los responsables de gestión de personas afirman que hay gente que sufre en su puesto de trabajo.
- 2.- Perciben el sufrimiento en las empresas como un problema al que no se enfrentan.
- 3.- Aunque no les guste, habría que abordarlo y para ello necesitarían herramientas
- 4.- Es un reto de todos, y también de la alta dirección.

De la revisión de la literatura realizada hemos comprobado que no existe una referencia explícita al sufrimiento en los modelos de gestión de personas o, en consecuencia, a cómo paliarlo, a pesar de que podemos afirmar la existencia del sufrimiento.

Además, tras la revisión de la literatura complementaria, y el análisis del grupo de discusión de referencia, hemos comprobado, por tanto, que el problema del sufrimiento no se trata en profundidad en las empresas. Por ello, hemos realizado este trabajo de investigación y creemos haber descubierto una importante limitación teórica y práctica en la disciplina de los Recursos Humanos -o Dirección de Personas- en las organizaciones.

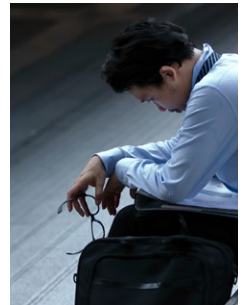
Siendo así, sugerimos incorporar a los modelos de gestión de personas políticas que aborden de manera directa, individual, anónima y voluntaria el problema del sufrimiento de los trabajadores. Es una tarea posible, pero más aún, es una misión necesaria.

- Se deben mejorar los sistemas de conocimiento de las personas en las organizaciones. Son necesarias más y mejores herramientas, pero también más equipos humanos y una mayor y mejor dedicación del tiempo al sufrimiento de las personas.
- Los modelos de gestión de personas deben reconocer la existencia del sufrimiento y tratar de aceptarlo como un primer paso para luego analizarlo, afrontarlo y prevenirlo.
- Una vez considerado el sufrimiento como tal en los sistemas de gestión de personas, se deben introducir mecanismos de análisis individualizado de sus causas, así como puntos de mejora del paciente.

En definitiva, se puede afirmar que los modelos de gestión de personas deben considerar al ser humano como centro principal de su actividad. Hoy están sujetos a la rentabilidad, a los costos. Se consideran un elemento más al servicio del crecimiento. Los



trabajadores no son recursos para las organizaciones. Más bien, las organizaciones empresariales deben ser entendidas como recursos para el desarrollo de las personas.





## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid, Madrid, España: Fundamentos.
- Baer, Ruth, Caldera, Carolina, Nagy, Laura. Mindfulness. Encyclopaedia of Personalis and Individual Differences. January 2020.
- Bayés, R. (2000). Una Estrategia para la detección del sufrimiento en la Práctica Clínica. *Revista Española Sociedad Dolor*, 7, 70-74.
- Black, H., & Rubinstein, R. (2004). Themes of suffering in later life. *Journals of Gerontology*, 59B, 17 ss.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. (J. Wiley, Ed.) Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.
- Bontemps, S., Barlet-Ghaleb, Madiouni, Z., Besse, C., Bonsack, C., Wild, P., y otros. (Marzo de 2018). Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in French-speaking Switzerland. *Contemporary Clinical Trials Communication*, 71-76.
- Brewster, C. (1995). Towards a European Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 1-21.
- Briner, R. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. (P. Press, Ed.) *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 323-346.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating Strategic Human Resources. En D. Lewin, O. Mitchell, P. Sherer, & I. Newsletter (Ed.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* (págs. 165-192). Pennsylvania, Pennsylvania, Estados Unidos: Madison.
- Cassell, E. (Marzo de 1982). The Nature of Suffering and the Goals of Medicine. *The New England Journal of Medicine*, 639-645.
- De Silva, S. (Abril de 1997). The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resource Management. *International Labour Organisation*.
- Denault, S., Lussier, V., Mongeau, S., Paille, P., & al., e. (2004). The Nature of Suffering and Its Relief in the Terminally Ill. 20, 7-12.
- Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52.
- Dolan, S. L., & Acosta-Flamma, C. (2006). Values and propensity to adopt new HRm web based technologies as determinants of HR efficiency and effectiveness: a firm level resource-based analysis. En M. B. Mohler, & Mohler (Ed.), *Beyond the Horizon of Measurement* (Vol. 10, págs. 85-104). Mannheim, Alemania: Zuma.
- Dolors Celma, Joan Sorribes and Martínez García, Esther. Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Anuary, 2021.
- Evans-Lacko S, Knapp M. Is manager support related to workplace productivity for people with depression: a secondary analysis of a cross-sectional survey from 15 countries. *BMJ Open*, 2018; 8
- Fombrun, C. (1982). Environmental trends create new pressures on Human Resources. *Journal of Business Strategy*, 3 (1), 61-69.
- Galvez Mozo, Ana (2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics. Revista de economía, empresa y sociedad*.
- Georges, J. (2002). Suffering: toward a contextual praxis. *Advances in Nursery Science*, 79-86.
- Gibbs, P. C., & Cooper, C. L. (2011). Fostering a positive organizational culture and climate in an economic downturn. *The handbook of organizational culture and climate*, 2, 119-136.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. (Herder, Ed.) Barcelona, Barcelona, España: Pensamiento Herder.
- Hirigoyen, M.F. La souffrance au travail et les pathologies émergentes, *L'information Psychiatrique* 2008/9 (Volume 84), p. 821-826.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. (Elsevier, Ed.) *Human Resources Management Review*, 24 (2), 196-218.
- Krueger, R., & Casey, M. A. (2008). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications.
- Lawyer, E. E. (2002). Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 162-164.
- LePine, M., Zhang, Y., Crawford, E., & Rich, B. (2016). Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. *Academy of*

*Management Journal* , 59 (3), 1036-1059.

Levinas, E. (1991). *Entre nous* (Essais sur le penser-à-l'autre. Détermination philosophique de l'Idée de culture. París, Francia: Grasset.

López Sáenz, M. d. (2010). El Dolor de Sentir en la Filosofía de la Existencia. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 381-437). Madrid, España: Técnos.

MacIntosh, R., MacLean, D., & Burns, H. (2007). Health in organization: towards a process-based view. *Journal of Management Studies*, 44(2), 206-221.

Montoya Juarez, R., Schimidt Río-Valle, J., & Prados Peña, D. (2006). En busca de una definición transcultural de sufrimiento; una revisión bibliográfica. *Cultua de los Cuidados* , 20, 117-120.

Monereo Pérez, J. L., & Moreno Vida, M. N. (2004). Las Empresas de Trabajo Temporal en el marco de las nuevas formas de organización empresarial. *REvista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* , 48, 39-65.

Morse, J. (2000). Researching illness and injury: Methodological Considerations. *Qualitative Health Research* , 10 (4), 538-546.

Pinto de Almeida, L., & Da Costa Leao, L. H. (2012). Intervención en la relación sufrimiento-trabajo: Contribuciones de la Psicología Social. (F. U. Amigo, Ed.) *Revista Electrónica de Psicología Social* , 24.

Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459.

Ridner, S. (2004). Psychological distress; concept analysis. *Journal of Advanced Nursery* (45), 536-545.

Sánchez Meca, D. (2010). Com-Padecer Sim-Patizar: Hacia una filosofía de la Hospitalidad. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 471-489). Madrid, España: Tecnos.

Seligmann-Silva, E. (2014). Trabajo y Desgaste Mental. El derecho a ser dueño de sí mismo. Sao Paulo, Brasil: Octaedro.

Schuler, R., & MacMillan, I. (2006). Gaining competitive advantage through *human resource management* practices. *Human Resource Management* , 23 (3), 241-255.

Schuler, R. (2000). Human Resources Issues in International Joint Ventures and Alliances. *Human Resources Management* , 16.

Tavbuma, V., Georgellis, Y., & Thomas, L. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A sector and gender analysis. (W. O. Library, Ed.) *Human Resource Management* , 54 (2), 303-321.

United States Census Bureau (2019). Economic Indicators, 2009. Available in [www.census.gov](http://www.census.gov) [Access 25/01/2019].

World Health Organization (Who). Health Topics, 2009. Available in [www.who.int](http://www.who.int) [Access 25/09/2019k].

