

RESUMEN

# Comunicación interna, sufrimiento y gestión de personas

Una aportación desde  
la filosofía

# Internal Communication, Suffering and People Management

A Contribution  
from Philosophy

**JEL Classification:**

**J53**

**Key words:**

Comunicación  
Interna,  
gestión de personas,  
filosofía,  
sufrimiento en  
el trabajo

El presente artículo de investigación trata de responder a la pregunta de si los procesos de comunicación interna de las empresas se ocupan de detectar, y en su caso paliar, el sufrimiento de las personas en su seno. En una segunda parte, se trata de recuperar parte de lo pensado y escrito sobre el sufrimiento humano en la Historia de la Filosofía y aplicarlo a los procesos de comunicación interna que las organizaciones se dan como parte de su actividad de gestión de personas.

ABSTRACT

**JEL Classification:**

**J53**

**Key words:**

Internal Communi-  
cation,  
People Management,  
Philosophy,  
Suffering at Work

The present research article tries to answer the question of whether the internal communication processes of companies are concerned with detecting, and if necessary, alleviating people's suffering. In a second part, it tries to recover part of the thought and writing about human suffering in the History of Philosophy and apply it to the processes of internal communication that organizations give as part of their people management activities.

El texto recibido de los autores  
sigue sin entrar todo faltata un  
autor

Se puede dejar solo:  
el nombre  
Universidad  
email

**Eduardo Gismera Tierno**

Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Pontificia Comillas ICAI ICADE  
egismera@comillas.edu

**José Luis Fernández Fernández**

Cátedra de Ética Económica y Empresarial  
Universidad Pontificia Comillas ICAI ICADE  
jlfernandez@comillas.edu

Gismera Tierno, E., Fernández Fernández, J.L., y  
Labrador Fernández, J., (2017)  
Comunicación interna, sufrimiento y gestión de personas.  
Una aportación desde la filosofía  
Revista Internacional de Investigación en Comunicación  
*aDResearch ESIC*. Nº 16 Vol 16  
Primer semestre, enero-junio 2017 · Págs. 116 a 135  
**DOI: 16.7263/ADRESIC.016.006**

## Objeto

El objetivo que se busca es conocer de qué modo se enfrentan los procesos de comunicación al problema del malestar y el sufrimiento en las organizaciones. Este objetivo se concreta en los siguientes aspectos:

1. Estudiar qué pueden tomar los sistemas de gestión actuales de la Filosofía y su modo de entender el sufrimiento en los distintos períodos de la historia.
2. Comprobar cómo afecta el sufrimiento a los responsables de gestión de personas de las organizaciones en el ejercicio de su responsabilidad.

## Metodología

Siguiendo la clasificación de Burrell y Morgan (1979), nos hemos posicionado en una perspectiva hermenéutica, habida cuenta de nuestra intención de analizar un mundo social, siempre complejo. Tratamos de entender la realidad, conscientes de no ser capaces de reducir la cuestión a fórmulas matemáticas comprobables. Así, debemos referir a la importancia para nuestro estudio de la contextualización frente a la abstracción (Carretero, 2006). Tratamos de reflejar la situación en que se encuentran los procesos de comunicación interna que aplican las organizaciones empresariales y que afectan por tanto a sus trabajadores (emic) y lo relacionaremos con el contexto social en que vivimos (etic) (Harris, 1976).

La elección de una metodología cualitativa tiene mucho que ver con nuestra posición dinámica entre los hechos y su interpretación en un proceso que es necesariamente circular, más aún si nuestra intención en comparar la situación que afirman vivir las personas con las enseñanzas que la Filosofía pueda aportar para mejorar los sistemas de comunicación interna actuales.

Tratamos en entender (*verstehen*) la descripción y medición de variables sociales, y 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 la captación de 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 propio sujeto investigador, mediador por su propia cultura, situación y percepción...» (Alonso, 1998: p32-33).

## 1. Concepto de sufrimiento e interpretación filosófica

La mayoría de los autores que han tratado de definir el sufrimiento abogan por la complementariedad del término «dolor» como síntoma del sufrimiento (Montoya Juárez, Schimidt Río-Valle, & Prados Peña, 2006), si bien aceptan por regla general, y a falta de una mejor y más actual, la definición que propuso en el año 1982 Eric Cassell y que dice que se trata de «un estado de severo estrés asociado con eventos amenazantes para la integridad de la persona» (Cassell, 1982 pág. 639). Afirma además que el sufrimiento de las personas está condicionado por la sociedad y la cultura de cada momento y lugar. Fruto de un trabajo de revisión de las distintas acepciones que se conocen, algunos autores afirman que «el sufrimiento es un estado de dolor más o menos permanente experimentado por el sujeto en el seno de una sociedad y cultura concreta, al enfrentar una amenaza percibida como capaz de destruir su propia integridad física o psicosocial, y ante la cual se siente vulnerable e indefenso» (Montoya Juárez, Schimidt Río-Valle, & Prados Peña, 2006. p. 117-120).

Se ha discutido antaño, sin bien hoy se hace en menor medida, si el sufrimiento proviene de forma exclusiva del daño físico, o si también de la psique. Es doctrina asentada que el dolor puede provenir por razones de daño físico, o por razones psicológicas (Denault, Lussier, Mongeau, Paille, & al., 2004). Por lo demás, es también posible que el dolor psíquico produzca, además, efectos somáticos conocidos como «síntomas». No es únicamente el grado de dolor físico lo que provoca el sufrimiento, sino que hemos de tener en cuenta, tanto más en el mundo empresarial, la percepción subjetiva que hace que el sufrimiento sea mayor o menor en circunstancias similares (Ridner, 2004). Existe en ese sentido un componente del concepto de sufrimiento que ha de tenerse en cuenta para justificar su subjetividad, y es la sensación del individuo de su propia vulnerabilidad (Black & Rubinstein, 2004).

Los profesionales experimentan momentos de presión que influyen en que el mero riesgo sobre la pérdida del trabajo, su sola posibilidad, les hace sentir en extremo vulnerables. Esto es debido a las responsabilidades que asumimos en la sociedad actual y que nos condicionan en menor o mayor medida. Ante esta situación, unas personas se defienden mediante la exteriorización de una posición de endurecimiento personal. Otros, en cambio, sienten sufrimiento emocional que la sociedad juzga como signo de la citada vulnerabilidad. En cualquiera de las opciones, el ser humano percibe el trabajo que deberá realizar por el resto de su vida profesional como una ardua y costosa tarea, un callejón sin salida en el que siempre estará acompañado por una forma de sufrimiento (Morse, 2000). La situación individual y, en la mayoría de las ocasiones anónima, de sufrimiento, no se produce en un ámbito cerrado y hermético, sino en el seno

de la vida en grupo a la que todos nos vemos abocados. Por tanto, el mayor o menor grado de sufrimiento se verá influido por nuestra situación en dicho grupo y será mayor o menor en función de la situación de poder o de subordinación en que se encuentre cada uno (Georges, 2002).

Describe la situación actual el conocido sociólogo Byung-chul han, del siguiente modo: «Vivimos una fase histórica especial, en la que la libertad misma da lugar a coacciones. La libertad del poder hacer genera incluso más coacciones que el disciplinario deber. El deber tiene un límite. El poder hacer, por el contrario, no tiene ninguno. Es por ello por lo que la coacción que proviene del poder hacer es ilimitada. No encontramos, por tanto, en una situación paradójica. La libertad es la contrafigura de la coacción. La libertad, que ha de ser lo contrario de la coacción, genera coacciones. Enfermedades como la depresión y el síndrome de burnout son la expresión de una crisis profunda de la libertad. Son un signo patológico de que hoy la libertad se convierte, por diferentes vías, en coacción» (Han, 2014. p.7)

Siendo así las cosas, hoy, sin embargo, el descubrimiento de la persona que padece por causas profesionales se suele producir por mera intuición y el análisis del comportamiento que muestra la persona y su evolución desde su incorporación a la organización, pero más significativamente mediante el establecimiento de métodos de escucha de las necesidades y los requerimientos de los empleados (Hard-Lord, Larsson, & Steen, 1999).

La Psicología y la Sociología, han tratado de encontrar herramientas para ayudar a las personas a paliar su padecimiento en las empresas. No se ha tenido sin embargo en cuenta a tal fin el pensamiento filosófico; incluso algunos lógicos formalistas y filósofos de la ciencia, sienten ani-

madversión a hacerlo porque consideran que dichas cuestiones no deben concernir al pensamiento filosófico (Vevia Romero, 1999). Han llegado a afirmar que el pensador ha de mantenerse intencionadamente apartado de hacer o proponer aplicaciones prácticas a su labor (Peirce, 1898). Hay otro grupo de pensadores que abogan sin embargo, de forma decidida, por tratar de responder qué puede hacer la Filosofía por el hombre y afirman que ésta ha de tratar de comprender lo que ocurre en el mundo en que se encuentra porque esa es la razón misma de su existencia. (Cantillo, 2010). Afirman que el saber especulativo, entre el que se encuentra la Filosofía, debe procurar el consuelo, el alivio a los destinatarios de su misión, ya sea de forma individual, ya colectivamente (Morera de Gujarró, 2010).

Sea como fuere la forma y el objetivo del proceso filosófico, la presente investigación plantea la posibilidad de utilizar sus conclusiones para ser aplicadas a los procesos de comunicación interna de las empresas. Analizaremos lo que pueden hacer las organizaciones empresariales para entender y tratar de paliar el sufrimiento de una parte de sus trabajadores y atender a cómo comunicarlo. Es la experiencia propia de realidad la que mejor prueba la existencia del dolor (Vevia Romero, 1999). No tendremos en cuenta por tanto el pensamiento idealista apadrinado por George Berkeley según el que cuando sufrimos lo hacemos como resultado de una mera idea o representación del dolor, como resultado de una serie de representaciones o ideas, contenidos de nuestra conciencia que nada tienen que ver con el mundo material en que habitamos (Berkeley, 1982).

Asimismo, referimos el dolor como esa parte que es evitable, que podríamos paliar, o eliminar antes incluso de su aparición, teniendo en cuenta que existe, además, una parte de sufrimiento

en el mundo inabarcable para nosotros. Aristóteles se refirió a este último en su *Metafísica* al asumir que en el mundo exista el orden y la belleza, del mismo modo que existe el desorden y la fealdad (Aristóteles, 1998). Su conocimiento y las causas de su aparición deberían acercarnos a la concepción de Erasmo del ser humano como un ser nacido para la paz y la concordia, confiados en que junto a aquellos que nos rodean podremos encontrar el necesario reposo (Erasmo, 2011).

El problema del sufrimiento ha recibido respuestas muy distintas de la Filosofía, y en múltiples ocasiones, incluso opuestas. Unos lo explican desde la racionalidad del mundo y otros adoptando una perspectiva irracional. En realidad, el sufrimiento es algo universal que, eso sí, conoce distintas actitudes para afrontarlo en períodos diferentes de la historia, cosa que tratamos de estudiar (González García, 2010). En cualquier caso, y sea cual sea cada una de las concepciones que veremos, trataremos de analizarlas desde el punto de vista de la razón, esencia misma del pensar filosófico (Hegel, 1837).

## 2. Sufrimiento en el pensamiento filosófico actual

Concluido el siglo XX, no faltan motivos en el actual para el dolor y el sufrimiento. Los avances de la medicina han logrado paliar parte del sufrimiento de antaño, si bien la aparición de nuevas enfermedades ha mostrado la desigualdad que vive el mundo; el dolor se ha convertido en crónico para millones de seres humanos. Los avances tecnológicos y la mejora de los procesos de comunicación, y los bienes materiales, no se han distribuido de forma justa entre individuos ni entre países. La liberación producida en occidente se ha traducido en un consumismo sin freno en el que todo se mide desde un punto de vista

cuantitativo en aras al principio del rendimiento y la rentabilidad como únicos parámetros válidos. Olvidamos en nuestra época sin embargo que el denominado *nivel de vida* ha de incluir otros factores cualitativos como la gratitud por cuanto poseemos, la liberación del sentimiento global de culpa o la supresión de algunos miedos infundados de antaño (López Sáenz, 2010).

Para tratar de paliar su sufrimiento, el ser humano actual elige algunos caminos que no producen sino el efecto contrario. Se agrupa en grandes ciudades pero no tiene en cuenta consecuencias como la delincuencia, la drogadicción, el alcoholismo, la prostitución, el desempleo de unos frente a otros, o la mendicidad, la contaminación y destrucción de las riquezas naturales (Pizzi, 1999). Surge de nuevo la filosofía en su intento de comprender el sufrimiento de nuestra época y de sugerir soluciones a cómo paliarlo, siquiera a cómo disminuirlo. Continúa el ser humano en busca de la felicidad como anhelo, haciendo buena su naturaleza incorformista, como algo imposible pero a la vez imprescindible, como un necesario comportamiento que convierte su búsqueda en una forma de ética (Sabater, 2006).

La reflexión filosófica se acerca en nuestros días a la ética como vehículo sanador de cuanto nos ocurre; trata de comprender al otro, a su diferencia, pero al mismo tiempo a su semejanza con todos y cada uno de los individuos entre sí. La ética se basa en el reconocimiento experiencial de los otros seres humanos, de su pluralismo, sus peculiaridades y también sus diferencias. La ética se sitúa incluso sobre la ontología del ser, propone renunciar a la violencia y conducir al hombre a su sabiduría más originaria (Sánchez Meca, 2010). Tiene que ver la forma de pensar descrita con la idea del *Sumo Bien* de Platón, situado entre el placer y la sabiduría y que

se alcanza con la práctica de las virtudes que unen en torno a la prudencia; la bondad no es relativa sino absoluta (Platón, 2013).

El modelo económico actual, más allá de sesgos ideológicos cada vez de menor calado, se basa en la objetivación, la planificación y la utilización de los recursos, objetivos a los que se subordina la vida del ser humano (Levinas, 1991). La existencia de la tecnología, la industria, la objetivación de cuanto acontece, la manipulación de los individuos en torno al trabajo y a la posesión de cosas materiales, conforman el estado de las cosas y se constituyen en el ámbito de poder predominante (Sánchez Meca, 2010). La concepción ética actual no incluye simplemente un conjunto de mandatos o prescripciones de origen más o menos ontológico, natural, sino que además concierne el conjunto de responsabilidades de los individuos por el mero hecho de serlo. Las ideas de bondad y de responsabilidad hacia el otro se encuentran en la base de toda ética y desvinculan al individuo de cualquier atadura institucional u organizacional a la que pueda verse sometido (Sánchez Meca, 2010), lo que evitará su sufrimiento y el de cuantos habitan juntos a él como semejantes.

Los individuos del primer cuarto del siglo XXI pasamos gran parte de nuestro tiempo en torno a la faceta profesional, en el seno de organizaciones empresariales de una u otra índole y en los más diversos sectores. No puede sustraerse el sufrimiento de los seres humanos de ellas (Brun, 1998). Cabe hacernos en ese sentido algunas preguntas:

¿Se ocupan las organizaciones empresariales actuales por fomentar modelos de comunicación interna de atender el citado asunto?

¿Se ocupan las organizaciones empresariales actuales por comunicarse con las personas que son sus colaboradores y que sufren?

¿Son conscientes los responsables de gestión de personas de las organizaciones actuales de su responsabilidad respecto al sufrimiento de los trabajadores a quienes sirve, así como de sus vías de comunicación con ellos?

¿Son los responsables de gestión de personas de las organizaciones asimismo seres humanos que sufren y, si lo hacen, es debido a sus funciones?

### 3. Metodología de análisis de la realidad empresarial actual

Por los motivos expuestos en el apartado dedicado a justificar la elección de un método de análisis cualitativo, se han llevado a cabo diversas entrevistas en profundidad. Para preparar el guión de las mismas, se ha elaborado un cuestionario remitido a 50 expertos en la materia objeto de análisis, doctores universitarios, profesores y otros directivos. Con los resultados obtenidos, se creó un guión de entrevista. Por lo que respecta a la elección de la muestra, se ha entrevistado a diez responsables suficientemente representativos por edad, sexo, zona geográfica y tamaño de empresa. Las entrevistas se llevaron a cabo a puerta cerrada en los despachos de los entrevistados o en lugares abiertos pero con la única presencia de entrevistado y entrevistador en la conversación. Antes, se contactó con ellos por teléfono, se explicó el proyecto y se concertó la cita. Se procuró el menor intervalo posible entre unas y otras para contrastar información del modo más cercano posible.

Con ayuda del guión presentado, se sugirió a los entrevistados que aportasen su opinión y datos sobre los temas planteados, se grabaron en audio de forma íntegra y se tomaron notas de campo. Se trató de que las respuestas incluyesen casos concretos de experiencias vividas y no únicamente opiniones. El entrevistador fue el autor

principal del presente artículo a fin de evitar sesgos de interpretación posteriores. Una vez finalizadas las entrevistas previstas, se llevó a cabo el volcado de las grabaciones en audio a soporte documental y se remitió una copia a cada una de las personas entrevistadas a fin de que pudieran acusar su recibo y en todo caso hacer los comentarios o modificaciones que estimasen.

### 4. Comunicación interna y sufrimiento según la Filosofía

La conclusión principal que se obtiene es que los responsables entrevistados **reconocen que no consideran el sufrimiento en sí mismo de sus trabajadores. Afirman que no se lo han planteado y, por ende, tampoco han creado procesos de comunicación interna que lo tenan en cuenta.** Una reflexión más profunda, les lleva a reconocer, sin embargo que «es posible que se pueda hacer más». Eluden sin embargo tomar decisiones al respecto, y para ello se recogen en cinco afirmaciones fundamentales que nos servirán de hilo conductor a la interpretación que presentamos:

1. Dicen que las personas no comunican su sufrimiento por considerarlo vergonzante.
2. Afirman que, afrontarlo, sería un riesgo de comunicación excesivo para ellos.
3. Suponen que, caso de plantearlo al Comité de Dirección, éste no sería receptivo ni sensible a abordarlo.
4. Dicen, en todo caso, que, de intentarlo, no dispondrían de las herramientas de comunicación necesarias.

Reconocen que en las empresas actuales los trabajadores sufren, pero, con carácter general, afirman que en la suya no es así.

Estos puntos, corroboran lo afirmado con anterioridad respecto a la situación actual en las

empresas. Como decíamos, la detección de una persona que padece en el entorno profesional, se produce, de producirse, por intuición. Es necesario por tanto establecer métodos de observación y escucha del devenir de la situación de los empleados en las organizaciones (Hard-Lord, Larsson, & Steen, 1999).

Esta situación recuerda a la evolución que se produce desde el autoconocimiento que propugna el pensamiento en Oriente como vía al cese del sufrimiento, y que da paso al conocimiento *per sé*, a la sabiduría, como bálsamo del padecimiento de los seres humanos en la antigua Grecia. El paso necesario en los responsables de gestión de personas, de la intuición al conocimiento, se refiere a quien es capaz de aunar el dominio sobre lo teórico y sobre lo práctico, a la combinación de intelecto y ciencia como vía para alcanzar el conocimiento perfecto, como escribiera Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* (2004). No pueden por tanto, los responsables de gestión de personas, huir de enfrentar el problema, ni tampoco de comunicarlo. Encarna esta reflexión Séneca, quien, en referencia a Platón y Aristóteles, escribe, como dijimos, que desde antiguo se conoce el sufrimiento del espítitu, pero es nuestro deber aprender y adaptar el método de curación a cada momento de la historia (Hadas, 1958; Séneca, 2009. c 73). Sin embargo, las respuestas que encontramos en nuestros entrevistados son como la que sigue:

*«... este problema del sufrimiento no existe; directamente no se trata, ni siquiera se tienen cuenta. Hoy por hoy las contaríamos con los dedos de una mano. Las empresas no se preocupan por el que padece; se considera un trastorno y es mucho más sencillo arrinconarlo que ponerlo en activo».*

Aplicado a la situación que nos ocupa, podemos afirmar que los responsables de gestión de

personas afirman que no incluyen el sufrimiento entre sus quehaceres cotidianos, si bien reconocen que en el mundo profesional existe sufrimiento, y que nadie está exento de que le ocurra una situación así. Muestra del citado reconocimiento es la siguiente afirmación:

*«Creo que se trata más bien de que el personal de soporte tiene menos motivación por tanto sufre y enferma más. A mayor motivación, menos baja. Sin duda estás igual de enfermo, pero lo notas menos».*

Reconocen las personas entrevistadas, que no debería ser suficiente con intuir que pueda haber personas que padezcan por causa de su trabajo, sino que habría que hacer algo más y que la comunicación interna juega un papel muy importante en el proceso. Encarnan dichas afirmaciones el pensamiento de Erasmo de Rotterdam, quien afirmó, como ya estudiamos, que no debe ser suficiente con lamentar la desgraciada realidad de los hombres, sino que debe acompañarse de un exámen profundo de las causas del sufrimiento (Erasmo, 1985).

Analizaremos a continuación las razones que llevan a los directivos entrevistados a no afrontar el problema de la detección del sufrimiento y de su incorporación a los procesos de comunicación interna, si bien reconocen su existencia.

#### 4.1. Las personas no lo comunican por vergonzante

Afirman que harían algo más si supieran a quién le ocurre, pero dicen que lo que suele suceder es que las personas sufren en silencio, y que no se atreven a denunciar lo que les pasa. Además, se refugian los responsables de gestión de personas en el obligado respeto por la intimidad de las personas para no inquirir en los posibles casos de sufrimiento:

«En general la percepción que nosotros tenemos es que las psíquicas no llegan a saberse se mantienen silencio. Es muy complicado detectarlas primero porque la información que te trasladan los sistemas médicos que existen, no especifica cuál es el motivo real de la baja porque la ley de protección de datos no lo permite».

Una de las razones a las que se alude, es al miedo al «qué dirán», a que se trata de una situación vergonzante. No se reconoce que se visita al psicólogo en general. Este reconocimiento del temor al fracaso, es estudiado por los pensadores existencialistas. Éstos, se preocupan básicamente del sufrimiento que no tiene causa aparente y que no se justifica por ninguna razón comprensible. Explican que dicho dolor proviene del miedo, del temor al fracaso como seres humanos y de la angustia que produce nuestro conocimiento de finitud. El sufrimiento se convierte en el mensajero de una constante inquietud interna de la conciencia, sin que ello dependa de que el sufrimiento —sea físico o psicológico... porque cualquiera de ellos es, en definitiva, doloroso (López Sáenz, 2010).

Asimismo, las personas entrevistadas reconocen que, si una persona sufre, rendirá menos y eso afectará a la rentabilidad de la empresa. En efecto, regresando a los pensadores existencialistas, podemos afirmar que la persona que sufre no es capaz de vivir con normalidad; no puede desarrollar su proyecto vital de forma fluida y esa circunstancia le impide vivir su día a día cotidiano y puede incluso anular a la persona en el mundo. Sitúan a quien sufre, en un mundo paralelo y distinto al del resto de seres humanos (Schutz, 1971). Se trataría de un mundo en el que desaparecen para el individuo el pasado y el futuro, y en el que todo se convierte en un eterno presente, del que el sufrimiento no le deja

salir: «Las cosas son enteramente lo que parecen y tras ellas... no hay nada» (Sartre, 1938. p. 137). Lo afirman del siguiente modo:

«Es mucho más rentable que la gente esté bien y no te cueste más dinero sino al revés; tener a la gente enfadada te cuesta más dinero porque te cuesta mucho más esfuerzo que cada proceso se lleve adelante. Si las personas están a tu favor y si están todos en la misma dirección es todo mucho más sencillo también mucho más rentable».

Los seres humanos que sufren, en el momento en que lo hacen, se sienten aislados y sus vidas están para ellos fuera de control. Esa sensación les produce un miedo atroz ante la finitud de su existencia, pierden su estabilidad emocional y también todo suelo en el que apoyarse. Esto impide al ser realizar su propia existencia porque ésta requiere creatividad para tener experiencia de sí mismo, tarea imposible si se está sufriendo (Merleau-Ponty, 1964).

Parece ser, según se afirma, que las personas mejor formadas expresan mejor su situación, si es que padecen: «Las personas que en ocasiones lo pasan mal porque su trabajo es muy especializado y no tienen salidas son aquellas que se preocupan por su talento, por su futuro, por la mejora del bienestar de su familia y por su crecimiento profesional». Es lo que Nietzsche denominó, como vimos, «talento para el sufrimiento» en el sentido de que la preparación del hombre produce una mejor aceptación del sufrimiento (Nietzsche, 1886). Sólo cuando pasamos por el sufrimiento llegamos a conocernos según Hegel. En su obra *La Fenomenología del Espíritu* (1966), afirma que la realidad se nos muestra como un proceso de autoconocimiento y de conocimiento de una razón infinita.

Las personas que callan, en gran parte, y a juicio de los entrevistados, son personas que no

tienen esperanza por mejorar, por desarrollarse más. No es la primera vez en que la ausencia de esperanza produce sufrimiento. Así, en el caso griego, aún con la importancia de sus descubrimientos, y con todo cuanto avanzó el ser humano durante su preponderancia en el mundo, los seres humanos sufrían debido a la razón expuesta. Durante varios siglos, el pueblo griego carece por completo de esperanza (Marías, 2005). Se viven momentos ciertamente difíciles, de modo que los habitantes helenos creen que el dolor es inevitable en la vida, manifestación que se escenifica en la tragedia griega, máximo exponente del citado vivir desesperado (Morera de Guíjarro, 2010).

Los responsables de gestión de personas entrevistados, son conscientes de que, entre sus tareas, debiera incluirse la de dar esperanza a sus empleados. Consideran que deben ser ellos los que aporten las herramientas necesarias para que el desarrollo profesional de los trabajadores tenga sentido. Lo afirman del siguiente modo:

«No es sólo que ellos acudan a nosotros, sino que nosotros les demos las facilidades necesarias para que confíen en RRHH. Siempre habrá personas que no creen en las personas, siempre habrá personas en las que no podremos confiar, pero en general la situación está cambiando».

Una de las razones que esgrimen para que las personas sufran y decidan ocultar su situación, es el afán desmedido por tratar de llegar a ocupar una posición que es inalcanzable para ellos. En este mundo, experimentamos sufrimiento cuando deseamos aquellas cosas que no podemos conseguir, de forma que el conocimiento de nuestros propios límites y la eliminación del mayor número posible de pasiones, nos aleja del sufrimiento. Esta reflexión que incorpora el Is-

lam, había sido ya expresada por el pensamiento clásico del que es un ejemplo la obra «*Meditaciones*» escrita por Marco Aurelio en la que afirma que «perseguir imposibles es propio de locos» (Marco Aurelio, 2008 p. 66).

«Lo que pasa que todo el mundo sabe que sino alcanza determinados estándares, la promoción es imposible. Creo que sufren porque ven que no es fácil promocionar ahí pero compensa porque suplen con otros factores como el miedo o la comodidad».

Otra de las causas que consideran los responsables de gestión de personas que genera un sufrimiento que no se cuenta, es el de las frecuentes rencillas cotidianas en las plantillas. En el Renacimiento, el hombre se libera de muchos de los temores que lo acosaban, pero siguen existiendo demasiadas guerras y persecuciones, epidemias y extrema pobreza (Pizzi, 1999). Existían servidumbres de unos hombres para con unos pocos: el hambre, los tiranos, las enfermedades, las pasiones de la carne y las concupiscencias, son el resultado. Los seres humanos se dicen sujetos a las guerras y conflictos de unos con otros (Calamita, 1952). En efecto, destacados pensadores, tales como Erasmo de Rotterdam o Tomás Moro, consideraban que la lucha contra el sufrimiento de las personas, tenía mucho que ver con la lucha contra las guerras, provocadoras del mismo. Así, Erasmo de Rotterdam (2007), se rebela contra una concepción del mundo para la que la guerra forma parte de la vida misma de un modo irremediable, como parte del vivir cotidiano de los hombres, quienes incluso llegaban a denostar a quien se atreviese a reprobarla. Así es como lo expresan las personas entrevistadas:

«Por eso se van y se van por razones a veces estúpidas y que incluso ellos mismos se dan cuenta

*después de que eran estúpidas, por un mínimo dinero o por sencillamente muchas veces no es la organización lo que le hace moverse sino el jefe su jefe directo, o una mala relación con sus compañeros; ni más ni menos».*

Reconocen en todo caso una realidad compleja en la que los seres humanos no lo tienen sencillo. Como decíamos en la primera parte de este trabajo, el sufrimiento en el siglo XX se ve más que nunca influido por las circunstancias que rodean a los individuos, cambiantes como nunca antes. El ser humano se convierte en un devenir constante de deseos e ilusiones siempre con la angustia presente de saber que va a morir (Ortega y Gasset, 1957). Las empresas son hoy un entorno impersonal, más cuanto más grandes son. Los objetivos son globales y las personas un recurso; importante, pero recurso sin más:

*«El problema es la desconexión que hay entre el empleado enfermo con la empresa. A veces ningún mando intermedio llama a esta persona, o uno que se pasa un mes de baja por un tratamiento de quimio y no le llega ninguna llamada de la empresa».*

Escribe Marcuse en la página 99 de su obra «Eros and Civilization»:

*«... el dolor, la frustración, la impotencia del individuo, derivan de un sistema altamente productivo y eficiente en el que él lleva una vida mejor que nunca. La responsabilidad por la organización de su vida yace en el conjunto, en la suma total de instituciones que determinan, satisfacen y controlan sus necesidades. El impulso agresivo cae en el vacío, o mejor, el odio se encuentra con sonrientes colegas, ocupados competidores, oficiales obedientes, útiles trabajadores sociales, todos cumpliendo con su deber y todos víctimas inocentes».*

#### **4.2. Es un riesgo afrontar la comunicación de este problema para ellos**

Ante la compleja situación descrita, los responsables de gestión de personas entrevistados expresan que afrontar de forma directa el panorama, supondría un riesgo excesivamente elevado para su posición. Esta es la segunda afirmación destacable que hemos obtenido.

En primer lugar, huyen de dar un excesivo protagonismo al asunto del sufrimiento. Creen que si se habla en demasía de lo mal que lo pasan algunos, lo que se provoca es un incremento innecesario en el protagonismo que se da al padecimiento de los profesionales. Esta afirmación nos recuerda al *Poema sobre el desastre de Lisboa* de Voltaire (2006), quien es criticado por Rousseau, a pesar de considerarlo su maestro, debido a que de su lectura se deduce tanta miseria y tanto pesimismo que en lugar de ofrecer consuelo provoca un sufrimiento aún mayor. Este es el motivo de la expresión de un optimismo hacia fuera, que no coincide con el sentir íntimo, ni con el de los profesionales. Se realizan campañas que no supongan riesgo para la posición de gestión de personas, pero que no afrontan el sufrimiento de las personas de forma directa. He aquí algunos ejemplos:

*« Hemos promovido un Club de runners, en el que hay una parte emocional que te vincula con los demás. Hay club deportivo, torneos de pádel, con muy buena acogida entre los empleados»*

*«... hemos vacunado del virus de papiloma humano a todas las mujeres que han querido de manera voluntaria».*

Se trata en todo caso de afrontar el problema desde el punto de vista de las personas que sufren, y no desde los proyectos que puedan parecer más saludables desde el punto de vista de la

empresa. Tampoco los ilustrados afrontaron el problema de forma directa. En aquella época, como en la actual, unos insisten en su indignación ante el sufrimiento, mientras que otros, como es el caso de Rousseau, dejan espacio a la esperanza, tanto por lo que se refiere a la esperanza en una trascendente y mejor vida futura; cuanto a la esperanza práctica para combatirlo mejor. Todos trataron, eso sí, de analizar en profundidad la realidad en aras a pasar de la compasión a la justicia (Villar Ezcurra, 2010).

Se trata de promover un cambio en la forma de entender y, por tanto, de abordar, un problema real. Si el sufrimiento existe en las empresas, antes o después habrá de ser afrontado por sus responsables, y ellos son conscientes, afirman, de su papel protagonista al respecto. El sufrimiento en el mundo, y por tanto en las empresas, es un hecho incontestable y presente en toda existencia. Ese es el motivo por el que trata de encontrarse una explicación en diversas etapas del pensamiento humano (Escobar Gómez, 2010). Así, por ejemplo, el sufrimiento para los cristianos tiene un sentido moral y moralizante. No se trata de algo evitable, o que debamos intentar evitar. El sufrimiento existe inevitablemente, como ocurre hoy en las empresas, pero piensan que se puede y se debe utilizar para renovar el carácter de las personas, como vía para el mejoramiento personal (Skeel, 2014). Esa ya sería una razón para afrontarlo, independientemente de los riesgos que deban asumirse. Los responsables de gestión de personas entrevistados lo saben, y lo expresan del siguiente modo:

*«... los responsables de recursos humanos son los grandes evangelizadores de este cambio. Ni las personas ni las empresas son perfectas, pero hay nuevos conceptos de los que ahora se habla y antes no: lo humano, la humanitas, la humanidad, la correspon-*

*sabilidad, la colaboración, entornos colaborativos, digitalización...»*

Un dato importante a tener en cuenta, es que afirman que no afrontan el problema del sufrimiento porque nunca se ha hecho, porque serían los únicos y también los primeros. Esa es otra de las lecturas que les llevan a no asumir un riesgo innecesario. Podemos interpretar de sus palabras que no existe el hábito de ocuparse de este asunto tan importante, pero si existiese, lo asumirían como parte esencial de su labor. Para el Islam clásico, el sufrimiento no proviene necesariamente de la naturaleza humana, sino que también tiene que ver con el hábito, con la costumbre de cada individuo (Ramón Guerrero & Tornero Poveda, 1986). Esta forma de pensar es de influencia aristotélica. Lo es cuando afirma que el hábito constuye una forma de actuar, resultante de la repetición de un determinado comportamiento, e implica cierta voluntad en un sentido u otro (Escobar Gómez, 2010).

*«Es complicado hacer un pronóstico a futuro, pero yo creo que hay un fenómeno que ya lleva tiempo dándose, y que es hacia donde vamos todos. Se trata de que los responsables de personas deban ser los responsables operacionales de cada una de las partes de la empresa».*

Aunque afirman no ocuparse del sufrimiento, los gestores de personas actuales, reconocen que el sufrimiento es algo evitable, y que si lo abordan, mejoraría la situación en las empresas. Esa es exactamente la interpretación del sufrimiento que se hizo en el Renacimiento. Entonces se afirmó que el sufrimiento es evitable en tanto que es ocasionado por los seres humanos. Recordemos también que la concepción descrita es lo que produce que los primeros humanistas acudiesen a la

sabiduría clásica porque pensaban que eso llevaría la concordia a los seres humanos (Garin, 1993). La paz lograda mediante el acuerdo produce menor sufrimiento y mayor felicidad, y además nos hace mejores (González García, 2010).

«... siempre hablamos de hacer, pero también hay que ver dónde están los problemas y hay que corregir lo que hace sufrir a la gente, y ahí nadie quiere meter la mano».

### 4.3. El Comité de Dirección no sería sensible a tratar el sufrimiento en procesos de comunicación interna.

Suponen las personas entrevistadas, que el Comité de Dirección no sería sensible a la implantación de políticas directamente dirigidas a diagnosticar y paliar en su caso, el sufrimiento de los empleados. Esta es otra de las argumentaciones que aportan para evitar afrontar el asunto de forma decidida.

Sin embargo, afirman también que, si se explicase la importancia de tratarlo para mejorar el bienestar y, como consecuencia, la rentabilidad de la empresa, les darían el apoyo necesario. Se trata, en definitiva, de razonar con ellos sobre las ventajas de ocuparse del sufrimiento de los trabajadores. Encaja esta propuesta con la interpretación que hace del sufrimiento el racionalismo que se desarrolla en la Europa de los siglos XVII y XVIII y tiene a Descartes y Kant como sus máximos exponentes. Sus reflexiones proponen un sistema de pensamiento basado en la razón como forma de conocimiento (Mackie, 1965). Si el sufrimiento es un problema silente, soterrado por voluntad, o por miedo de los trabajadores, tal vez se pueda idear un método para que aflore y, luego sí, pueda ser analizado a partir de la experiencia vivida y contada por la plantilla. La forma que tienen de expresarlo es la que sigue:

«Lo fundamental es que los responsables se conenzan de qué es lo que quieren hacer; si quieren implantar una cultura poco permeable a la comunicación, o si lo que quieren es fomentar una cultura más colaborativa y comunicativa».

Llegamos ahora a un punto que consideramos de importancia en las reflexiones recibidas de las personas entrevistadas. Según ellos, los altos directivos creen que la persona que cumple su función de forma satisfactoria, no tiene por qué sufrir. Además, piensan que el ocio, el trabajo mal hecho y la dejación de funciones, producen un sufrimiento no buscado, pero culpable, en algunas personas. Enmanuel Kant afirma en cambio que la naturaleza ha colocado el sufrimiento en los hombres como «impulso de actividad», como motor que les impulsa a cambiar el mundo actual para crear uno mejor. Existe sin embargo a su juicio un sufrimiento mucho más pernicioso y es el que refiere al ocio que relega al hombre a la holgazanería y pone en peligro su propia existencia (Kant, 2005; Cantillo, 2010). Es decir, si alguien lo pasa mal en la empresa, puede servirle de acicate si es por una razón «sana», o de enseñanza a aprender, en caso de ser por motivos producto de su voluntad mal dirigida. Así lo expresan los directores de gestión de personas para referir que los comités de dirección deberían ocuparse de los trabajadores en cualquier situación, sin apriorismos sobre lo que debería ser a su juicio:

«Una empresa saludable se preocuparía en primer lugar por la salud de los trabajadores, las familias de los trabajadores y el entorno más próximo de sus trabajadores, en todos los ámbitos: físico, psicológico, emocional, etc...».

«A mí sí me gustaría en algunos casos poder premiar el esfuerzo de unos más allá de castigar la falta

de esfuerzo de otros y no siempre puedo hacerlo porque lógicamente hay algunas limitaciones en algunos puestos de arriba que me lo impiden»

Los miembros del Comité de Dirección de las empresas, a juicio de las personas entrevistadas, consideran que son quienes conocen todos los elementos de la organización. A juicio de estas personas que dirigen las organizaciones, todos los trabajadores deben fiarse de su criterio. En cierto sentido, y salvadas todas las distancias, refieren al optimismo cosmológico ya expresado por Platón en su Timeo en el que afirma que el Demiurgo creó todo tendiendo a lo mejor para los hombres (Platón, 1872). Dada la finitud de la capacidad del pensamiento y la comprensión humanas, debemos fiarnos de Dios como ordenador del mundo y aceptar el sufrimiento que en él existe y que padecemos (Escobar Gómez, 2010). Del mismo modo, fue de gran influencia en la Edad Media el Libro de Job y su concepción del castigo como vimos. Convencido Job de que el sufrimiento se produce por castigo divino, éste reclama a Dios haber sido castigado sin haber pecado (Job 1-42). Los señores feudales luchan por la fe en las cruzadas porque entienden, guiados por el clero, que la fe es la única arma capaz de derrotar al sufrimiento, necesario sin embargo ante el incierto futuro (Huizinga, 1978). Esta reflexión es la que manifiestan los directores de gestión de personas cuando nos transmiten que les parece que el Comité de Dirección no vería con buenos ojos que se actuase sobre el sufrimiento, o sobre cualquier otro asunto que no cuente con su aprobación y de la que no estén convencidos:

«No tenemos capacidad de sancionar sino es con el visto bueno de arriba, no podemos tomar decisio-

nes como por ejemplo reducir una jornada... todo tiene que pasar por ellos».

Reconocen sin embargo, los responsables de gestión de personas, que para que las organizaciones funcionen, necesitan un liderazgo claramente establecido. Dicho liderazgo, a su juicio, debe perseguir el bien común. Si el sufrimiento fuese mayoritario, tendría sentido a su juicio que se ocupasen de él, pero si no, es la satisfacción de la mayoría lo que debe perseguirse. Es ese el parecer del utilitarismo, para el que el fin justifica los medios si es el bien común lo que se persigue (o el mal menor, como ellos lo expresan). Eso mismo quieren los humanistas cristianos y eso es lo que persigue también todo pensador del Renacimiento; el bien común, si bien los métodos válidos y hasta donde se consiente el sufrimiento de las personas es lo que distingue a unos de otros (Chabod, 1984). Los gestores de personas reconocen una preocupación de la organización por el bien común y por la atención a quienes lo necesitan. Lo expresan en términos similares a estos:

«La verdad es que el ambiente de trabajo es muy bueno, es un sitio en el que se sabe que la empresa, la organización, nunca les fallan a las personas, que están detrás; son de plena confianza para ellos y piensan que no hay otro sitio donde vayan estar mejor que aquí»

Lo que ocurre, dicen, es que ello no es óbice para que se ocupen, además, de las personas que sufren de forma innecesaria y por motivos evitables. Eso mismo refirió la época racionalista en su intento de buscar un sentido al sufrimiento desde la razón. Nos encontramos así que el sufrimiento carece de sentido cuando es provocado por el hombre simplemente por su falta de moralidad y su búsqueda del daño por el daño (Oksenberg

Rorty, 1982). Afirman las personas entrevistadas, que de saberse realmente que hay personas que sufren, y de explicarse bien a la dirección, ésta atendería las necesidades de su plantilla. Hoy creen que no le prestarían atención porque no se dan las circunstancias descritas. Es eso mismo lo que esgrimieron los pensadores irracionalistas, para quienes la compasión es un principio supremo de la moral. Es la compasión el gran misterio de la ética porque no necesita siquiera fundamentarse al constituirse en fundamento mismo de la moral (Suances Marcos, 2010).

#### 4.4 Afirmar no disponer de las herramientas de comunicación necesarias

Hemos llegado a un punto en nuestra reflexión, en la que necesitamos los conocimientos de la demostración empírica de lo que sucede en las empresas para poder ayudar a los trabajadores que sufren. Para explicar a los directivos una situación, no podemos basarnos, a juicio de las personas entrevistadas, en meras conjeturas, sino que deben ser los datos, los que acompañen las afirmaciones y sustenten una apuesta por afrontar el sufrimiento en las empresas. Para ello dicen necesitar de más herramientas de aquellas con las que hoy cuentan:

«La gestión de la comunicación con las personas requiere herramientas y depende de ellas que una gestión global de personas que sea al mismo tiempo capaz de detectar, y de individualizar, cada caso concreto y sus problemas en función de las circunstancias de cada ser humano».

Es unánime la reflexión que nos ofrecen los responsables de gestión de personas respecto al conocimiento parcial, meramente intuitivo, que existe del sufrimiento en las empresas. El filósofo musulmán Al Kindi, quien vivió en el siglo IX,

escribió *Arte de la consolación*, en respuesta a la petición de un amigo a modo de consejos para paliar el sufrimiento. Le dice Al-Kindi que para contrarrestar el sufrimiento, hay que conocer sus causas y tener siempre presente que vivimos en un mundo material en el que el existen y siempre existirán penas y sufrimientos (Al Kindi, 1986; Ramón Guerrero & Tornero Poveda, 1986).

«No solamente gestionaremos personas, sino que también harán falta herramientas para que desde un punto de vista de comunicación. No se trata de saber cuánto sufre una persona sino, antes, de saber si la persona sufre o no para poder tomar medidas».

Podemos entonces afirmar que, de las dos formas de conocimiento que existen, la razón y la intuición, los directivos entrevistados se decantan por la razón, por la explicación comprobada de lo que ocurre respecto al sufrimiento. Esto debe ser así también para los racionalistas. Todo lo que existe, y por tanto, también el sufrimiento, tiene que tener una explicación racional, una razón de ser. El sufrimiento no es una excepción a la aplicación de este principio. Pata Leibnitz, el sufrimiento ha de poder explicarse por medio de la razón y hacerse de forma compatible con la existencia de la intuición (Leibniz, 2008). Sin embargo, y aunque abogan por analizar desde la razón y con datos el problema del sufrimiento, los responsables de gestión de personas valoran su experiencia. Afirmar que los años pueden ayudar a poner en práctica medidas útiles y prácticas. Hacen al respecto afirmaciones como las siguientes:

«Uno de mis objetivos es que mi experiencia ayude a que las personas se encuentren bien. La formación es importante y trato de implantar buenas prácticas desde mi experiencia».

Lo que están afirmando los responsables entrevistados es que la experiencia debe ser una herramienta de la razón para llegar al conocimiento de lo que sucede en las empresas. David Hume, en su *Tratado sobre la Naturaleza Humana*, pretende fundar una ciencia del hombre sobre bases experimentales (Hume, 2005). Dice que la experiencia puede ser una herramienta de la razón para llegar al conocimiento como dicen los directores de gestión de personas.

Afirmar que hoy no se estudia a los trabajadores de forma detallada, ni como grupo tampoco. Si lo que queremos no es tanto demostrar una realidad, sino transformar lo que ocurre, se necesitan herramientas para poder hacerlo. Esta reflexión puede ser refrendada por todo cuando ocurrió en la Revolución Francesa respecto al ser humano y al cambio de concepción del mismo. Hoy nos planteamos cambiar el concepto que tenemos de trabajador desde un mero recurso humano a un ser con sentido, esencia misma de la empresa. Cada ser humano y todos en conjunto pueden y deben ser objeto de estudio. Desde estas raíces, nacerán en su momento, el Utilitarismo y el Positivismo como movimientos filosóficos. El uno y el otro –en esto, alineados con lo que más adelante Marx dirá en la famosa Tesis XI sobre Feuerbach– buscarán no tanto ya comprender la realidad y el mundo, sino más bien transformarlo (Engels, 1936. p 65 ss). Cada vez más la persona es el centro para ellos y lo expresan así:

«Nuestra empresa se basa en una palabra: personas. Pretendemos que las personas estén contentas y conocerlas bien...»

Así las cosas, las personas entrevistadas, que reconocen que no se ocupan del sufrimiento, afirman sin embargo que las personas son prioritarias y que, de tener las herramientas necesarias,

le dedicarían la importancia que merece. Se trata por tanto de un desafío en tanto que desean librarse de la compasión melancólica y de la caída en un pesimismo sin remisión. Entienden, como Nietzsche, que cuando el dolor nos oprime, corremos el riesgo de acudir a la piedad infantil y transformarlo en un obstáculo paralizante (Nietzsche, 2011).

«Se hacen cosas, pero creemos que se podrían hacer más y principalmente es por falta de recursos. pero sí hay mentalidad de querer avanzar por ese camino. También es verdad que los márgenes son muy reducidos... y entonces es complicado desde ese punto de vista, pero no creo que sólo sea la parte económica de lo que se trata».

Ponen así en tela de juicio la realidad existente y descubren que existe un gap en la gestión de personas. Ésta debe considerar el sufrimiento como una parte esencial de su misión. Se plantean algo similar a la *Epoje* descrita por Edmund Husserl en su fenomenología trascendental, una forma de pensamiento que transforma por completo toda doctrina sobre la realidad y por tanto también sobre el sufrimiento (Husserl, 2012; Ortega de la Madrid, 2015). Los directivos, podríamos afirmar, se plantean su propia *Epoje* en estos momentos.

#### 4.5. En las empresas se sufre, pero en la suya no

La última de las afirmaciones que nos hacen los responsables de gestión de personas entrevistados, constituye una involución al desarrollo de las distintas conversaciones. Reconocen una realidad en torno al sufrimiento en las empresas, pero no la asumen para su propia organización. Es como si necesitasen reflexionar sobre la idea de «yo», y de «lo mío» del pensamiento de Anti-

guo Oriente. Esa desviación del yo, respecto al conjunto, es lo que provoca todo conflicto interno; son ideas que provienen de un conocimiento desviado, falso, del Ser. La liberación de la aflicción se produce cuando se alcanza el autoconocimiento, y sabe que no se encuentra separado del resto de personas (Nisargadatta, 2000).

«Si te soy sincero no miro mucho lo que hacen los demás. Trato de aprender de ellos, pero no me fijo en sus resultados; simplemente quiero lo mejor para mi gente y trato de hacer realidad eso que dicen los papales que podemos hacer. Aquí estamos bien».

Cuando una persona reconoce, como hemos visto, que existe un problema en las empresas, aunque soterrado, y no lo reconoce en la suya, está faltando, si bien sea involuntariamente a la verdad. Debemos aprender en ese sentido de la filosofía griega, sobretodo Platón y Aristóteles, quienes manifiestan que existe una relación directa entre el grado de sufrimiento de las personas y la verdad. Dicho de otra forma, la autenticidad es responsable directa de la felicidad en las personas. Platón, además, relaciona la ausencia de sufrimiento y la verdad con la idea de Bien que se encuentra más allá de toda sustancia y constituye la esencia misma del Ser. Aristóteles abunda en este pensamiento y deduce que obrar bien y vivir bien han de ser sinónimos de ser feliz, de no sufrir en todo caso (Marías, 2005).

Esta forma de actuar de los responsables de gestión de personas, no hace sino ahondar en una actitud pasiva ante un problema creciente. Esta actitud, no solo no les hace más sensibles al problema, sino todo lo contrario. Los griegos no adoptaron la vía pasiva ante el sufrimiento y eso, afirman, no resta un ápice a su sensibilidad sino más bien al contrario. Los griegos asimilaban el sufrimiento pero trataron de que no se convirtiese en

un muro infranqueable que hiciese la vida de los seres humanos una tarea imposible. Los directivos entrevistados habrán de enfrentar el problema; lo saben, si bien de momento, tratan de evitarlo.

## 5. Conclusiones

Los responsables de gestión de personas afirman que no se ocupan del sufrimiento de sus trabajadores en sí mismo, y no lo consideran por tanto en sus procesos de comunicación interna. Eluden hacerlo afirmando que los afectados lo mantienen en silencio y es difícil de descubrir. Dicen que, de hacerlo, supondría un riesgo excesivo a su posición. Afirman que el Comité de Dirección no sería receptivo y que, además, no tienen las herramientas de gestión necesarias para ser eficaces. Reconocen por el contrario que el sufrimiento en las empresas existe, pero no en la suya.

Ante estas afirmaciones, el pensamiento filosófico puede contribuir en la mejora de los procesos de gestión. Entre otras, ofrece las siguientes aportaciones a modo de conclusión:

- Entre los efectos inmediatos del placer o del sufrimiento, no hay ninguno que pueda modularlos tanto como la voluntad. Si se desea, se puede afrontar este problema.
- El sufrimiento es un elemento inexorable del destino humano y no puede evitarse tomarlo en consideración.
- El sufrimiento proviene del temor y la angustia a ser reconocidos. Se debe paliar la inquietud de las personas creando procesos a tal efecto.
- La persona que padece no es capaz de vivir con normalidad, se siente anulado en el mundo. Las empresas no pueden obviar este hecho cierto.
- Cuando mejor preparado está un ser humano, con más esperanza afronta el sufrimiento

- Solo cuando sufrimos llegamos a conocerlos mejor. Los procesos de gestión deberían utilizarlo como palanca de crecimiento del individuo.
- Se experimenta sufrimiento cuando se desea lo inalcanzable. El conocimiento de los propios límites, y la evitación de falsas promesas, procuran una mejor gestión
- Las rencillas provocan sufrimiento. La lucha contra las relaciones perversas contribuye al bienestar del grupo y ha de afrontarse con decisión
- Las ilusiones y deseos de las personas, deben conjugarse con la angustia inherente a su existencia y los procesos de comunicación deben tenerlo en cuenta
- Deben formentarse acciones de comunicación basadas en la verdad. La actitud contraria produce sufrimiento.

- El sufrimiento puede provenir de la holgazanería, pero también tener causas inevitables. Considerar ambos orígenes de forma distinta contribuye a mejorarlo.
- Nadie está en posesión de la verdad absoluta. Tampoco los máximos dirigentes. Una explicación del problema basado en la razón les ayudaría a entenderlo.

En definitiva, el mundo es como es, y no debe malgastarse el tiempo en enjuiciarlo porque deberíamos condenar su misma esencia *a priori*. Lo que preocupa a los pensadores, como preocupa a los directores de personas en su foro interno, es la existencia humana, que es lo que está en juego y es lo que inevitablemente porta sufrimiento. Debemos intentar minorarlo en el momento que se presente y afrontarlo con brío cuando suponga un estímulo que lo transformará en algo útil (Salgado Fernández, 2010).

## Bibliografía

- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid, España: Fundamentos.
- Aquino, T. d. (1954). *Opúscula Philosophica*. Turín, Italia: Marietti.
- Aristóteles. (1998). *Metafísica* (Vol. IX). Madrid, España: Gredos.
- Aristóteles. (2010). *Ética a Nicómaco*. Madrid, España: Gredos.
- Aurelio, M. (2008). *Meditaciones*. Madrid, España: RBA Libros.
- Bayés, R. (2000). Una Estrategia para la detección del sufrimiento en la Práctica Clínica. *Revista Española Sociedad Dolor*, 7, 70-74.
- Berkeley, G. (1982). *Tratado sobre los principios del conocimiento humano*. Madrid: Gredos.
- Black, H., & Rubinstein, R. (2004). Themes of suffering in later life. *Journals of Gerontology*, 59B, 17 ss.
- Burrell, G., & Morgan, B. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Hants, England: Ashgate Publishing Company.
- Calamita, C. (1952). *Figuras y Semblanzas del Imperio. Francisco López de Villalobos. Médico de Reyes y Príncipe de Literatos*. Madrid: La Nave
- Cantillo, C. (2010). Sonreír a Través de las Lágrimas; Arte y Dolor. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 217-231). Madrid: Tecnos.
- Carretero, A. (2006). Jürgen Habermas y la Primera Teoría Crítica. Encuentros y Desencuentros. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*.
- Cassell, E. (1982). The Nature of Suffering and the Goals of Medicine. *The New England Journal of Medicine*, 639-645.
- Chabod, F. (1984). *Escritos sobre Maquiavelo*. Méjico: Fondo de Cultura Económica.
- Denault, S., Lussier, V., Mongeau, S., Paille, P., & al., e. (2004). The Nature of Suffering and Its Relief in the Terminally III. 20, 7-12.
- Engels, F. (1936). *Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana (Karl Marx)*. Barcelona: EEA Ediciones Europa América.
- Erasmus. (2011). La lamentación de la paz. En *Erasmus* (pág. 874). Madrid: Gredos.
- Escobar Gómez, S. (2010). El concepto del sufrimiento en la filosofía islámica clásica. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (pág. 502). Madrid: Tecnos.
- Garin, E. (1993). *El Hombre del Renacimiento*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Georges, J. (2002). Suffering: toward a contextual praxis. *Advances in Nursery Science*, 79-86.
- Hadas, M. (1958). *The Stoic Philosophy of Seneca*. Londres, Reino Unido: Norton & Company.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Barcelona: Pensamiento Herder.
- Hard-Lord, M., Larsson, G., & Steen, B. (1999). Chronic pain and distress in older people; a cluster analysis. *International Journal of Nursery*, 5, 78-85.
- Harris, M. (1976). *History and Significance of the Emic/Etic Distinction*. Annual Reviews of Anthropology.
- Hegel, G. W. (1837). *Filosofía de la Historia*. Madrid: Claridad.
- Huizinga, J. (1978). *El Otoño de la Edad Media*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hume, D. (2005). *Tratado sobre la Naturaleza Humana*. Barcelona: Tecnos.
- Husserl, E. (2012). *General Introduction to Pure Phenomenology*. Londres: Routledge Classics.
- Kant, E. (2005). Algunas Observaciones sobre el Optimismo. *Revista Colombiana de Filosofía*, 54 (129), 47-59.
- Larrañeta, R. (1995). Kierkegaard: tragedia o teofanía del sufrimiento inocente al dolor de Dios. *Themata. Revista de Filosofía*, 15, 67-77.
- Leibniz, G. (2008). *Die Philosophischen Schriften*. (O. Georg, Ed.) Alemania: Olms.
- 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: Tecnos.
- Mackie, J. L. (1965). Rationalism and empiricism. (T. & Francis, Ed.) *Australasian Journal of Philosophy*, 43 (1), 1-12.
- Marcuse, H. (1974). *Eros and Civilization: A Ph. Inquiry Into Freud*. Boston: Beacon Press.
- Mariás, J. (2005). *La felicidad humana*. Madrid: Alianza Editorial.
- Merleau-Ponty, M. (1964). *Le Visible et L'Invisible*. Paris, Francia: Gallimard.
- Montoya Juarez, R., Schmidt Rio-Valle, J., & Prados Peña, D. (2006). En busca de una definición transcultural de sufrimiento; una revisión bibliográfica. *Cultua de los Cuidados*, 20, 117-120.
- Morera de Guijarro, J. I. (2010). Sabiduría y Aflicción en la Grecia Arcaica (Aquiles, Pandora, Orfeo). En M. González García, *Filosofía y Dolor* (pág. 502). Madrid: Tecnos.
- Morse, J. (2000). Researching illness and injury: Methodological Considerations. *Qualitative Health Research*, 10 (4), 538-546.
- Nietzsche, F. (2011). *El Nacimiento de la Tragedia*. Madrid, España: Edaf.
- Nisargadatta, M. (2000). *Yo soy eso*. Málaga: Sirio.
- Oksenberg Rorty, A. (1982). From Passions to Emotions and Sentiments. (Jstor, Ed.) *Philosophy* 57 (220), 159-172.
- Ortega de la Madrid, D. (2015). *Reflexiones*.
- Ortega y Gasset, J. (1957). *Obras Completas* (Vol. III). Madrid, España: Revista de Occidente.
- Peirce, C. (1898). Philosophy and the Conduct of Life., (págs. 616-649).
- Pizzi, T. (1999). Una visión humanista del dolor y el sufrimiento. 1-23.
- Platón. (1872). Timeo. En P. De Azcárate, & M. y Navarro (Ed.), *Platón, Obras completas* (Vol. VI, pág. 293). Madrid, España.
- Platón. (2013). *La República*. España: Createspace.
- Ramón, R., & Tornero, E. (1986). *Obras filosóficas de Al-Kindi*. Madrid: Coloquio.
- Reale, G., & Antiseri, D. (2010). *Historia del Pensamiento Filosófico y Científico*. Herder.
- Sabater, F. (2006). *El Contenido de la Felicidad*. Madrid, España: Punto de Lectura.
- Salgado Fernández, E. (2010). Dolor y Nihilismo. Nietzsche y la Transmutación Trágica del Sufrimiento. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 309-349). Madrid: Tecnos.
- 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: Tecnos.
- Sarte, J. P. (1938). *La nausée*. Paris, Francia: Gallimard.
- Séneca. (2009). *Cartas a Lucilio. Carta 73*. Editorial Juventud.
- Schutz, A. (1971). *Collected Papers. The Problem of Social Reality (Phaenomenologica)* (Vol. I). La Haya, Países Bajos: Nijhoff.
- Skeel, D. (2014). *How Christianity Makes Sense of Our Complex World*. IVP Books.
- Suances Marcos, M. (2010). El Problema del Dolor en la Filosofía de Schopenhauer. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 263-307). Madrid, España: Tecnos.
- Ridner, S. (2004). Psychological distress. *Journal of Advanced Nursery* (45), 536-545.
- Vevia Romero, C. (julio de 1999). La dimensión filosófica del dolor. *Sincronía*.
- Villar Ezcurra, A. (1995). *Voltaire-Rousseau: En torno al mal y la desdicha*. Madrid: Alianza.
- Voltaire. (2006). *O Poema o Desastre de Lisboa*. Lisboa, Portugal: Aletheia Editores.