

# 1

## Imperfección del hombre y del profesional

*El hombre sabe que es miserable.  
Es, pues, miserable por lo que es,  
pero es grande porque lo sabe.*  
Pascal<sup>7</sup>

Desde mi punto de vista, el aspecto que le ha dado al hombre la primacía en el planeta, el desarrollo del cerebro y todo lo que ello comporta (lenguaje, raciocinio y gestión de las emociones) es, al mismo tiempo, lo que lo caracteriza como ser imperfecto y desequilibrado. El ser humano dispone de una herramienta tan potente que le resulta imposible hacerla funcionar correctamente y dominarla. Es una herramienta de conocimiento y de poder, pero al mismo tiempo generadora de miedo patológico, inseguridad, confusión y ofuscación que pueden sabotear, echar por tierra con facilidad todo lo bueno que el mismo cerebro haya construido o asimilado a partir de su observación del mundo y las personas.

Mientras los animales disfrutaban de una vida equilibrada en cuanto que viven de forma total para alimentarse, reproducirse, estar activos o descansar, el hombre es víctima de ese aparato de potencia gigantesca que no sabe modular, una herramienta en ocasiones ingobernable, que le perjudica tanto como le favorece, que le guía y que le pierde, que le

---

<sup>7</sup> “Pensamientos”, Cátedra, 1998, p. 72.

hace actuar con criterio igual que ese criterio desaparece y el cerebro no aporta más que confusión; así, nuestro pensamiento puede convertirse en nuestro mayor enemigo.

Como bien indica John Gray en “El silencio de los animales”, de la misma forma que el ser humano tiene la capacidad de aumentar el conocimiento de forma acelerada, es crónicamente incapaz de aprender de la experiencia<sup>8</sup>. Mientras que la salud puede ser la condición natural en el resto de las especies, en los seres humanos lo normal es la enfermedad. La originalidad de Freud consiste en aceptar que la condición humana no tiene cura; el objetivo de la terapia es conseguir un cambio en la mente que resulte en la aceptación de los instintos del eros y el tánatos, la aceptación del destino personal, lo cual no significa someterse al mundo, sino aceptar que al final no hay más que caos. John Gray cita una carta de Freud a una de sus pacientes, en la que le escribe:

“No dudo que para el destino sería más fácil que para mí curarla, pero ya se convencerá usted de que adelantamos mucho si conseguimos transformar su tristeza histérica en un infortunio corriente”<sup>9</sup>.

Según Gray, es muestra del carácter iconoclasta de Freud el considerar la resignación como una virtud. Aunque a través de la terapia se le den al paciente medios para enfrentarse al mundo, en una lucha, tal como dice Kafka, el mundo nos va a ganar siempre. Se hace necesaria la aceptación de esa realidad y reducir nuestra ambición a la consecución de un cierto sentimiento de libertad (que no nos vendrá regalada, sino que deberemos conquistar).

---

<sup>8</sup> “El silencio de los animales”, Sexto Piso, 2013, p. 65.

<sup>9</sup> Gray, *Ibíd.*, p. 92.

Según Adler<sup>10</sup>, existe una relación directa entre la falta de interés social de un individuo y su desarrollo y grado de neurosis. Si bien es discutible la idea de que todos los humanos en Occidente tengamos algún grado de neurosis, parece claro que la neurosis no es salud plena, sino señal de que existe un desequilibrio en la persona.

Como indica Sloterdijk<sup>11</sup>, Kant “se vale de una astucia, en sus idas y venidas empírico-transcendentales: si los hombres, ya desde pequeños, no son capaces de querer lo que deben, entonces deben ser tratados, ya desde el principio, como si fueran capaces de lo que deben querer”, la ficción del uso de razón nos prepara para el auténtico uso de razón.

Según Konrad Lorenz, la capacidad única del ser humano de hacerse preguntas (y, con ello, prever las consecuencias de sus actos), es la base de su inventiva y del don de la responsabilidad. Gracias a esta capacidad se ha conservado la especie y los humanos no se han destruido entre ellos, pero aun con ella, debido a la orgullosa sobrestimación de su comportamiento, el hombre es incapaz de dirigir racionalmente los fenómenos sociales. Lorenz considera al hombre como el eslabón entre el animal y el hombre verdaderamente humano<sup>12</sup>, que está por llegar. Que seamos el último grito de los artífices de la evolución no significa que estos hayan dicho su última palabra.

El ser humano es egoísta y violento. La educación y la construcción de la identidad le dejan expuesto a su estado imperfecto, dominado por las fuerzas del inconsciente que, al analizarse en comparación con los demás, le generan dudas, perplejidad, inseguridad, confusión y un sentimiento de inferioridad. El camino que nos imponemos queda establecido y condicionado por expectativas y deseos ajenos, lo cual

---

<sup>10</sup> Cita de Colin Brett en “Alfred Adler, comprender la vida”, Paidós, 1999.

<sup>11</sup> “Extrañamiento del mundo”, Pre-Textos, 2001, p. 265.

<sup>12</sup> “Sobre la agresión”, Siglo XXI, 2015, p. 215.

acaba convirtiéndose en una losa con la que cargamos y de la que no conseguimos librarnos.

Tal como sostiene Alice Miller (que habla sobre los hijos maltratados, pero la idea sirve para también para los que no lo hayan sido), el vínculo con los padres “está compuesto de gratitud, compasión, negación, nostalgia, enmascaramiento y un sinfín de expectativas que nunca se satisfacen ni se satisfarán”<sup>13</sup>; es algo de lo que la persona no puede escapar, o no hacerlo de forma indemne. Nuestros deseos y motivaciones más íntimos están condicionados, como seguimiento aceptado (o por imposibilidad de contradicción) o como reacción de oposición. Rof Carballo afirma que el niño nace expuesto, no solo a los peligros de la intemperie y del hambre, sino a que las personas “mayores” descarguen “sobre este ser indefenso sus tensiones emocionales insatisfechas y muchas veces le utilicen para equilibrar a su costa sus pobres vidas, en lugar de rodearle de amor generoso. Tuercen así, ya desde los primeros días de la existencia, el destino del futuro ser”<sup>14</sup>. Cyrulnik, en el mismo sentido, afirma que “la mirada del adulto bloquea muchas veces el desarrollo del niño”<sup>15</sup>, y que los padres, en el anquilosamiento en sus aprendizajes y en las concepciones del mundo, responden a la representación que tienen de su hijo, y no a la percepción.

Según Cyrulnik, la mera presencia del padre representa una fuerza impulsora hacia la socialización del niño, la disparidad entre los progenitores supone una toma de conciencia; el niño descubre que existen dos figuras de apego diferentes, pero asociadas<sup>16</sup>. A través de su estilo sensorial, el padre incita al niño a adaptarse a la novedad y a la exposición al riesgo, que la madre modera con su ternura y expresividad. Cyrulnik menciona un estudio realizado sobre niños

---

<sup>13</sup> “El cuerpo nunca miente”, Austral, 2014, p. 151.

<sup>14</sup> “Violencia y ternura”, Prensa Española, 1967, p. 62.

<sup>15</sup> “Los patitos feos”, Debolsillo, 2015, p. 146.

<sup>16</sup> Cyrulnik, *Ibíd.*, p. 135.

cuyo padre había muerto antes de que nacieran y el resultado fue que tenían un excesivo apego a la madre, y eran más dependientes, menos exploradores, más emotivos y más conformistas. Asimismo, menciona otro estudio en el que se compararon los resultados entre niños que habían perdido a su padre antes de nacer y otros que lo habían perdido poco después. En el primer caso, había apego y hostilidad hacia la madre; en el segundo, aunque no conservaran el recuerdo del padre, eran más exploradores y sociables. En este sentido, la alteración de los niños varones era superior a la de las niñas. Según Cyrulnik, la pérdida de la madre antes de que el niño empiece a hablar “es correr el riesgo de perder el alma”, mientras que la misma pérdida en el caso del padre “es correr el riesgo de perder el impulso, el interés por la vida”<sup>17</sup>.

Además de los sentimientos ambivalentes en el vínculo con los padres que describe Alice Miller, también están presentes los que no queremos admitir, así como los que hemos transformado por ser intolerables, dándoles una interpretación asumible o haciéndolos desaparecer. Existen dos frases típicas de las películas americanas, que suelen pronunciarse de forma hiriente y, habitualmente, con resultado terrible para sus destinatarios, que son “me has decepcionado” y “nunca me había sentido tan humillado/a”. Es terrible la expresión de la decepción de quien había puesto sus expectativas vitales sobre otra persona y el sentimiento de la víctima de una humillación, que suele ser pública en el caso de la segunda de estas frases. La tercera frase sería la de llamar a alguien “perdedor” (loser, que mejor debería traducirse por “fracasado”), quizás la expresión más despectiva de las películas americanas.

Pocas cosas hay más descalificadoras que considerar de alguien que es un fracasado, que no ha tenido éxito en sus proyectos (o en

---

<sup>17</sup> Cyrulnik, *Ibíd.*, p. 142.

los que tenían los demás para él). Más allá de la caricatura, se trata de frases ilustrativas de la importancia de la imagen pública y la dependencia de la opinión ajena, principalmente por el juez demodador que es la familia y, más concretamente, los padres. Estas frases, que podrían tener algo que ver con la conquista del Oeste y el espíritu de los pioneros, no se pronuncian en Europa como en las películas americanas pero, sin que lleguen a explicitarse, igualmente existe la sombra del juicio implacable de nuestros allegados acerca de nuestro camino vital y profesional e igualmente sobrevuela sobre nosotros el reproche sobre la idoneidad del camino escogido (cuando en muchas ocasiones no ha habido una conciencia clara de elección).

Según Sloterdijk, Kant sabía que la ficción de libertad es capaz de poner a nuestro alcance libertad real, así como la ficción del uso de razón nos prepara para el uso de razón, y concluye que los hombres solo pueden ser inducidos a ser hombres mediante el hecho de tratarlos desde el primer instante de su existencia como hombres en el sentido más noble del título de la especie. Kant, según Sloterdijk, tiene la misma esperanza en la especie y en la educación y la ambición del profesor Higgins de “My fair lady” de “hacer sociable la indecorosa materia prima humana”<sup>18</sup>.

Por su parte, John Gray afirma que “admitir que nuestras vidas están conformadas por ficciones puede darnos un tipo de libertad, posiblemente el único tipo de libertad que los seres humanos pueden alcanzar”<sup>19</sup>.

El proyecto fallido que es el ser humano se manifiesta de la misma forma en el trabajo como en su vida personal, y por las mismas causas o medios: a través del autoengaño, en la mayoría de las ocasiones

---

<sup>18</sup> “Extrañamiento del mundo”, Pre-Textos, 2011, p. 266.

<sup>19</sup> Gray, “El silencio de los animales”, p. 92.

interesado por inconsciente que sea, y por la deficiente percepción de la realidad, tanto la espacial como la temporal y la relacional. Beckett describe de forma tan extrema como exacta la miserable condición del ser humano y la falta de esperanza o posibilidad de redención y, asimismo, le preocupa el tiempo como distorsión, como un factor más que, en las torpes manos del hombre, no aporta claridad, conocimiento ni claves para un enfoque más sabio de las situaciones, sino que contribuye a hundirle más en el pozo en el que se mete por su cuenta, de forma atolondrada o desesperada.

Para que el trabajo y la retribución acordada tengan continuidad en el tiempo, tenemos que sobrevivir en un ambiente dado, donde se dan unas condiciones relacionales que obligan a la integración bajo la amenaza de ser expulsado del grupo. La periodicidad de la retribución que nos da el sustento, así como la validación personal de sentirnos importantes, útiles y reconocidos por nosotros mismos y las personas cercanas a nosotros, ayuda a que no perdamos de vista esa dependencia que se funda en el acuerdo para entregar nuestro tiempo y nuestra capacidad en un trabajo realizado de acuerdo con las expectativas del empleador; al mismo tiempo, en nuestra vida personal existen recordatorios de todo tipo que reafirman la necesidad de cuidar y mantener el trabajo para que el edificio personal que hemos construido se mantenga en pie.

A la inversa, esos mismos signos o recordatorios no se manifiestan de forma equivalente (o con la misma claridad e intensidad) en el trabajo; nadie nos recuerda que estamos allí para asegurar el mantenimiento de nuestro montaje personal, los estímulos son directos, nada sutiles, el trabajo tiene que salir, somos responsables de ciertas tareas y funciones y tenemos que estar en condiciones mentales (atención, concentración, claridad, tensión positiva, entre otras) que posibiliten ese resultado. Estos estímulos requerirán de una capacidad de respuesta para no ser aplastados por ellos.

Es casi imposible disociar el profesional de la persona. La persona queda impregnada del yo profesional que se construye, así como en esa construcción participan los acontecimientos que se suceden y, sobre todo, la interacción con el grupo. Un incidente aislado o un sentimiento de fracaso en la gestión emocional de un problema o conflicto pueden provocar el bloqueo, parálisis y hasta la anulación del profesional, con afectación (daño) en la esfera personal.

Nuestro “yo profesional” es un personaje que hemos creado, dando participación en su creación a los que nos rodean. Se trata de un personaje siempre inacabado al que buscamos darle entidad independiente del “yo personal” porque es más fácil manejarlo de esta manera. De la misma forma que nosotros, los miembros de nuestro equipo se encuentran en la construcción de su personaje, en una ficción en permanente desarrollo. El yo profesional es ficción en cuanto a que el personaje no es real y también lo es en cuanto que lo interpretamos como obra nuestra y continuada, cuando no es sino el resultado de la acumulación de acciones que fueron en su mayoría producto del inconsciente. El yo profesional está hecho de máscaras, imposturas y actuaciones cara a la galería (o condicionadas por los espectadores), bajo la premisa de que tenemos que creernos el personaje para que la actuación sea convincente.

El trabajo puede hacernos crecer, llenarnos, elevarnos, o interferir negativamente en nuestro crecimiento, herirnos, consumirnos; puede hacer de nosotros mejores personas (no en el sentido de bondadosos, que también, sino más completas, con más recursos para afrontar las situaciones que se presenten) o peores, en el sentido de que se acrecienten las propias inseguridades, la confusión y las dudas en cuanto a la capacidad y competencia para la responsabilidad que uno desarrolla. Esto, que es evidente como premisa, es extraordinariamente difícil de manejar por parte de la empresa, que podrá adivinar alguna de las situaciones concretas que puedan generar el cuestionamiento propio de la persona en cuanto a su capacidad de

gestión de las emociones en determinadas situaciones (y nunca podrá saberlo de todas) mientras que, por su parte, los empleados que lo sufran, se esforzarán en disimular los síntomas y procurarán que su trance personal pase inadvertido. El afectado temerá que el cuestionamiento propio se interprete como lo que piensa íntimamente al respecto, esto es, que se trata de debilidad e incompetencia, lo cual, de exponerse abiertamente, podría tener consecuencias negativas en la reputación y la consideración del grupo hacia él, y agravaría la situación de conflicto personal (y profesional).

Igual que con nuestro personaje, creemos que nuestros logros son el resultado de nuestras acciones cuando en buena parte de ellas fueron las situaciones las que nos abordaron a nosotros y actuamos sobre ellas de forma incompleta y fragmentaria. Cuando sucedieron reaccionamos como lo haríamos ante un peligro, de forma inconsciente o, como máximo, instintiva; un instinto, igual que la reflexión, fruto de la memoria, que contiene nuestro archivo de reacciones ante sucesos anteriores, y que tiende a empujarnos a escoger la reacción más habitual ante la situación semejante.

Al haber actuado con armas y herramientas adquiridas, en cuyo uso nos hemos perfeccionado con el tiempo y nos hemos acostumbrado a utilizar, nos engañamos y pensamos que nuestro yo profesional actuó de forma analítica, completa y coherente. Al final, nuestro yo profesional es tan ilusorio como el personal, del que cuando lo miramos más de cerca nos incomoda su falta de completud, su pequeñez y nuestra incapacidad para convertirlo en un yo solvente. Sin embargo, es posible mejorar el personaje y nuestro yo profesional con el aprendizaje de ciertas herramientas de gestión, de liderazgo o relacionales, que pueden ayudarnos a mejorar nuestro rendimiento. La satisfacción que nos proporcionará el uso más amplio y “profesional” de esas herramientas redundará en beneficio de nuestro yo personal, tanto o más inaprensible e inextricable que el profesional en la complejidad y multiplicidad de las acciones a las que se ve expuesto,

que nos sacuden y zarandean y a las que, por lo general, respondemos de forma pobre.

Está claro que cada cual es libre de percibirse a sí mismo como considere, y mucha gente (si no la mayoría), se percibe a sí misma como auténtica y entiende que un espejo le devuelve su realidad, pero esta idea del personaje no es original, sino que la han suscrito pensadores más incisivos y perspicaces que se han dedicado a desentrañar los mecanismos de funcionamiento de la mente humana. Nuestro gran reto consiste en maximizar nuestra capacidad para aprender y minimizar el impacto de la tendencia a olvidar lo aprendido, tan potente como la primera.

Según Antoni-Zentner<sup>20</sup>, las palabras “fijación”, “neurosis” y “carácter” nombran de forma indistinta la intrínseca imperfección psíquica del ser humano para percibir la realidad y también a sí mismo. Al mismo tiempo, la toma de conciencia nos deja abiertos al crecimiento y permite reconocer e integrar partes propias hasta entonces negadas o superdesarrolladas. Es de suma importancia en el trabajo de desarrollo personal que nos demos cuenta de la forma particular que cada uno tiene de deformar la realidad. Las fijaciones emocionales (el sujeto trae a la realidad presente su vivencia de una relación del pasado<sup>21</sup>) dificultan la identificación de lo que está ocurriendo en el momento presente. La fobia, en la definición de Adam Phillips, protege a la persona de su propia curiosidad<sup>22</sup>, supone un autosabotaje, una represión de la oportunidad, descartar de forma anticipada la posibilidad de un intercambio; existe aversión a traspasar el umbral de experiencia entre el momento actual y el siguiente, la deficiente gestión del miedo (o del terror) evita de forma antici-

---

<sup>20</sup> “Las cuatro emociones básicas”, Herder, 2014, p. 31.

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 53.

<sup>22</sup> “On kissing, tickling and being bored”, Harvard University Press, 1993, p. 7 (hay versión en español, Océano, México, D.F., 2002).

pada la evaluación de posibles futuros estados de la mente, el sujeto es incapaz de determinar si traspasar ese umbral vale la pena y se queda donde está.

De todos modos, la toma de conciencia es posibilidad de crecimiento pero no garantiza el éxito en ese objetivo, ya que la gestión propia puede ser deficiente, de forma que las fijaciones o neurosis no se resuelvan (la solución vendrá por la vía del reconocimiento e integración de las mismas, no por su eliminación), sino que se acentúen; la mente no es solo fuente de conocimiento, sino de trampas, engaños y deformaciones personales de la realidad que en muchas ocasiones no sabremos reconocer como tales y que propiciarán más bien la continuidad del desequilibrio antes que un equilibrio que provenga de la integración de las neurosis.

Así, cuando un jefe, ante la manifestación de actitudes no adultas en el trabajo, se lamenta de que la empresa no es un colegio, está negándose a ver la realidad que tiene ante sus ojos, que es la de un conjunto de neuróticos (empezando por él mismo), con sus fijaciones, fobias, miedos e inseguridades, que van a manifestarse en el trabajo, normalmente de forma indirecta. Ante esta situación, el directivo puede considerar que ciertas reacciones y situaciones le son ajenas en cuanto a que responden a motivaciones íntimas de los empleados o bien asumir que tiene el mejor equipo posible compuesto por personas imperfectas, sobre el cual puede imprimir su ascendiente como responsable procurando que se den unas condiciones del entorno que se dirijan hacia la concordia y el buen entendimiento generales, tanto actuando sobre el conjunto como sobre cada individuo.

Las condiciones mentales para desarrollar el trabajo de forma exitosa son cosa de cada uno, nadie nos las procurará más que nosotros, y no cuidar este aspecto de forma permanente resultará en estrés, agotamiento y daño a la salud, además de un peor desempeño. Al final, lo que nos ayuda en nuestra vida nos ayudará en el trabajo: equilibrio

entre actividad y descanso, equilibrio entre relaciones y reserva de un espacio propio, entre generosidad altruista y egoísmo en dotarnos de satisfacciones, entre actividad sedentaria y movimiento físico, entre mirar hacia adentro y hacia afuera.

*El ser humano es un túnel estrecho, hay que internarse en él si quieres conocerlo. Hay que avanzar en la oscuridad, aspirar el olor de todos los animales muertos, escuchar los gritos, los dientes que rechinan y los llantos (...) El humano es un túnel y todo humano llora su cielo desaparecido.*

Wajdi Mouawad<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> “Ánima”, Destino, 2014, p. 131.