

MÁS HUMANO

---

# LA TRAMPA *del* MÁXIMO ESFUERZO

---

*Exigencia, rendimiento  
y desgaste*



---

Escrito por Roosevelt Cabrejos para Más Humano

## LA TRAMPA DEL MÁXIMO ESFUERZO

*Exigencia, rendimiento y desgaste*

---

Primera edición digital, 2026.

© Roosevelt Cabrejos, 2026.

© Más Humano, 2026.

Lima, Perú.

*Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida en ninguna forma sin el permiso previo y por escrito del autor, salvo las citas breves que la ley contempla.*

Más Humano · @espaciomashumano

[www.mashumano.co](http://www.mashumano.co)

*Para todas las que aprendieron temprano  
que ser querida  
era algo que se ganaba.*

## Prefacio

---

Voy a ser directo desde la primera línea, porque si hay algo que este libro no quiere ser es una colección de buenas intenciones envueltas en papel fino.

Creo que se puede estar mejor. No como eslogan ni como promesa de vendedor, sino como convicción construida en años de acompañar a personas reales en procesos reales, con toda la complejidad, la resistencia y la irregularidad que eso implica. Lo he visto ocurrir demasiadas veces como para atribuirlo a la suerte o a la excepción. Y lo he visto ocurrir, precisamente, en personas que llegaron convencidas de que su forma de funcionar era simplemente como eran ellas, que no había otra manera, que el costo era el precio inevitable de todo lo que habían construido.

No era así. Casi nunca es así.

Pero quiero ser preciso sobre qué significa ese "estar mejor", porque la imprecisión en este punto es la fuente de la mayoría de los malentendidos que rodean a cualquier conversación sobre bienestar y rendimiento. No estoy hablando de una vida sin esfuerzo ni de una

existencia protegida de la dificultad. No estoy proponiendo que se aspire menos ni que se abandone la ambición como si fuera un vicio. Estoy hablando de algo más específico y, creo, más valioso: la posibilidad de construir una relación con la propia exigencia que sea coherente con quién se es, con lo que genuinamente importa, y con los recursos reales desde los que se opera. Una relación que no erosione lo que pretende construir.

Eso existe. Y es alcanzable. No para todas al mismo tiempo ni de la misma forma ni con la misma velocidad, pero sí con una consistencia que la experiencia confirma una y otra vez.

Lo que me parece importante decir aquí, en este espacio que el prefacio permite y que el resto del libro no tiene exactamente, es que transitar por esa posibilidad no es un lujo ni una indulgencia. Es una cuestión de dignidad. Hay algo fundamentalmente digno en permitirse saber que existen otras formas de funcionar, en darle a esa posibilidad el tiempo y la atención que merece, aunque luego, con toda la información disponible y con el criterio propio más afinado, se decida continuar como antes. Eso es libre albedrío y se respeta completamente. Pero la decisión informada, la que se toma después de haber visto las opciones con claridad, es cualitativamente distinta de la que se toma por defecto, por inercia, por no haber tenido jamás acceso a otra perspectiva.

La esperanza que propongo en estas páginas no es la esperanza vaga de quien desea que las cosas mejoren. Es la esperanza que se construye en la certeza de que el cambio ocurre, que tiene condiciones identificables, que no requiere una transformación de personalidad sino una recalibración de criterios, y que sus efectos son observables, concretos y sostenibles en el tiempo. Esa distinción importa porque la primera clase de esperanza consuela y la segunda moviliza. Y lo que este libro busca no es consolar sino movilizar, con precisión y con el respeto que merece cada persona que decide tomarse en serio la pregunta de cómo quiere vivir.

Si llegaste hasta aquí es probable que algo en el título o en la idea central de este libro haya resonado con algo que ya sabías pero que todavía no habías terminado de nombrar. Eso no es casualidad. Es reconocimiento. Y el reconocimiento, cuando es genuino, es siempre el primer movimiento de algo que vale la pena.

*Bienvenida.*

## Una nota necesaria

---

Antes de empezar, quiero detenerme un momento en algo que me parece importante.

A lo largo de estas páginas vas a encontrar historias. Mujeres con nombres y profesiones, con fragmentos de conversaciones, con escenas que ocurrieron en una sala de espera, en una llamada por video, en el silencio que sigue a una pregunta difícil. Quiero que sepas, desde ahora, que ninguna de esas historias corresponde a una persona en particular.

Son composiciones. Cada una está construida a partir de patrones que aparecen, con una consistencia que ya no me sorprende, en mujeres que llegan a este espacio cargando vidas extraordinarias y agotamientos que no logran nombrar. Son verdaderas en su esencia, en lo que enseñan, en lo que reflejan. Pero son ficticias en su superficie, deliberadamente, porque la confidencialidad de quienes confían en mí no es negociable. Es la base sobre la que se construye todo lo demás.

Lo que sí es cierto, y lo que quiero que sostengas mientras lees, es que las dinámicas que voy a describir existen. Las he visto. Las sigo viendo. Y si en algún momento te reconoces en alguna de las protagonistas, no es coincidencia ni proyección. Es reconocimiento. Esa es, quizás, la forma más honesta de leer este libro: no como espectadora de vidas ajenas, sino como alguien que se mira de reojo en cada espejo que el texto le va poniendo enfrente.

*La confidencialidad de quienes  
confían en mí no es negociable. Es la  
base sobre la que se construye todo  
lo demás.*

Una última cosa. Vas a notar que aquí no aparecen las palabras de bata blanca. No vas a leer "paciente", ni "terapia", ni vocabulario que recuerde a un consultorio frío con luz fluorescente. No es por capricho ni por estética. Es porque creo, con todas las razones que la experiencia me ha dado, que el lenguaje no es neutro. La forma en que se nombran las cosas las moldea. Y lo que ocurre en este espacio que llamo Más Humano no es un tratamiento ni un diagnóstico. Es una conversación, sostenida en el tiempo, entre dos personas adultas que se sientan a mirar con cuidado lo que está ocurriendo en una de ellas.

Eso merece otro vocabulario. Y este libro intenta usarlo.

*R.*

## Nota del autor

---

Hay una palabra que uso en sesión y que ha ido desapareciendo de gran parte del español que se habla en Latinoamérica: maravillarse. No en el sentido del asombro turístico ni de la sorpresa fácil, sino en su sentido antiguo y preciso: detenerse ante algo que merece atención real. Permitirse sentirlo.

La uso porque describe con exactitud lo que ocurre en ciertos momentos del desarrollo personal, momentos que no siempre llegan después de una crisis ni de un colapso, sino a veces en medio de una vida ordenada, funcional, aparentemente exitosa. Una mujer que ha construido todo lo que se supone que debía construir, que cumple, que rinde, que no falla, que un día se sienta frente a mí y, sin drama, sin grandes palabras, reconoce que hace mucho que no siente que lo que hace tiene algo que ver con lo que es.

Ese momento me ha enseñado más sobre la sobreexigencia que cualquier libro.

Este libro nació de observar un patrón recurrente. Mujeres que aplicaron una fórmula con una disciplina

admirable; una dedicación digna de los deportes de élite trasladada a cada papel de su vida: el trabajo, los hijos, la pareja, los padres, la imagen que proyectan, los cuerpos que cuidan, las metas que persiguen. El problema no fue la fórmula. El problema es que siguieron aplicándola incluso cuando dejó de cumplir su promesa, simplemente porque no conocían otra forma de avanzar.

*No es un libro de autoayuda. Lo que vas a encontrar aquí es un argumento: que la sobreexigencia no es un defecto del carácter sino un patrón aprendido.*

No vas a encontrar aquí listas de hábitos ni frases para repetirte frente al espejo. Lo que vas a encontrar es un argumento: que la sobreexigencia no es un defecto del carácter sino un patrón aprendido, sostenido por el lenguaje y reforzado por la cultura, y que salir de él no requiere esfuerzo adicional sino algo más difícil y más interesante: afinar el criterio propio.

Te escribo desde el lugar de quien camina junto a otras cuando deciden cambiar la perspectiva. Ese giro no lo provoqué yo; surge cuando ellas se atreven a mirar su realidad sin filtros. Mi papel es simplemente el de un observador con la fortuna de acompañar ese proceso, y

con la responsabilidad de devolver, en algún momento, lo que ese acompañamiento me enseñó.

Este libro es una parte de esa devolución.

Si te reconoces en estas páginas, es porque ya te pertenecen. Las escribí para ti y para todas las que, en algún punto del camino, decidieron que ya era momento de ver las cosas de otra manera.

*Roosvelt*

CAPÍTULO I

# Lo que creemos que es disciplina

---

*No hay nada tan engañoso como una virtud que ya nadie cuestiona.*

— Anotación de un cuaderno de sesión

Camila tiene treinta y cuatro años, dirige el área legal de una empresa que cotiza en bolsa, y la primera vez que se sentó frente a la pantalla a hablar conmigo dijo, con una sonrisa medida, que no tenía ningún problema. Que en realidad estaba allí porque su esposo había insistido. Que ella, en todo caso, era una persona con mucha disciplina.

Lo dijo así, "una persona con mucha disciplina", y la frase me quedó dando vueltas durante varios minutos, mientras ella me contaba su rutina con esa precisión limpia con que los abogados narran los hechos de un expediente. Despertaba a las cinco de la

mañana. Entrenaba treinta y cinco minutos. Preparaba el desayuno de sus dos hijos antes de que se despertara la nana. Llegaba a la oficina a las siete. Almorzaba en su escritorio. Salía a las siete de la noche. Cenaba con la familia. Trabajaba dos horas más después de que los niños se dormían. Domingos para "ponerse al día". No había, en su narrativa, ni un solo intersticio.

Cuando terminó, hizo una pausa muy breve y agregó, casi en voz baja: "lo único es que hace como un año que no me da gusto nada".

Esa frase, dicha así, sin signos de admiración, sin pedir permiso para decirla, es el lugar exacto donde empieza este libro.

### *La trampa más difícil de ver*

Nadie llega a la sobreexigencia pensando que se está haciendo daño. Llega creyendo que está siendo responsable.

Esa es la primera trampa, y también la más difícil de notar, porque la sobreexigencia no se presenta con su nombre verdadero. Se presenta disfrazada de virtud: disciplina, compromiso, ambición, dedicación. Palabras que en sí mismas no tienen nada de malo, pero que en ciertos contextos funcionan como coartada para un patrón que erosiona desde adentro.

Durante años, en sesión, he escuchado variaciones de la misma frase. Una abogada como Camila que dice "es que yo soy muy exigente conmigo misma". Una emprendedora que después de facturar su primer millón sigue sintiendo que no ha hecho nada relevante. Una madre que se mira en el espejo después de un día perfecto y se siente, sin saber por qué, vacía. Cada una usa palabras distintas pero todas hablan del mismo lugar.

Se dice con una mezcla curiosa de orgullo y queja, como si la mujer supiera que algo duele pero no pudiera terminar de nombrarlo como problema, porque nombrarlo así implicaría cuestionar algo que considera parte de su identidad. Y no parte cualquiera. La mejor parte. Aquella por la que ha sido reconocida toda su vida, desde que era la niña de las medallas en el colegio hasta hoy, en que es la mujer que todas las demás señalan como ejemplo.

Eso no es un malentendido menor. Es el núcleo del asunto.

*Lo más difícil de soltar no es lo que nos lastima. Es aquello por lo que hemos sido aplaudidas durante toda una vida.*

Lo que voy a sostener a lo largo de estas páginas es algo aparentemente simple pero, en la práctica, profundamente incómodo: que muchas mujeres no están sufriendo a pesar de su disciplina, sino, en parte, a causa de algo que llaman disciplina pero que en realidad es otra cosa. Que esa otra cosa tiene nombre, tiene origen, tiene mecanismos identificables, y, sobre todo, tiene salida. No la salida fácil de los manuales que prometen transformación en veintiún días, sino una salida real, gradual, que pasa por aprender a distinguir.

### *Lo que aprendimos a llamar disciplina*

La exigencia no nace con nosotros. Se aprende. Y se aprende de formas tan tempranas y tan constantes que termina sintiéndose natural, como si siempre hubiera estado ahí, como si fuera simplemente "cómo soy yo".

Desde la infancia, los entornos que habitamos, la familia, la escuela, los grupos de pertenencia, funcionan como laboratorios de calibración. Enseñan qué se celebra y qué se penaliza, qué merece reconocimiento y qué produce silencio o desaprobación. Y lo que se repite y se refuerza en esos entornos termina convirtiéndose en conducta habitual, en patrón, en la forma por defecto de funcionar en el mundo.

La niña que recibe aprobación cuando obtiene la nota más alta aprende algo. La adolescente a la que se

le dice que podría haberlo hecho mejor, independientemente del resultado, también aprende algo. La adulta que crece en un entorno donde el descanso se asocia con la pereza, o donde pedir ayuda equivale a debilidad, o donde la única forma de recibir afecto es a través del rendimiento, construye una arquitectura interna de demandas que luego opera de forma casi automática, sin que nadie tenga que recordárselo.

No hay culpa en ese proceso. Hay aprendizaje. Y el aprendizaje, precisamente porque es funcional, porque en algún momento sirvió, es difícil de soltar.

Camila había aprendido temprano. Su madre, que la crio prácticamente sola mientras estudiaba un doctorado, le dijo desde que tiene memoria que las mujeres tenían que ser excelentes para que las dejaran en paz. Que si una era buena, nadie podía pedirle nada más. Lo decía con cariño, con la convicción de quien transmite un conocimiento que considera valioso, sin sospechar que estaba instalando una ecuación que su hija iba a cumplir durante las siguientes tres décadas con una literalidad inquietante.

Excelencia como blindaje. Rendimiento como salvoconducto. Disciplina como forma de pertenencia. La fórmula funcionó, en el sentido limitado en que esas fórmulas funcionan: Camila se graduó primera de su clase, consiguió becas, llegó al puesto que tiene, formó

la familia que tiene. Lo que la fórmula no podía prever, porque ninguna fórmula puede preverlo, era el costo acumulado de tres décadas de funcionar así.



### *La confusión con la disciplina real*

Aquí aparece la distinción que este libro intenta sostener a lo largo de todas sus páginas, y que vale la pena hacer con la mayor precisión posible.

La disciplina, entendida de forma útil, es la capacidad de organizar el comportamiento en función de metas elegidas, con sensibilidad a los recursos disponibles y al contexto en que una opera. Permite el esfuerzo sostenido, pero también el ajuste, la pausa, la revisión. Una mujer disciplinada en este sentido sabe cuándo empujar y cuándo ceder, porque tiene criterio propio para leer la situación.

La sobreexigencia se parece a eso desde afuera, pero funciona de manera distinta por dentro. No opera desde el criterio sino desde la regla. No pregunta qué necesita la situación sino qué exige el estándar. Y el estándar, a diferencia del criterio, no negocia con la realidad.

Una mujer disciplinada que tiene gripe se queda en cama y reagenda. Una mujer atrapada en la sobreexigencia con la misma gripe va a la reunión,

sostiene la presentación con esfuerzo, y luego se reprocha en silencio no haberlo hecho mejor. Las dos se ven, desde afuera, como personas comprometidas. Pero por dentro están haciendo cosas distintas.

La diferencia no está en lo que hacen sino en la lógica desde la que lo hacen. La primera elige; la segunda obedece. La primera tiene un criterio; la segunda tiene una regla. La primera puede equivocarse y aprender del error; la segunda no puede equivocarse, porque equivocarse, dentro de su lógica interna, no es un evento sino un veredicto sobre quién es ella.

*La disciplina elige. La sobreexigencia obedece. Por eso la primera fortalece y la segunda agota.*

Hay un concepto técnico que ilumina esta diferencia con bastante precisión, aunque no sea necesario nombrarlo así para entenderlo: hay conductas que se ajustan según la experiencia las modifica, y hay conductas que se mantienen estables aunque las consecuencias cambien, aunque el contexto ya no las justifique, aunque el costo sea evidente. Las primeras aprenden. Las segundas obedecen reglas. La sobreexigencia, en gran medida, es conducta gobernada por reglas que dejaron de ser funcionales pero que el

lenguaje interno sigue sosteniendo con la misma fuerza de siempre.

Por eso intentar resolverla "esforzándose menos" no funciona. Porque la regla no se desactiva con voluntad. Se desactiva cuando la mujer empieza a notarla como regla, cuando logra sacarla del lugar de verdad incuestionable y ponerla en el lugar de hipótesis revisable. Eso, que parece un movimiento mínimo, es en realidad lo que cambia todo. Pero no se da de inmediato. Se da gradualmente, en sesiones, en conversaciones, en momentos de reconocimiento súbito que llegan, casi siempre, cuando una está haciendo otra cosa.

### *Por qué cuesta tanto soltar lo que daña*

Hay una pregunta que aparece, a veces explícita y a veces sugerida, en casi todos los procesos: si esto me está haciendo daño, ¿por qué no lo dejo?

La respuesta tiene varias capas, y vale la pena recorrerlas con calma.

La primera capa es la más obvia: porque ha funcionado. Quizás no perfectamente, quizás con un costo creciente, pero ha funcionado. Camila tiene la vida que tiene, en parte, gracias al patrón que la está agotando. Esa es una verdad que no puede ignorarse ni minimizarse. Pedirle a una mujer que cuestione la

fórmula que le dio todo lo que tiene es pedirle, en cierto modo, que cuestione la base sobre la que está construida su biografía. No es un movimiento menor. Es un movimiento profundo, y por eso requiere acompañamiento, no consignas.

La segunda capa es más sutil: porque el patrón se siente como identidad. Una mujer que lleva tres décadas operando desde la sobreexigencia no piensa en ella como en un patrón. Piensa en ella como en sí misma. "Yo soy así." "Es mi forma de ser." "Siempre he sido exigente conmigo." Esas frases no son descripciones neutras; son la fusión, casi total, entre la persona y la regla. Soltarla, entonces, no se siente como soltar un hábito sino como perder algo de quién es. Y nadie suelta voluntariamente algo de quién es sin antes vislumbrar quién podría ser del otro lado.

La tercera capa, y quizás la más incómoda, es esta: porque la cultura en que vivimos premia el patrón. Lo celebra, lo amplifica, lo convierte en contenido aspiracional. Una mujer que se sobreexige no encuentra resistencia en su entorno; encuentra aplausos. Si quisiera detenerse, no solo tendría que vencer su propia inercia interna; tendría que enfrentar la mirada de un mundo que no entiende por qué se está deteniendo, que sospecha que se está rindiendo, que la cuestiona sin saber que la cuestiona.

Eso es mucho. No es de extrañar que tantas no lo intenten.



### *Las dos hermanas*

*Hay una pregunta que aparece con frecuencia en sesión y que vale la pena dejar formulada antes de seguir.*

Si la sobreexigencia se aprende en entornos exigentes, ¿por qué no todas las mujeres criadas en esos entornos terminan atrapadas en ella? ¿Por qué dos hermanas, criadas por los mismos padres, en la misma casa, con las mismas exigencias flotando en el aire del comedor, llegan a la adultez con relaciones tan distintas frente al esfuerzo y al rendimiento?

Lo voy a responder con un caso. Verónica y su hermana menor, Inés, fueron criadas por una madre médica y un padre ingeniero, ambos extraordinariamente competentes, ambos con la convicción profunda de que el carácter se forjaba en la dificultad. La casa funcionaba como un pequeño laboratorio de excelencia: las notas se discutían en la mesa, los logros se reconocían con sobriedad, los errores se examinaban con la misma frialdad con que se examina una radiografía.

Verónica, la mayor, internalizó la fórmula de manera literal. A los cuarenta y dos años es socia de una de las firmas de consultoría más prestigiosas de su país, viaja constantemente, tiene un matrimonio que funciona en la superficie y dos hijos a los que ve, según ella misma calcula, "menos de lo que quisiera y más de lo que ellos sienten". Hace tres años empezó a tener crisis de ansiedad sin causa aparente, generalmente los domingos por la noche, generalmente acompañadas de una pregunta que no se atrevía a decir en voz alta: "¿y si todo esto que construí no era lo que quería?"

Inés, dos años menor, tomó otro camino. Es ilustradora, vive en un pueblo costero, no tiene horarios fijos, cobra menos, le va bien. Cuando hablan, Verónica suele decirle, en tono mitad cariñoso mitad reprobatorio, "tú siempre fuiste la que se atrevió a desobedecer". Inés se ríe. Pero después, en privado, le dice a quien quiera escuchar que sí, que probablemente sí desobedeció, y que le tomó una década entera dejar de sentirse culpable por haberlo hecho.

Las dos crecieron en la misma casa. Las dos escucharon las mismas frases. Las dos vieron a la misma madre. Lo que las distingue no es la materia prima sino la forma en que cada una procesó lo que recibía: las experiencias previas, las interpretaciones que fue construyendo, los vínculos que tuvo disponibles fuera de casa, los momentos en que el entorno fue predecible y los momentos en que no lo fue, los

pequeños permisos que cada una se atrevió a darse en momentos clave.

Esto no significa que la sobreexigencia sea aleatoria ni que no haya patrones reconocibles. Los hay, y son consistentes. Lo que significa es que no hay una causa única ni una infancia tipo que la produzca inevitablemente. Hay condiciones que la favorecen, hay momentos en que el destino podría haber tomado otra dirección, y hay, casi siempre, posibilidades de cambio que no requieren rehacer la historia sino mirarla con ojos nuevos.

### *Lo que sigue*

Hasta aquí hemos visto de dónde viene la sobreexigencia y por qué es tan difícil reconocerla. Pero hay una pregunta que todavía no hemos respondido del todo: una vez instalado el patrón, ¿qué es lo que lo mantiene en marcha?

La respuesta no está en la voluntad ni en la falta de ella. Está en el lenguaje. No en el lenguaje como ornamento ni como medio de comunicación con los demás, sino en el lenguaje como estructura interna, como el sistema a través del cual una mujer organiza su experiencia, evalúa lo que hace, anticipa lo que vendrá y se relaciona consigo misma cuando nadie la está mirando.

La sobreexigencia no se sostiene porque la mujer sea débil, ni porque carezca de inteligencia o de recursos. Se sostiene porque el lenguaje que la alimenta es extraordinariamente hábil para presentarse como sentido común, como evidencia, como la única forma razonable de ver las cosas.

De ese lenguaje, y de cómo aprender a observarlo desde afuera, trata el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

# El lenguaje

## que te gobierna

---

*Las palabras que más nos lastiman son las que ya no oímos como palabras, sino como verdades.*

— Anotación de un cuaderno de sesión

Existe una frase que aparece en sesión con una regularidad que ya no me sorprende pero que nunca deja de llamarme la atención. La dicen mujeres distintas, en circunstancias distintas, con historias que no se parecen en casi nada. La frase es esta, o alguna variación muy cercana: "es que yo soy así".

"Es que yo soy así" funciona como punto final, como cierre de cualquier posibilidad de cuestionamiento. Como si aquello que la frase describe fuera un dato de la naturaleza y no una historia de aprendizaje. Como si soy, ese verbo tan grande, fuera la última palabra y no la primera.

Lo que esa frase revela, sin que quien la dice lo advierta necesariamente, es el grado de fusión que existe entre una mujer y las reglas que organizan su comportamiento. Esas reglas ya no se perciben como reglas. Se perciben como rasgos, como identidad, como la forma en que simplemente son las cosas.

Romper esa fusión es uno de los movimientos centrales del trabajo que propongo en este libro. No es fácil, no es rápido, y no se hace por voluntad. Se hace por observación. Por aprender, lentamente, a notar el lenguaje desde afuera, como quien escucha hablar a otra persona y empieza a reconocer, en lo que esa persona dice, una serie de patrones que antes pasaban desapercibidos.

### *Lo que el lenguaje hace cuando nadie lo está mirando*

El lenguaje humano tiene una capacidad que ningún otro sistema de comunicación conocido posee: puede crear experiencias que no están presentes en el entorno inmediato.

Puede producir miedo ante algo que todavía no ha ocurrido y que quizás no ocurra nunca. Puede producir culpa por algo que ocurrió hace años y que ya no podría hacerse de otra manera. Puede producir vergüenza anticipada ante una situación que tal vez no se materialice. Puede, sobre todo, producir una evaluación

constante, casi imperceptible, de cada gesto que se hace, de cada palabra que se dice, de cada pensamiento que aparece sin haber sido invitado.

Esa capacidad es, en gran medida, lo que nos hace humanos. Nos permite planificar, recordar, anticipar, imaginar. Sin ella, no habría ciencia, ni arte, ni amor a distancia, ni ningún otro logro que dependa de sostener algo en la mente más allá de su presencia física. Pero esa misma capacidad, cuando se vuelve hacia adentro y empieza a operar sobre nosotras mismas sin que sepamos cómo regularla, se convierte en una fuente importante de sufrimiento.

Hay un campo de investigación dentro de la psicología contemporánea que se ha dedicado a estudiar cómo el lenguaje opera por debajo del nivel de la decisión consciente, creando relaciones entre palabras, experiencias, evaluaciones y consecuencias que terminan funcionando de forma automática. Para nuestros propósitos, lo que importa es la implicación práctica: las reglas que sostienen la sobreexigencia no son instrucciones que alguien lee y decide seguir. Son estructuras verbales que se han vuelto tan familiares, tan automáticas, tan integradas en la forma de procesar la experiencia, que funcionan como lentes. No se ven porque se ve a través de ellas.

*Las reglas que sostienen la  
sobreexigencia no se ven porque se*

*ve a través de ellas. No son lo que pensamos; son la forma en que pensamos.*

### *Los "debería" que dirigen sin permiso*

Hay un grupo de palabras que aparece con una frecuencia notable en el lenguaje interno de las mujeres que se sobreexigen: "debería", "tengo que", "no puedo permitirme", "siempre", "nunca", "lo mínimo que se espera de mí".

Cada una de esas palabras lleva incorporada una lógica implícita que rara vez se examina. Cuando una mujer se dice "debería estar más avanzada en esto a estas alturas", está operando con al menos tres supuestos no verificados: que existe un ritmo correcto y universal de avance, que ella debería ajustarse a ese ritmo, y que el hecho de no hacerlo es una deficiencia personal. Los tres son altamente cuestionables. Pero la frase no se presenta a la conciencia como una afirmación cuestionable; se presenta como una verdad obvia que solo requiere ser obedecida.

Hubo una época en que pensábamos que estos "debería" venían siempre desde fuera, impuestos por padres exigentes o sociedades opresivas. La verdad es más compleja y, en cierto modo, más interesante. Vienen de fuera, sí, pero también, una vez instalados,

se reproducen desde dentro. La mujer adulta que se exige niveles imposibles ya no necesita una madre que la presione; ella misma se presiona con la misma fuerza, a veces con más. Internalizó tan completamente la voz que ahora la confunde con la suya propia.

Una de las consultantes que más me enseñó sobre esto se llama, en este libro, Daniela. Tenía cuarenta y un años, dirigía una agencia de comunicación, había construido todo lo que había querido construir. Vino a verme porque su esposo le había dicho, durante una discusión, "tú no eres dura conmigo, tú eres dura contigo, y a mí me alcanza el rebote". La frase la había desarmado.

*"Yo no me trato mal", me dijo en la primera sesión. "Yo solo me exijo lo que me exijo".*

Le pedí, como ejercicio, que durante una semana anotara, cada vez que pudiera, las cosas que se decía a sí misma cuando no estaba haciendo nada en particular. No los pensamientos sobre el trabajo ni sobre los hijos. Los pequeños comentarios que se hacía sobre sí misma cuando estaba sola, cuando se preparaba un café, cuando se miraba al pasar frente al espejo del baño.

Volvió a la siguiente sesión con dos páginas escritas. Dos páginas. En siete días.

Las leyó en voz alta y, mientras las leía, se fue poniendo cada vez más pálida. "No puedo creer", dijo al final, "que esto sea lo que me digo todos los días sin darme cuenta". Lo más impresionante para ella no era la cantidad sino el tono. Era cruel. Más cruel de lo que ella sería con cualquier otra persona. Más cruel, dijo, de lo que su madre había sido jamás con ella.

Eso es lo que ocurre cuando el lenguaje opera en automático: no nos damos cuenta de cuán hostil puede llegar a ser. Y no nos damos cuenta porque está hablando con nuestra voz, en nuestra cabeza, durante todo el día, durante años. Se ha vuelto el ruido de fondo. Y al ruido de fondo dejamos de oírlo, aunque nos esté afectando todo el tiempo.

### *La comparación como forma de habitar el mundo*

Junto con los "debería", hay otro mecanismo lingüístico que alimenta la sobreexigencia con una eficiencia casi obscena: la comparación constante. No la comparación ocasional, que es inevitable y en muchos casos útil, sino la comparación como modo de habitar la propia experiencia, como filtro que se interpone entre una mujer y todo lo que vive.

La comparación opera en varias direcciones. Hacia afuera, midiendo el propio rendimiento frente al de otras, generalmente otras seleccionadas por sus logros más visibles y no por la complejidad de sus

circunstancias. Hacia el pasado, comparando a la mujer actual con versiones anteriores que en la memoria tienden a aparecer más capaces, más enérgicas, más todo. Y hacia un futuro imaginado, confrontando lo que se es hoy con lo que se "debería" ser mañana.

Las redes sociales han amplificado este mecanismo hasta volverlo casi inevitable para quienes las habitan con regularidad. No son la causa de la sobreexigencia, pero ofrecen un flujo prácticamente inagotable de material de comparación, cuidadosamente editado para mostrar resultados sin procesos, logros sin costos, vidas que parecen funcionar con una fluidez que la propia vida nunca tiene.

Una mujer que se sobreexige no compara su vida con las vidas reales de las demás, porque a las vidas reales no tiene acceso. Compara su interior, con todas sus dudas, sus desordenes y sus malos días, con el exterior cuidadosamente curado de cientos de mujeres anónimas o conocidas. Es una comparación estructuralmente injusta. Siempre va a perder, porque está midiendo dos cosas que no son comparables.

*Comparas tu interior con el exterior  
cuidado de las demás. Es una  
contabilidad amañada. Y por eso,  
hagas lo que hagas, siempre vas a  
quedar debiendo.*

Sofía, una arquitecta de treinta y ocho años que vino a verme después de tres años de éxito profesional ininterrumpido y de una creciente sensación de no estar donde "debería estar", lo describió de una manera que no he podido olvidar. Me dijo: "yo entro a Instagram cinco minutos antes de dormir y salgo veinte minutos después con una lista de cosas que tendría que estar haciendo y no estoy haciendo. Y luego no puedo dormir".

Le pregunté qué cosas. Sacó el teléfono y me leyó las últimas tres publicaciones que había visto antes de cerrar la aplicación esa mañana: una colega anunciando un proyecto en Madrid, una conocida del colegio celebrando su segundo bebé en una casa enorme, y una mujer a la que sigue desde hace años publicando una rutina de meditación de cuarenta minutos cada mañana. Tres comparaciones distintas, tres formas distintas de quedar mal parada, tres "deberías" instalados en menos de cinco minutos.

No es que las redes sociales hayan creado este problema. Es que lo han optimizado. Han convertido un mecanismo que antes era intermitente en un suministro continuo. Y han hecho que la comparación se sienta como información, cuando en realidad es ruido cuidadosamente diseñado para producir, en quien lo consume, exactamente la sensación de insuficiencia que mantiene a esa persona pegada a la pantalla.

## *Cuando la evaluación se vuelve identidad*

Hay un punto en la historia de la sobreexigencia en que algo cambia de naturaleza. Es el momento en que la mujer deja de evaluar lo que hace y empieza a evaluarse a sí misma. En que el "esto no estuvo bien" se convierte en "yo no soy suficiente".

Ese desplazamiento, de la conducta a la identidad, es uno de los más costosos que produce el lenguaje de la sobreexigencia. Porque mientras una acción puede corregirse, revisarse, mejorarse, una identidad deficiente no tiene solución técnica. No hay forma de "trabajar más" para resolver el sentirse, en el fondo, alguien que no alcanza. El esfuerzo, que era la herramienta para todo lo demás, se vuelve impotente frente a esta nueva tarea. Y entonces, paradójicamente, la mujer redobla el esfuerzo, esperando que algún día sea suficiente, sin darse cuenta de que está intentando resolver con la misma herramienta el problema que esa herramienta produjo.

Daniela, después de unas semanas, lo formuló con una claridad que me dejó pensando varios días. Me dijo: "creo que llevo veinte años intentando demostrar que merezco estar donde estoy. Y nunca lo he conseguido. Por eso sigo trabajando como si todavía tuviera que probarlo".

Eso es. Esa frase contiene, en pocas palabras, la mecánica completa. La sobreexigencia, en su forma

más profunda, no es una estrategia para conseguir cosas. Es una estrategia para merecer lo que ya se tiene. Para justificar la propia existencia frente a un tribunal interno que nunca firma el veredicto de "es suficiente".

Y como ese tribunal nunca firma, la mujer nunca puede descansar.

### *Lo que es posible cuando el lenguaje se observa*

La buena noticia, si es que algo aquí merece ese nombre, es que el lenguaje puede ser observado.

No silenciado, no eliminado, no reemplazado por afirmaciones positivas que suenen mejor. Observado. Mirado desde afuera, como quien mira pasar un tren sin necesariamente subirse a él. Esa distancia, que en el trabajo psicológico contemporáneo se llama defusión, no elimina los pensamientos ni los hace desaparecer. Los pone en perspectiva. Y desde esa perspectiva, la mujer recupera algo que la fusión le había quitado sin que lo advirtiera: la posibilidad de elegir cómo responder, en lugar de simplemente obedecer.

El primer paso es aprender a notar cuándo el lenguaje está hablando. Eso, que parece sencillo, es notablemente difícil al principio. Porque el lenguaje interno tiene la cualidad de no parecer lenguaje sino realidad. Cuando una mujer piensa "no he hecho lo suficiente hoy", no experimenta esa frase como una

construcción verbal evaluable; la experimenta como un hecho. Y mientras la experimenta como un hecho, no puede hacer nada con ella.

La defusión empieza con una pequeña traducción interior. En lugar de "no he hecho lo suficiente hoy", una aprende a notar "estoy teniendo el pensamiento de que no he hecho lo suficiente hoy". La diferencia parece minúscula. No lo es. La primera versión convierte a la mujer en el pensamiento. La segunda permite que la mujer y el pensamiento sean dos cosas distintas, y que la primera pueda mirar a la segunda con un poco más de aire entre ambas.

Ese aire es donde empieza el cambio.

No con menos pensamientos, sino con más espacio para elegir qué hacer con los que aparecen. No silenciando la voz interna, sino reconociéndola como voz, como una entre muchas, como un comentario que no está obligada a obedecer solo porque suena familiar.

Daniela, después de varios meses de trabajo, me dijo una frase que sintetiza esto mejor que cualquier explicación técnica. Me dijo: "he aprendido a tratar a esa voz como una tía pesada. La escucho un rato, asiento con educación, y después hago lo que tengo que hacer".

No es defusión teórica. Es defusión vivida. Y ese era, exactamente, el punto.

## *Los tres dialectos del lenguaje interno*

Después de años de escuchar a mujeres describir lo que se dicen a sí mismas en privado, he llegado a reconocer tres formas características que adopta ese lenguaje en quienes operan bajo sobreexigencia. No son las únicas, pero son las más frecuentes, y vale la pena nombrarlas porque cada una requiere una respuesta levemente distinta.

La primera la llamo, para mí, "la voz del expediente". Es la voz que registra cada acción, cada gesto, cada decisión, y la archiva en una especie de carpeta interna que se actualiza permanentemente. Esta voz no es necesariamente cruel; es burocrática. Lleva una contabilidad. Anota lo que se hizo y lo que faltó. Tiene una memoria notable para los pendientes y una memoria selectiva para los logros. Una mujer que opera bajo esta voz puede haber tenido un día extraordinariamente productivo y, al meterse a la cama, recordar exactamente las dos cosas que no terminó de la lista. Las quince que sí terminó no aparecen en el balance. La voz del expediente solo registra deudas.

La segunda la llamo "la voz de la madre interior", aunque la imagen no siempre corresponde a la madre real de la mujer. Es la voz que evalúa con criterios morales lo que la mujer hace, no solo en términos de eficacia sino en términos de quién es ella como

persona. No dice "esto no salió bien", dice "tú no eres capaz de hacer las cosas bien". Es una voz que confunde sistemáticamente conducta con identidad, eventos con verdades sobre la mujer. Y es, de las tres, la que más daño produce porque opera en el nivel más profundo: no cuestiona lo que se hace sino quién se es al hacerlo.

La tercera la llamo "la voz del público imaginario". Es una voz que evalúa cada acción a la luz de lo que pensarían las demás si vieran. Esa voz tiene una característica peculiar: las "demás" cuya opinión se anticipa rara vez son personas concretas. Son una especie de coro abstracto, un panel de evaluadores invisibles que llevan la cuenta. Una mujer puede ser invitada a una reunión social y antes de aceptar consultar mentalmente con ese coro: si voy y no me veo bien, si me retiro temprano, si no tengo nada interesante para decir, qué pensarán. El coro siempre tiene algo crítico para opinar.

Reconocer cuál de estos tres dialectos es el dominante en una misma es ya un trabajo importante. Porque cada uno se enfrenta de manera distinta. La voz del expediente se debilita cuando una empieza a llevar una contabilidad más completa, que incluya también lo logrado y no solo lo pendiente. La voz de la madre interior se debilita cuando una empieza a separar conducta de identidad, a aprender a decir "esto no me salió como quería" en lugar de "no soy capaz". La voz del público imaginario se debilita cuando una empieza

a notar que ese público no existe en realidad, que la opinión que parece preocuparle tanto es, en gran medida, una construcción interna proyectada hacia afuera.

Daniela, después de varios meses, identificó que su voz dominante era la del público imaginario. Lo describió con precisión: "yo no tengo voces que me digan cosas feas. Yo tengo una sala llena de personas, todo el tiempo, mirándome y opinando. Y me canso de ser observada por una sala que ni siquiera está ahí". Esa formulación, que ella misma encontró, le permitió empezar a hacer algo que antes no podía: cuando notaba la activación de esa voz, se preguntaba "¿quién está en la sala ahora?". Generalmente, al examinarlo, la sala se desinflaba. Eran tres personas. O dos. O ninguna. La sala llena era una ilusión que se mantenía porque nadie la examinaba.

### *La pregunta que cambia el lugar desde donde se mira*

Hay una pregunta que se ha vuelto, en mi práctica, una herramienta sorprendentemente útil para trabajar con el lenguaje interno. Es simple, casi infantil en su formulación, pero tiene una capacidad notable para producir un desplazamiento real.

La pregunta es esta: si una amiga muy querida me dijera lo que me estoy diciendo a mí misma ahora, ¿cómo le respondería?

La pregunta funciona porque saca a la mujer del lugar habitual desde el cual evalúa su propia experiencia. Una mujer puede estar diciéndose, sin notarlo, "soy un desastre, no debería haber dicho eso, todo el mundo se dio cuenta de que me equivoqué". Si esa misma frase la dijera una amiga después de una reunión, la mujer respondería sin dudarle: "no exageres, no fue para tanto, yo no me di cuenta de nada raro, todas hemos pasado por eso". La diferencia entre las dos respuestas no está en los hechos. Está en el lugar desde donde se evalúan los hechos.

La sobreexigencia opera, sistemáticamente, desde un lugar más severo del que una usaría con cualquier otra persona. Eso no es virtud. Es un sesgo. Y como todos los sesgos, se puede empezar a corregir cuando una lo nota.

Esa pregunta, aplicada con cierta regularidad, va abriendo un espacio nuevo. No silencia al lenguaje interno hostil; eso no es posible ni necesariamente deseable. Pero le pone, junto a la voz crítica, otra voz: la voz de la mujer que una sería si se tratara con la misma generosidad con la que trata a las personas que más quiere. Y entre esas dos voces, en el espacio que se

abre, empieza a vivir algo que antes no tenía lugar: la posibilidad de elegir cómo responderse a sí misma.

*Si una amiga te dijera lo que te estás diciendo, ¿qué le responderías? Esa pregunta es una de las más útiles que existen. Porque revela que el problema no son los hechos, sino el lugar desde donde una se mira.*

CAPÍTULO III

# La cultura

## que aplaude el exceso

---

*Vivimos en una época que confunde estar ocupada con estar viva.*

— Anotación de un cuaderno de sesión

Hay una pregunta que vale la pena hacerse antes de entrar de lleno en este capítulo, y es una pregunta incómoda: si la sobreexigencia deteriora el funcionamiento, empobrece los vínculos y tiene consecuencias físicas evidentes, ¿por qué no solo persiste sino que además goza de tan buena reputación?

La respuesta no está en la psicología individual. Está en algo más grande y más difuso: el conjunto de valores, narrativas y prácticas que una cultura construye alrededor del rendimiento, el éxito y el

esfuerzo, y que termina operando como un sistema de validación colectiva que premia el exceso.

Si una mujer estuviera sola en el mundo, su sobreexigencia sería un asunto privado, una conversación entre ella y sus reglas internas. No lo está. Vive en una época, en una ciudad, en un país, en una época histórica, en una red de mensajes que la rodean desde que se despierta hasta que se duerme, y que en su gran mayoría confirman, refuerzan y celebran exactamente el patrón que la está agotando.

Por eso, salir de la trampa requiere algo más que trabajo personal. Requiere también, en algún momento, mirar de frente las fuerzas culturales que la sostienen. Saber qué se está enfrentando. Para poder elegir, en lugar de simplemente obedecer.

### *La promesa rota de la meritocracia*

Hay una idea que recorre nuestra época con una potencia notable: que el esfuerzo es la variable determinante del éxito, que quien trabaja con suficiente dedicación y disciplina puede alcanzar cualquier meta, que las recompensas siguen, en última instancia, al mérito.

Esta idea tiene un atractivo enorme porque contiene una verdad parcial. El esfuerzo importa. La disciplina produce resultados. La perseverancia ante la

dificultad tiene valor real. Una sociedad que ignora estas verdades no es una sociedad amable; es una sociedad que está negando algo importante sobre cómo se construyen las cosas que valen la pena.

El problema empieza cuando esa verdad parcial se convierte en una verdad total. Cuando la narrativa del mérito se usa para explicar no solo los logros sino también las ausencias de logros. Cuando deja de ser una observación sobre cómo se construye el éxito y se convierte en un juicio sobre quién lo merece y quién no. Cuando empieza a operar, en silencio, como una nueva forma de jerarquía que se siente más legítima que las anteriores porque parece estar fundada en las propias decisiones.

Para una mujer que opera bajo sobreexigencia, esta narrativa funciona como combustible permanente. Cada éxito se atribuye al propio esfuerzo, lo que genera una presión adicional para mantener el nivel. Cada dificultad se atribuye a un esfuerzo insuficiente, lo que genera culpa. Cada cansancio se interpreta como debilidad, no como información. Y así, la mujer queda atrapada en un sistema en el que no hay forma de descansar honestamente, porque cualquier descanso parece traicionar el contrato implícito según el cual ella es lo que es gracias a no haberse detenido nunca.

*La meritocracia consoladora dice  
que mereces lo que tienes. La*

*meritocracia agotadora dice que tienes lo que mereces. La diferencia parece pequeña, pero la segunda no deja descansar nunca.*

### *La mujer trabajadora y el doble turno invisible*

Hay una variante específica de esta presión que merece nombrarse con claridad, porque opera sobre las mujeres con una particularidad que no opera de la misma manera sobre los hombres.

Las mujeres de la generación que hoy tiene entre treinta y cincuenta años crecieron escuchando, en muchos casos por primera vez en la historia de sus familias, que podían ser lo que quisieran. Que tenían las mismas posibilidades que sus hermanos. Que el mundo se había abierto, que la educación era para ellas también, que las profesiones eran territorio ganado. Esa promesa fue real y fue importante, y muchas de las que la recibieron la cumplieron con creces. Estudiaron, trabajaron, construyeron carreras, alcanzaron posiciones que sus madres no habrían imaginado.

Lo que la promesa no dijo, o no dijo con suficiente claridad, es que el mundo público se abrió pero el mundo privado no se reorganizó al mismo ritmo. Que las mujeres podían entrar a la oficina pero también seguían siendo, en la mayoría de los hogares, las

responsables principales de los hijos, de la coordinación doméstica, de la salud familiar, de la red de afectos, de la organización de las fiestas, del recordatorio de los cumpleaños, de las visitas a los médicos, del estado emocional de la pareja, de la apariencia razonable de la casa, del propio cuerpo y su mantenimiento.

Esa carga adicional, que ningún manual de éxito profesional incluye, es la que muchas mujeres llevan en silencio mientras se les felicita por "tenerlo todo". El "tenerlo todo" se ha convertido, para una generación entera, en una sentencia más que en un ideal.

Mariana, una directora de marketing de cuarenta y tres años, lo dijo con una sequedad que se quedó conmigo. Me dijo: "yo no tengo problema con trabajar mucho. Tengo problema con que mi pareja crea que está siendo equitativa porque dobla la ropa los domingos. Cuando yo, mientras él dobla la ropa, estoy organizando mentalmente la próxima semana, las vacunas del niño, el regalo de cumpleaños de su madre, y respondiendo correos del trabajo. Y todo eso no aparece en ningún lado".

La sobreexigencia femenina, en muchos casos, no es solo el resultado de un patrón individual. Es el resultado de un patrón individual operando dentro de una estructura social que sigue asignando, sin decirlo, una cantidad desproporcionada de trabajo invisible a

las mujeres. Y el trabajo invisible tiene una característica peculiar: como nadie lo ve, no genera reconocimiento. Pero como existe, sí genera cansancio. La cuenta nunca cuadra.

### *La visibilidad del esfuerzo en la era de la pantalla*

Las redes sociales han añadido a todo esto una dimensión nueva que merece atención específica: en la economía de la atención digital, el esfuerzo se ha vuelto espectáculo.

No basta con trabajar duro; hay que mostrar que se trabaja duro. No basta con tener una rutina cuidada; hay que documentarla. No basta con criar a los hijos con dedicación; hay que producir contenido que demuestre la dedicación. No basta con vivir una vida ordenada; hay que ofrecer al feed pública prueba diaria de que esa vida está bajo control.

Esta lógica produce un fenómeno curioso. La motivación se contamina sin que la persona lo note. Lo que empezó como una rutina genuinamente útil se va orientando, gradualmente, hacia la cámara. Lo que empezó como un proyecto personal va incorporando, sin querer, un componente de demostración pública que lo distorsiona. Y la evaluación de lo que vale lo que una hace pasa a depender de métricas externas (likes, comentarios, alcance) que tienen muy poca relación con lo que esa actividad significa en la vida real.

Hay una analogía que me gusta usar en sesión cuando este tema aparece. Una persona que toca el piano por placer y una persona que toca el piano para grabarse y subirlo a internet pueden estar tocando exactamente las mismas notas. Pero por dentro están haciendo cosas distintas. La primera está habitando una experiencia. La segunda está produciendo un objeto para ser visto. Las dos son legítimas, pero no son la misma. Y muchas mujeres que llegan a sesión han ido perdiendo, sin darse cuenta, la primera, hasta el punto de que ya no saben tocar el piano sin imaginar quién las está mirando.

*Cuando todo lo que haces se  
convierte en contenido, dejas de  
hacer cosas y empiezas a  
producirlas. Y producir agota  
mucho más que hacer.*

### *Lo que enseña el contraste entre culturas*

La sobreexigencia no es universal. Hay culturas que la producen con más facilidad que otras, y ese contraste es revelador porque sugiere que no hay nada inevitable ni natural en la forma en que las sociedades occidentales contemporáneas se relacionan con el rendimiento.

En algunos países del sur de Europa, el descanso de medio día sigue siendo una práctica social ampliamente respetada, no porque la gente sea perezosa sino porque la cultura ha decidido, colectivamente, que ciertas horas del día están dedicadas a otras cosas. En partes de Asia, el concepto de razón de ser que articula vocación, talento y disfrute no tiene como centro el rendimiento máximo sino la coherencia entre la actividad y el propósito. En comunidades indígenas latinoamericanas, el bienestar se piensa como equilibrio entre la persona, la comunidad y el entorno, no como rendimiento individual aislado.

Esos contrastes no son un argumento para idealizar otras culturas ni para rechazar la propia. Son un argumento para algo más útil: para recordar que la forma en que una cultura organiza el rendimiento es una elección histórica, no una ley natural. Y que las elecciones, por definición, se pueden examinar.

Si la cultura en la que vives premia el exceso, eso no significa que tengas que aceptarlo sin más. Significa que tu trabajo personal, además de individual, tiene también una dimensión política, en el sentido más amplio de la palabra. Cada vez que una mujer se permite descansar sin justificarse, cada vez que se atreve a decir que está bien aunque no haya producido nada visible esa semana, cada vez que sostiene una conversación honesta con otra mujer sobre lo agotador

que es sostener la fachada de tenerlo todo bajo control, está haciendo algo más que cuidarse a sí misma. Está abriendo, un poquito, un espacio para que otras puedan hacer lo mismo.

### *Lo que el entorno puede y no puede hacer*

Hay una conclusión que emerge de todo lo anterior, y que conviene formular con claridad: si la sobreexigencia es en parte un fenómeno cultural y social, entonces la solución no puede ser exclusivamente individual.

Esto no significa que el trabajo personal no importe. Importa, y mucho. Es el trabajo personal el que permite, finalmente, dejar de obedecer reglas que no se eligieron y empezar a vivir desde criterios propios. Pero significa que hay un límite real a lo que cualquier mujer puede lograr a través de la sola voluntad cuando el entorno sigue premiando el exceso, cuando la pareja no sostiene su parte, cuando el trabajo no respeta los límites, cuando las amigas reproducen el mismo patrón y lo celebran.

Cambiar la relación con la propia exigencia requiere, en muchos casos, también modificar algo del mundo que se habita. No todo, no de inmediato, no de manera revolucionaria. Pero algo. Una conversación honesta con la pareja sobre cómo se está distribuyendo realmente la carga doméstica. Un par de límites en el

trabajo que antes parecían impensables. Una pausa en el consumo de redes sociales para ver qué se siente cuando ese flujo de comparación se interrumpe. Una elección consciente de las personas con las que se quiere pasar tiempo, no por inercia sino por afinidad real.

Esos pequeños movimientos no parecen mucho. Pero acumulados, sostenidos en el tiempo, transforman el paisaje. No el paisaje grande de la cultura, que cambia despacio. El paisaje más cercano: el de la propia vida cotidiana, ese del que sí se puede ser, en gran medida, autora.

De cómo empezar a hacer ese trabajo, y de qué le pasa al cuerpo y a la mente cuando ese trabajo se ha postergado demasiado, tratan los siguientes capítulos.

CAPÍTULO IV

# Lo que le cuesta al cuerpo y a la vida

---

*El cuerpo no miente. A veces solo nos toma años  
entender lo que llevaba tiempo diciendo.*

— Anotación de un cuaderno de sesión

Hasta aquí hemos construido un argumento sobre el origen y la lógica de la sobreexigencia. Hemos visto de dónde viene, cómo el lenguaje la sostiene y cómo la cultura la amplifica. Pero hay una dimensión que todavía no hemos explorado con la profundidad que merece, y es la más concreta de todas: lo que ocurre dentro del cuerpo y de la vida cotidiana de una mujer que vive bajo ese patrón de forma sostenida.

Esta es, quizás, la parte del libro que más incomoda. No porque la información sea difícil de entender, sino porque es difícil de ignorar. Porque cuando se ven con claridad los efectos reales de la

sobreexigencia, ya no es tan fácil seguir llamándola disciplina. Y eso, para muchas, es exactamente lo que llevan años evitando ver.

### *El cuerpo lleva la cuenta*

El organismo humano está diseñado para responder al estrés. Esa es, en sí misma, una capacidad maravillosa: el cuerpo se prepara para enfrentar una amenaza, moviliza recursos, agudiza la atención, y luego, una vez pasada la amenaza, vuelve a su estado de calma. Ese ciclo, repetido a lo largo de la evolución, es lo que nos permitió sobrevivir como especie.

El problema empieza cuando la amenaza no pasa. Cuando el sistema de alarma nunca recibe la señal de que el peligro terminó. Cuando el cuerpo permanece en estado de activación no durante minutos sino durante semanas, meses o años. El cuerpo, que está diseñado para tensar y luego soltar, queda atrapado en el tensar permanente. Y lo que era adaptativo se vuelve, lentamente, dañino.

La activación crónica deteriora la memoria, interfiere con la calidad del sueño, debilita las defensas, aumenta procesos inflamatorios, y produce cambios sutiles pero acumulativos en el cerebro, especialmente en las zonas que regulan la atención, la calma y la toma de decisiones complejas. La paradoja, en este punto, es cruel: la sobreexigencia sostenida deteriora

exactamente las capacidades que la mujer necesita para rendir bien. Lo que pretendía optimizar el rendimiento termina, después de un tiempo, saboteándolo desde adentro.

*La sobreexigencia sostenida deteriora exactamente las capacidades que necesitas para rendir bien. Es un sistema que, después de un tiempo, empieza a comerse a sí mismo.*

Lo más complicado es que estos efectos no se sienten como efectos de la sobreexigencia. Se sienten como otra cosa. Como cansancio que no cede. Como olvidos que parecen tontos. Como irritabilidad que no tiene causa clara. Como ese momento de quedarse en blanco en la mitad de una reunión y no recordar lo que se iba a decir. La mujer no piensa "esto es lo que me hace funcionar a este ritmo". Piensa "qué me está pasando, antes podía con todo".

Y esa frase, "antes podía con todo", contiene una evaluación equivocada del problema. No es que ahora pueda menos. Es que la cuenta de antes nunca terminó de pagarse, y los intereses, acumulados, están empezando a llegar.

## *Lo que el sueño empieza a revelar*

Una de las primeras señales que el cuerpo envía cuando la sobreexigencia ha superado un umbral crítico es el deterioro del sueño. No siempre en forma de insomnio declarado, sino a veces en formas más sutiles que se viven como parte normal de la vida adulta de una mujer que trabaja mucho.

Dificultad para apagarse al acostarse, aunque el cuerpo esté agotado. Sueño que no descansa aunque dure las horas suficientes. Despertar a las tres o cuatro de la madrugada con la mente ya activa y rumiante, repasando pendientes, anticipando reuniones, redactando correos imaginarios que se enviarán al día siguiente. Levantarse con la sensación de que la noche no ocurrió, de que el descanso no aterrizó, de que se entra al nuevo día desde el cansancio del anterior.

Mariana, la directora de marketing que mencioné antes, llegó a sesión convencida de que tenía un problema de sueño. Había leído libros sobre higiene del sueño, había probado aplicaciones, suplementos, rutinas elaboradas que ejecutaba con la misma disciplina con que dirigía proyectos en su trabajo. Nada funcionaba sostenidamente. Vino a verme, dijo, "porque ya no sé qué más probar".

En la tercera sesión empezamos a hablar de cómo era su día. No del sueño, sino del día. De lo que pasaba entre que se levantaba a las cinco y media de la mañana

y se acostaba a las once de la noche. Lo describió con tal nivel de actividad sostenida, sin apenas pausas, sin momentos genuinos de desconexión, que en algún punto le hice una pregunta que no había considerado: "Mariana, ¿en qué momento del día tu cuerpo recibe la señal de que puede dejar de estar alerta?".

Se quedó callada. Pensó. Y dijo: "creo que nunca".

Su problema no era de sueño. Su sueño era el síntoma de un cuerpo que llevaba años sin recibir, ni una sola hora del día, la señal de que podía soltar. La cama era el último lugar donde el sistema intentaba descargar lo que no se había descargado en ninguna otra parte. Y como el sistema no estaba entrenado para descargar, hacía lo que podía: rumiar, despertar, ofrecer un sueño superficial que apenas tocaba las profundidades necesarias para reparar.

Trabajar el sueño, en su caso, no era trabajar el sueño. Era trabajar todo lo que rodeaba al sueño. Y eso, paradójicamente, le tomó menos tiempo del que llevaba probando soluciones técnicas.

### *La mente que no sabe parar*

Junto con el sueño, otra de las consecuencias más consistentes de la sobreexigencia crónica es lo que podríamos llamar la mente que no sabe parar.

No como metáfora, sino como experiencia concreta: la dificultad real para estar en un momento sin que la mente se vaya hacia lo que falta, lo que salió mal, lo que viene. Estar en una cena con amigas planificando, en paralelo, la presentación del lunes. Jugar con los hijos en el parque y, al mismo tiempo, repasando mentalmente los correos sin responder. Hacer el amor con la pareja con un cinco por ciento de la atención en lo que está pasando y el noventa y cinco por ciento en mañana, mañana, mañana.

Esto se llama, en el lenguaje técnico, rumiación. Pero ese nombre no captura del todo lo que es. La rumiación no es simplemente pensar en los problemas; es un patrón de pensamiento repetitivo, relativamente rígido y poco productivo, que consume recursos sin generar soluciones. Es la mente dando vueltas sobre el mismo punto sin avanzar, produciendo activación sin producir claridad.

Lo que distingue a la rumiación de la reflexión genuina es justamente eso: la reflexión avanza, la rumiación gira. La reflexión llega a algún lugar, aunque sea provisional. La rumiación termina exactamente donde empezó, solo que más cansada.

Y aquí aparece otra paradoja que merece nombrarse: muchas mujeres que se sobreexigen creen que están reflexionando. Creen que su mente activa es señal de su capacidad. Que esa cabeza que no para es lo

que las distingue, lo que las hace efectivas, lo que les ha permitido llegar a donde están. Confunden el ruido con el rendimiento. Y esa confusión las mantiene atrapadas, porque les impide ver que mucho de lo que les pasa por la cabeza no las está ayudando a pensar mejor; las está cansando sin contraprestación.

*La reflexión avanza, la rumiación  
gira. Una llega a algún lugar; la  
otra termina exactamente donde  
empezó, solo que más cansada.*

### *La curva que se quiebra*

Hay una observación que la psicología hizo hace casi un siglo y que sigue siendo, a mi juicio, una de las más útiles para entender lo que le pasa a una mujer que se sobreexige durante años.

Existe una relación, bastante consistente, entre el nivel de activación de una persona y su rendimiento. Si la activación es muy baja, el rendimiento es bajo: estar demasiado relajada, sin tensión alguna, no produce buenos resultados. Si la activación es moderada, el rendimiento alcanza su punto óptimo: hay energía, hay atención, hay foco. Pero si la activación sigue subiendo y entra en territorio de sobreactivación crónica, el rendimiento vuelve a deteriorarse. Y lo hace, además, sin que la persona necesariamente lo note al principio.

Visualmente, la relación tiene forma de campana invertida. La sobreexigencia desplaza a la mujer, sistemáticamente, hacia el extremo derecho de esa campana. Y la mantiene allí. Lo que en otra época era su zona de máximo rendimiento, ahora es la zona donde rinde por debajo de su capacidad real, aunque sienta que se esfuerza más que nunca.

Hay un punto en ese continuo que quienes acompañan procesos reconocemos con bastante facilidad: el momento en que el sistema simplemente deja de poder más. El agotamiento ya no cede con el descanso del fin de semana. La motivación desaparece incluso en actividades que antes daban sentido. Las cosas que antes producían placer dejan de producirlo, y eso, que tiene un nombre técnico que no necesito usar aquí, se siente como un velo gris colocado sobre la vida.

Este proceso tiene un nombre que se ha vuelto cotidiano: agotamiento profundo. Aunque la palabra se usa con ligereza en los medios, lo que describe en su sentido riguroso no es un cansancio común. Es un estado de deterioro acumulado que requiere mucho más que un fin de semana en la playa. Que requiere, casi siempre, un cambio sostenido en la manera de vivir.

Lo más difícil de este punto, para una mujer que llega aquí, es aceptar que ha llegado. Porque aceptarlo implica reconocer que la fórmula que la trajo hasta aquí

ya no es viable, y eso, como mencioné en el primer capítulo, es uno de los reconocimientos más costosos que existen. Implica reconocer, también, que algunos de los problemas actuales no se van a resolver simplemente con más esfuerzo. Que el esfuerzo, en este punto, ha dejado de ser solución y se ha vuelto parte del problema.

### *Las relaciones que se erosionan en silencio*

Hay otra dimensión del costo que merece ser nombrada con cuidado, porque es una de las más dolorosas y, también, una de las que más cuesta admitir.

Una mujer que opera bajo sobree exigencia crónica tiende a relacionarse con los demás, incluso con quienes más quiere, de una manera que está parcialmente contaminada por la lógica del rendimiento. El tiempo con la familia se vive con una parte de la mente en otra parte. Las conversaciones se acortan porque hay cosas más urgentes. La intimidad se pospone, no por falta de amor, sino por falta de espacio mental para habitarla.

Hay un momento que se ha vuelto dolorosamente común en mi consulta. La mujer llega contando, con cierta perplejidad, que su hijo de ocho años le dijo el otro día algo así como "mamá, tú nunca estás aquí cuando estás aquí". O que su pareja, en la mitad de una

discusión que parecía sobre otra cosa, le dijo "yo extraño hablar contigo de cosas que no sean las cosas". O que su mejor amiga, después de meses sin verse, le mandó un mensaje diciendo "te quiero, pero a veces siento que ya no sé quién eres".

Esas frases, dichas por personas que las quieren, no son acusaciones. Son inventarios. Son la forma en que las personas que comparten la vida con ella le están devolviendo, suavemente, una información que ella misma había dejado de procesar: que su presencia se ha vuelto cada vez más fragmentaria, que su atención está mayoritariamente en otra parte, que el "yo" que comparte la mesa con ellos es solo una parte del "yo" completo.

Hay algo más que ocurre, y que es quizás aún más difícil de reconocer. La sobreexigencia tiende a volverse un lente a través del cual se evalúa no solo el propio rendimiento sino también el de los demás. La mujer que nunca descansa tiene dificultades reales para tolerar que otros descansen. La que se exige niveles imposibles puede empezar a exigirlos, sin querer, a quienes la rodean. La que se trata con dureza puede tratar con dureza, sin advertirlo, a su pareja, a sus hijos, a sus colegas.

Eso explica por qué tantas veces, cuando la pareja le dice a una mujer "tú no eres dura conmigo, eres dura contigo", la frase no es del todo precisa. Sí es dura

consigo, sí. Pero el rebote de esa dureza alcanza, inevitablemente, a quienes están cerca. No siempre en forma de palabras hostiles. A veces en forma de impaciencia sutil, de mirada evaluadora, de pequeños gestos de desaprobación que las personas que la rodean aprenden a leer aunque no las puedan nombrar.

Reconocer esto no es para producir más culpa. Es para entender que el trabajo personal, cuando se hace con seriedad, tiene consecuencias que van más allá de la propia mujer. Quienes la quieren la sienten cuando se trata mejor. Lo agradecen, incluso si no lo dicen.

### *La paradoja final*

Hay una ironía en el centro de todo lo que hemos descrito en este capítulo que merece enunciarse con claridad antes de seguir.

La sobreexigencia sostenida no maximiza el rendimiento. Lo deteriora.

La cuenta es brutalmente simple cuando se mira con honestidad: las demandas que superan, durante años, los recursos disponibles, producen un espiral de deterioro que empieza en el agotamiento y termina afectando la eficacia, el compromiso, la calidad de lo que se hace, la satisfacción que produce hacerlo. Lo que parecía una estrategia para llegar más lejos se convierte, después de un tiempo, en una estrategia para

llegar peor a un lugar al que se podría haber llegado mejor.

Una mujer entrenada en deportes de alto rendimiento sabe algo que las mujeres de oficina con frecuencia hemos olvidado: el descanso no es lo opuesto del entrenamiento. Es parte del entrenamiento. La recuperación no es el tiempo en que no pasa nada útil. Es el tiempo en que el cuerpo integra el esfuerzo realizado y se prepara para el siguiente.

La pregunta, entonces, no es si vale la pena descansar. La pregunta es por qué nos cuesta tanto creer que lo que ya sabemos como verdad fisiológica también es verdad para nuestras vidas enteras. Por qué seguimos operando como si nosotras fuéramos la excepción, como si el cuerpo de las demás respondiera a estas leyes pero el nuestro pudiera saltárselas si nos esforzamos lo suficiente.

De esa pregunta, y del error que esconde, trata el siguiente capítulo.

### *La pérdida lenta de la capacidad de disfrutar*

Hay una consecuencia particular de la sobreexigencia sostenida que merece ser nombrada con cuidado, porque tiende a manifestarse de manera tan gradual que cuando finalmente se reconoce, ya lleva años instalada.

La capacidad de disfrutar no se pierde de un día para otro. Se va achicando, lentamente, en la medida en que la atención disponible para habitar el momento se va consumiendo en otras tareas. La música que antes hacía algo dentro del pecho deja de hacerlo, no porque la música haya cambiado, sino porque el sistema interno que permitía que esa música tuviera efecto se ha vuelto demasiado ruidoso. La comida deja de tener sabor, no porque los sabores hayan desaparecido, sino porque la mujer come pensando en lo que viene después, en lo que dejó pendiente, en el correo que no respondió. La risa con los hijos se vuelve cortés, no porque los hijos hayan dejado de ser graciosos, sino porque hay una parte de ella que está siempre administrando el día por venir.

Esto se conoce, en un lenguaje que prefiero no usar técnicamente, como una forma de aplanamiento de la experiencia. Pero el nombre técnico no captura lo que se siente. Lo que se siente, generalmente, es una vaga sensación de que la vida ya no produce lo que antes producía. De que las cosas se ven, se hacen, se cumplen, pero ya no se viven de la misma manera. De que hay una distancia que se ha instalado entre la mujer y sus propias experiencias.

Mariana lo describió así, en una sesión que recuerdo bien: "fui de vacaciones a una playa hermosa con mi familia y volví, y cuando pienso en esa semana, no recuerdo casi nada. Recuerdo lo que organicé, lo que

hicimos, lo que comí. Pero no recuerdo haber sentido nada. No estuve mal. Estuve, en realidad, sin estar".

Esa frase, "estuve sin estar", describe con exactitud lo que la sobreexigencia hace con el tiempo bueno. No lo destruye. No lo elimina. Solo lo vacía. La mujer pasa por los momentos sin habitarlos, los registra como cumplidos, los archiva en la memoria como datos. Pero el sabor, la textura, lo que hace que una experiencia se vuelva recuerdo de verdad y no solo registro, eso se ha desactivado.

Recuperar esa capacidad es una de las cosas más difíciles de explicar y, a la vez, una de las más importantes. No se hace con técnicas. No es un asunto de "estar más presente" como si la presencia fuera un acto de voluntad. Se hace gradualmente, en la medida en que la mujer libera el ancho de banda interno que la sobreexigencia consume, y que ese ancho de banda vuelve, sin ruido, a hacer lo que sabe hacer: registrar la experiencia con todos sus matices, no solo con su esqueleto.

*Estuve sin estar. Esa frase describe lo que la sobreexigencia hace con el tiempo bueno: no lo destruye, lo vacía. La mujer pasa por los momentos sin habitarlos.*

## *La trampa del rendimiento aspiracional*

Hay un fenómeno reciente que merece atención específica, y es el creciente número de mujeres que llegan a sesión describiendo no un agotamiento por exceso de trabajo en sentido tradicional, sino un agotamiento por exceso de proyectos personales.

Son mujeres que han incorporado, además de su carrera y sus responsabilidades familiares, una serie de "proyectos para sí mismas" que se suman al resto. La rutina de ejercicio que requiere disciplina. La meditación diaria. El curso de algo que están tomando online. El emprendimiento paralelo. La cuenta personal en alguna red social que mantienen con cierto rigor. Los hábitos de lectura que se autoimponen. La nutrición optimizada. El sueño optimizado. La familia optimizada.

Cada uno de esos proyectos, tomado por separado, parece saludable. Y en muchos casos lo es. El problema no es ninguno de ellos. El problema es la lógica que los integra: la creencia, casi siempre implícita, de que una vida bien vivida requiere optimización en todos los frentes simultáneamente. Y como esa optimización nunca llega a un punto satisfactorio, porque siempre hay una nueva práctica a incorporar, una nueva dimensión a optimizar, la mujer queda atrapada en una forma de sobreexigencia que ya no se experimenta como exigencia laboral sino como exigencia existencial.

Esto es nuevo, en gran medida. Hace una generación, las mujeres que se sobreexigían en su mayoría lo hacían en torno al trabajo y a la familia. Hoy, una proporción creciente se sobreexige también en torno a su propio "desarrollo", su propio "bienestar", su propia "evolución". Y esa expansión del territorio de la exigencia es particularmente difícil de detectar porque cada uno de los frentes, mirado por separado, parece una buena causa.

Sofía vino a sesión inicialmente con dudas profesionales. Pero a las pocas semanas, hablando de su semana real, lo que apareció fue otra cosa. Trabajaba ocho horas, sí. Pero también: hacía pilates tres veces por semana, llevaba dos meses con un curso intensivo de inglés, mantenía una rutina de meditación de veinte minutos cada mañana, intentaba leer un libro de no ficción al mes, escribía en un diario tres veces por semana, había empezado a correr los sábados, y además, en sus palabras, "estaba trabajando en su salud emocional". Cada cosa, por separado, sonaba razonable. Sumadas, configuraban una semana con cero tiempo no estructurado, ni un solo momento del día sin objetivo de mejora.

Le pregunté qué hacía cuando no estaba haciendo ninguna de esas cosas. Se quedó en silencio largo rato. Luego dijo: "creo que no hago nada que no sea para mejorar algo". Y se quedó pensando. "Eso es agotador, ¿no?".

Sí. Lo es. Y es además una forma sofisticada de sobreexigencia porque viene disfrazada de autocuidado. La mujer que se obliga a meditar todos los días para "estar mejor" puede estar exactamente en el mismo patrón que la mujer que se obliga a trabajar todos los fines de semana para "rendir mejor". La actividad cambia. La lógica subyacente, no.

Distinguir el autocuidado genuino del autocuidado optimizador es uno de los trabajos más sutiles que aparecen en sesión. La diferencia no está en la actividad, está en la relación con la actividad. Una práctica que se sostiene desde el placer, desde la curiosidad o desde un valor real es muy distinta de la misma práctica sostenida desde la culpa, la presión o la sensación de que sin ella la mujer no está siendo "lo suficientemente buena consigo misma". La primera nutre. La segunda agota, aunque parezca lo contrario.

### *Lo que no aparece en las listas*

Hay otra dimensión del costo que es, posiblemente, la más difícil de medir y por lo tanto la que con más frecuencia queda fuera del balance.

Las mujeres que llevan años bajo sobreexigencia tienden a perder, sin notarlo, la capacidad de tener pensamientos sin función. Pensamientos que no llevan a ninguna parte, que no producen nada, que simplemente ocurren. La mente humana, cuando

funciona en condiciones de holgura, produce este tipo de pensamientos en cantidad. Son la materia prima de la creatividad, del autoconocimiento, de la imaginación. Son lo que ocurre cuando una está caminando sin propósito, mirando por la ventana del bus, esperando en una sala. La mente vaga, asocia, propone imágenes inesperadas, recuerda momentos que no parecía estar recordando.

La sobreexigencia, en su funcionamiento sostenido, va eliminando ese tiempo. Cada momento que antes era pensamiento sin función se convierte en oportunidad para producir algo. La cola del banco se vuelve momento para responder correos. La caminata se vuelve momento para escuchar un podcast educativo. La sala de espera se vuelve momento para leer artículos profesionales. Y la mujer, sin darse cuenta, deja de tener acceso a una parte de sí misma a la que solo se accede en esos pequeños vacíos productivos.

Esa pérdida no aparece en ningún diagnóstico. No produce síntomas claros. Pero produce, después de años, una sensación difusa de no saber qué pasa por la propia cabeza cuando la cabeza no está siendo usada para algo. Y ese no saber se experimenta, generalmente, como pánico. Como si en lugar de la mente propia hubiera, debajo de la actividad permanente, un vacío incómodo que conviene seguir tapando con más actividad.

No hay un vacío. Hay una mente que ha dejado de ser visitada. Y volver a visitarla requiere, primero, dejar de huir de ella.

Eso explica, en gran medida, por qué tantas mujeres bajo sobreexigencia describen que les cuesta enormemente "no hacer nada". No es que estén hiperactivas. Es que cuando intentan no hacer nada, lo que aparece no es relajación sino angustia. Y entonces, para escapar de la angustia, vuelven a hacer algo. El círculo se cierra. Y se queda cerrado durante años, hasta que algo, en algún momento, lo rompe.

CAPÍTULO V

# El error de

# "bajar la exigencia"

---

*A veces el problema no es el volumen. Es la afinación.*

— Anotación de un cuaderno de sesión

Existe una reacción predecible que ocurre cuando una mujer empieza a reconocer que se sobreexige. Es comprensible, es casi inevitable, y es casi siempre incorrecta.

La reacción es esta: concluir que la solución es exigirse menos.

Parece lógico. Si el problema es demasiada exigencia, la respuesta debería ser menos exigencia. Es una conclusión que sigue una lógica lineal impecable y que, en la práctica, no funciona. No funciona porque parte de una comprensión incorrecta del problema. La sobreexigencia no es un exceso de cantidad. Es un

problema de calidad, de orientación, de acoplamiento entre las demandas que una mujer se impone y los recursos, valores y condiciones reales desde los que opera.

Resolver un problema de calidad bajando la cantidad es como afinar un instrumento desafinado tocándolo más suave. Lo único que se consigue es escuchar peor el desajuste. El instrumento sigue desafinado. Solo que ahora, además, ya no se oye.

### *El malentendido más costoso*

Cuando una mujer que lleva años operando bajo sobreexigencia decide que tiene que "bajar la exigencia", lo que ocurre con frecuencia es uno de dos escenarios. Vale la pena describirlos con precisión, porque ambos son extraordinariamente comunes.

El primer escenario: la mujer intenta reducir sus estándares de forma consciente y deliberada, y lo que encuentra es una incomodidad que no esperaba. La sensación de que algo está mal, de que está siendo irresponsable, de que está dejando de ser quien es. Esa incomodidad no viene de la realidad externa; nadie le está diciendo que está fallando. Viene del lenguaje interno que ha gobernado durante décadas y que no se desactiva por decisión. Esa voz interior empieza a comentar sobre el descenso, a recordarle que está siendo blanda, a insinuar que se va a arrepentir. Y la

mujer, después de unos días, abandona el intento y vuelve a la fórmula anterior, ahora con el agregado de sentirse fracasada también en el intento de cambiar.

El segundo escenario es más sutil y, en cierto modo, más triste. La mujer sí logra reducir el nivel de exigencia de forma sostenida, pero lo hace sin modificar la lógica que subyace al patrón. El resultado es que produce menos, se esfuerza menos, pero tampoco descansa genuinamente, tampoco disfruta más, tampoco recupera la sensación de armonía que buscaba. Está haciendo menos, sí, pero está haciendo menos desde la misma estructura que la agotaba antes. Lo que cambió fue la cantidad; la lógica permaneció intacta.

En sesión, este segundo escenario aparece con una variante que conozco bien: la mujer me dice algo así como "me bajé el ritmo, pero no me siento mejor". Y tiene razón, no se siente mejor, porque la fórmula no era el ritmo. La fórmula era cómo se medía a sí misma mientras lo seguía. Y eso no cambió.

*Bajar la exigencia sin cambiar la lógica que la sostiene es como podar un árbol enfermo: vuelve a crecer, a veces más fuerte, en la misma dirección.*

## *El miedo a la mediocridad*

Detrás del error de "bajar la exigencia" hay un miedo que vale la pena nombrar directamente, porque pocas mujeres se atreven a formularlo en voz alta: el miedo a volverse mediocres.

Es un miedo comprensible. Para una mujer cuya identidad ha estado fuertemente anclada en el rendimiento, en ser la que siempre entrega, la que nunca falla, la que es referencia para las demás, la idea de relajar esa tensión se percibe como una amenaza existencial. No es solo miedo a producir menos; es miedo a dejar de ser quien ha sido. A descubrir, eventualmente, que sin la fórmula no queda nada interesante. Que la versión menos exigida es aburrida, predecible, prescindible.

Daniela, después de unos meses de trabajo, lo formuló con esa lucidez que aparece a veces en sesión y que pocas veces se atreve a decirse en otros lados. Me dijo: "yo sé que esto que hago me agota. Pero también sé que es lo que me hace ser la persona que las demás miran. Si dejo de hacerlo, ¿quién soy yo?".

Esa es la pregunta verdadera. No es "¿cómo bajo la exigencia?". Es "¿quién voy a ser yo si la suelto?". Y mientras esa pregunta no tenga una respuesta tentativa, mientras la mujer no haya empezado a vislumbrar que del otro lado del patrón hay también una persona, y posiblemente una persona más

completa, no va a poder soltar nada de manera sostenida. Va a intentarlo, va a fallar, va a volver a la fórmula con un alivio extraño, como quien vuelve a una casa que la maltrata pero al menos conoce.

Por eso el trabajo no es bajar la exigencia. El trabajo es ir construyendo, lentamente, esa otra versión posible. Esa que opera desde otra lógica. Esa que no se mide por la cantidad de tareas completadas sino por algo más difícil de definir y, paradójicamente, más estable cuando se encuentra.

Ese miedo descansa, además, sobre una ecuación falsa: la que equipara exigencia con sobreexigencia, la que asume que la única alternativa al exceso es la ausencia. Como si entre la mujer que se exige hasta lastimarse y la mujer que no se exige nada no hubiera un territorio enorme y mucho más interesante. Lo hay. Es justamente ahí donde viven las personas que han logrado resolver esto. No abajo del todo, no arriba del todo. En un lugar afinado.

### *Lo que la evidencia muestra cuando uno se atreve a mirarla*

Hay un cuerpo creciente de evidencia, proveniente de campos tan distintos como la investigación sobre alto rendimiento deportivo, la creatividad, el aprendizaje y la productividad sostenida, que apunta todo en la misma dirección.

Las personas que rinden mejor a lo largo del tiempo no son las que más se exigen. Son las que mejor calibran su exigencia. Las que han aprendido a reconocer cuándo empujar y cuándo soltar, cuándo el esfuerzo va a producir y cuándo va a destruir, cuándo la fatiga es información útil y cuándo es ruido que se puede ignorar.

Los estudios sobre músicos de élite, por ejemplo, han documentado algo que suele omitirse cuando se cita la famosa idea de las diez mil horas. Los músicos que llegan al nivel más alto no solo practican más que los demás; también duermen más, descansan de forma más estructurada y distribuyen su práctica en bloques con recuperación entre ellos. La diferencia entre los que llegan y los que se quedan en el camino no está, principalmente, en la cantidad bruta de práctica. Está en la calidad de la práctica, y esa calidad depende, de manera no trivial, del descanso.

Algo similar emerge de la investigación sobre creatividad e innovación. Los estados mentales que favorecen la generación de ideas nuevas no son los estados de alta activación y presión máxima. Son estados de relativa calma, de atención difusa, de mente que puede vagar con cierta libertad. Las grandes ideas, en muchos casos, no llegan en la oficina a las once de la mañana en mitad de la cuarta reunión. Llegan en la ducha, en la caminata, en el momento en que se deja de empujar.

Para una mujer entrenada en la sobreexigencia, esto es contraintuitivo hasta el punto de la incredulidad. Su intuición le dice que más es más, que apretar es producir, que soltar es perder. La evidencia dice algo distinto, y a veces hace falta mucho tiempo para que esa evidencia logre desplazar a la intuición.

*Quien rinde mejor no es la que más se exige. Es la que mejor afina su exigencia.*

### *La dirección que nos faltaba*

Si la solución no es bajar la exigencia ni tampoco simplemente ser más amable con una misma como las frases bonitas suelen sugerir, ¿cuál es?

La respuesta tiene una palabra que ha aparecido varias veces en estas páginas y que merece, en este punto, ser desarrollada con cuidado: afinar.

Afinar no es suavizar. Un instrumento afinado no produce sonidos más débiles que uno desafinado. Produce sonidos más precisos, más coherentes, más capaces de integrarse con otros sin generar disonancia. La afinación no reduce la capacidad del instrumento. La orienta. Le permite hacer lo que ya hacía, pero ahora en relación con algo más, en sintonía con un contexto, en función de una música que tiene sentido.

Una exigencia afinada no es una exigencia disminuida. Es una exigencia que dejó de operar a ciegas. Que pregunta qué necesita esta situación específica antes de aplicar la regla por defecto. Que distingue entre el esfuerzo que construye y el esfuerzo que solo desgasta. Que tiene en cuenta, finalmente, los recursos reales con los que cuenta y no los recursos imaginarios que se desearía tener.

Una mujer que opera desde la exigencia afinada no trabaja necesariamente menos que la mujer que se sobreexige. En muchos casos trabaja con la misma intensidad. Lo que cambia no es la cantidad de esfuerzo sino su calidad, su orientación y su sostenibilidad. Trabaja desde otro lugar. Y ese otro lugar es lo que produce, eventualmente, la diferencia que se acumula a lo largo del tiempo: la diferencia entre llegar a los cincuenta agotada y llegar lúcida, entre construir una carrera que envejece bien y construir una carrera que se devora a sí misma a los diez años.

De cómo se construye, prácticamente, esa exigencia afinada, trata el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VI

# Afinar, no suavizar

---

*Afinar es enseñar al instrumento a sonar como lo que es, no como creía que tenía que ser.*

— Anotación de un cuaderno de sesión

Lo que propongo en este capítulo no es un método ni un protocolo ni una lista de hábitos que implementar el lunes por la mañana.

Es algo más fundamental y, creo, más duradero: una forma distinta de relacionarse con la propia exigencia. Una forma que no pasa por reducirla sino por orientarla.

Lo digo así, sin promesas de simplicidad, porque lo que vamos a recorrer aquí no se aprende en un fin de semana. Se aprende a lo largo de meses, a veces de años, en pequeños movimientos que se acumulan hasta

que un día, una mujer se da cuenta de que ya no es quien era. No porque haya hecho un gran esfuerzo de transformación, sino porque ha hecho, sostenidamente, una serie de pequeñas elecciones distintas. Y las pequeñas elecciones, sostenidas, son lo que cambia las vidas.

### *De las reglas a los valores*

El primer movimiento, y quizás el más importante de todos, es el desplazamiento desde una conducta gobernada por reglas hacia una conducta orientada por valores. La distinción no es semántica. Tiene consecuencias concretas y observables.

Una regla, en el sentido que hemos usado a lo largo de este libro, es una formulación verbal que prescribe comportamiento de forma rígida e independiente del contexto. "Siempre debo entregar más de lo que se espera." "No puedo permitirme un error en esto." "Tengo que ser la mejor madre, la mejor jefa, la mejor pareja, la mejor hija, todo al mismo tiempo." Las reglas tienen la ventaja de la simplicidad: no requieren evaluación de la situación porque la respuesta está predeterminada.

Un valor, en cambio, no prescribe una conducta específica. Define una dirección. "Me importa hacer bien mi trabajo." "Quiero estar presente para las personas que quiero." "Quiero envejecer en paz con la

mujer que fui". Los valores no dicen qué hacer en cada situación concreta, pero proporcionan un criterio genuino para evaluar las opciones disponibles.

La diferencia, en la práctica cotidiana, es enorme. Frente a una invitación de fin de semana cuando se está agotada, una regla dice "tienes que ir, ya te comprometiste, no puedes fallar, qué van a pensar". Un valor pregunta "¿cuál de las opciones disponibles me acerca más a la mujer que quiero ser? ¿La que dice sí a todo y llega vacía a la cena, o la que se permite no ir y descansa con honestidad?". La regla impone. El valor consulta.

Los valores tienen otra cualidad importante: no se agotan. Una meta se alcanza o no se alcanza, y una vez alcanzada deja de funcionar como motivación. Una dirección, en cambio, nunca se agota. Por eso una vida construida sobre metas tiende a sentirse, después de cada logro, sorprendentemente vacía. Y una vida construida sobre valores tiende a sentirse, incluso en los momentos difíciles, coherente.

*Las reglas imponen. Los valores consultan. Las metas se agotan. Las direcciones, no.*

*Recalibrar las demandas con criterio real*

El segundo movimiento es más concreto: aprender a evaluar las demandas propias con criterio real, es decir, en función de los recursos genuinamente disponibles y no de los recursos que una desearía tener.

La sobreexigencia opera frecuentemente con una contabilidad distorsionada. Estima las demandas desde el máximo imaginable y estima los recursos desde el mínimo aceptable. El resultado es una brecha permanente entre lo que se exige y lo que es posible, una brecha que se interpreta no como un problema de calibración sino como evidencia de insuficiencia personal.

Recalibrar implica, en primer lugar, aprender a hacer una contabilidad honesta. Cuántas horas tienes realmente disponibles esta semana, no las que te gustaría tener. Cuánta energía hay genuinamente en tu reserva, no la que crees que deberías tener. Qué apoyos están realmente operando, no los que te dices a ti misma que deberías saber pedir. Esa honestidad inicial duele, porque generalmente revela que la cuenta nunca cuadró, que llevas años intentando hacer caber doce horas de trabajo en ocho, y que la diferencia se la ha estado pagando tu cuerpo en silencio.

Mariana, después de varias semanas, hizo este ejercicio con un nivel de honestidad que la sorprendió. Cuando contó las horas reales que tenía disponibles para el trabajo, descontando los traslados, las

reuniones inevitables, el almuerzo que casi nunca lograba tomar, las interrupciones de los hijos, los pequeños incendios cotidianos, llegó a un número drásticamente menor del que tenía asumido. "Yo creía que tenía cuarenta horas a la semana", me dijo, "y resulta que tengo veintiséis. Llevo años exigiéndome producir como si tuviera cuarenta. Con razón siempre estoy en deuda".

Esa frase, "con razón siempre estoy en deuda", contiene algo importante. La sensación de estar en deuda permanente con una misma no es una falla del carácter. Es, muchas veces, el resultado matemático de operar con una contabilidad equivocada. La cuenta no cuadra porque las cifras de partida no eran ciertas. Cuando las cifras se ajustan a la realidad, la deuda no desaparece de inmediato, pero deja de crecer. Y eso, ya, es un cambio.

### *El cuerpo como instrumento de medida*

Hay un recurso para esta recalibración que está siempre disponible y que la sobreexigencia sistemáticamente aprende a ignorar: el cuerpo.

La tensión que no cede. La fatiga que persiste después del descanso. La irritabilidad que aparece sin causa aparente. La opresión en el pecho cuando se mira la agenda. El nudo en el estómago al leer cierto tipo de correos. Ninguna de esas señales es arbitraria ni

dramática. Son datos. El cuerpo, que ha estado registrando cosas que la mente no quería ver, las devuelve en el único idioma del que dispone: el de las sensaciones físicas.

Aprender a leer esas señales no es desarrollar una relación hipocondríaca con el propio cuerpo. Es desarrollar lo que podría llamarse inteligencia somática: la capacidad de incluir la información que el cuerpo proporciona en la toma de decisiones sobre el esfuerzo y el descanso. No para obedecerla ciegamente; el cuerpo no siempre tiene razón. Pero sí para tenerla en cuenta como una voz más, particularmente fiable, en la conversación interior sobre qué hacer y cuándo.

Sofía, la arquitecta de la que hablé antes, llegó a sesión con una frase que escuché muchas veces antes: "yo no me doy cuenta de cuánto cargo hasta que el cuerpo me cobra factura". Trabajamos durante meses en algo que parecía mínimo: que aprendiera a hacer pausas pequeñas durante el día para preguntarse, simplemente, "¿cómo está mi cuerpo en este momento?". Tres veces al día. Sin necesariamente hacer nada con la respuesta.

Al principio se quejó de que no sentía nada, de que el cuerpo no le decía cosas, de que se quedaba mirando al vacío sin información. Le pedí paciencia. Después de unas semanas, empezó a notar pequeñas cosas: que en cierta reunión se le tensaban los hombros, que hablar

con cierta colega le aceleraba la respiración, que después de comer en su escritorio quedaba pesada toda la tarde. La información estaba ahí. Solo necesitaba el espacio mínimo para llegar.

Tres meses después, esa información había empezado a modificar sus decisiones. No de manera revolucionaria. De manera lenta, casi imperceptible para quien la mirara desde afuera. Pero ya no programaba reuniones consecutivas durante toda la mañana. Ya no comía en el escritorio cinco días a la semana. Ya no aceptaba ciertos proyectos que antes habría aceptado por inercia. Pequeños cambios. Sostenidos. Que, juntos, le devolvieron una parte importante de su vida.

### *La recuperación como arquitectura, no como premio*

Uno de los cambios más concretos que produce el desplazamiento desde la sobreexigencia hacia la exigencia afinada es la transformación de la relación con el descanso.

La sobreexigencia trata el descanso como premio. Como algo que se gana después de haber rendido lo suficiente. Como una concesión que la realidad le hace, ocasionalmente, a quien se ha portado bien. Bajo esa lógica, el descanso siempre llega tarde, siempre se

siente robado, siempre tiene un fondo de culpa que impide entregarse a él del todo.

La exigencia afinada trata el descanso como parte estructural del proceso. No como concesión sino como condición. No como premio sino como arquitectura. Bajo esta lógica, el descanso no es lo opuesto del esfuerzo; es lo que hace posible que el esfuerzo se sostenga sin destruirse a sí mismo.

Una mujer que ha hecho este desplazamiento no descansa porque "se lo ganó". Descansa porque sabe que sin descansar no puede seguir haciendo lo que valora hacer. Es una decisión funcional, casi técnica, sostenida por la observación de cómo funciona realmente el cuerpo y la mente humana, no por el permiso que le concedió a sí misma esa semana.

Esto cambia muchas cosas en la práctica. Cambia la calidad del descanso, porque uno descansa distinto cuando lo está habitando como derecho que cuando lo está habitando como concesión. Cambia el contenido de las decisiones, porque uno decide distinto cuando sabe que el descanso ya está protegido en su agenda que cuando lo concibe como algo que se va a poder hacer "si queda tiempo". Cambia, también, el lenguaje interno. Las frases del tipo "esto que estoy haciendo no es importante, solo estoy descansando" empiezan a sonar, después de un tiempo, tan absurdas como sonarían en boca de un atleta profesional. Nadie le dice

a un atleta que su día de descanso no es importante. Es parte del entrenamiento. La mujer afinada empieza a tratar su propia vida con la misma seriedad.

*Una mujer afinada no descansa porque se lo ganó. Descansa porque sabe que sin hacerlo no puede seguir haciendo lo que valora.*

### *El error como información*

La sobreexigencia trata el error como veredicto. Como evidencia de algo que está fundamentalmente mal. Esa interpretación produce una respuesta intensa, generalmente alguna combinación de culpa, vergüenza y autocrítica, que consume recursos sin producir ninguna información útil sobre qué cambiar.

La exigencia afinada trata el error como dato. Como información sobre la diferencia entre lo que esperabas y lo que ocurrió. Esa diferencia es valiosa: contiene aprendizaje. Pero solo si se la deja hablar. Si lo primero que aparece después del error es un castigo emocional intenso, esa información se pierde, ahogada por el ruido de la autocrítica.

Hay una observación que vale la pena hacer aquí, porque ilumina algo importante. Las personas que aprenden más rápido y mejor a lo largo del tiempo no

son las que se castigan más por sus errores. Son las que se relacionan con sus errores con una mezcla de honestidad y curiosidad. Honestidad para no minimizar lo que ocurrió. Curiosidad para preguntarse qué condiciones llevaron a que ocurriera y qué se puede modificar para que ocurra menos.

Una mujer que se castiga por cada error tiene poca información después de cada uno, porque el castigo le impide pensar. Una mujer que examina cada error con cierta distancia genera, después de cada uno, un poco más de comprensión sobre cómo funciona ella misma y cómo funciona su entorno. La primera, después de diez años, ha acumulado mucho cansancio. La segunda, mucho aprendizaje. Y eso no es un detalle. Es, quizás, la diferencia más grande.

### *Vivir desde el criterio propio*

Todo lo que hemos descrito en este capítulo converge en algo que es más difícil de operacionalizar que cualquiera de los cambios anteriores pero que es, en última instancia, lo que los sostiene a todos: el desarrollo de un criterio genuinamente propio para evaluar el propio funcionamiento.

La sobreexigencia opera, en gran medida, desde criterios externos internalizados. Desde lo que se aprendió que era suficiente. Desde lo que el entorno celebra o penaliza. Desde la mirada imaginada de las

demás. Afinar la exigencia implica, progresivamente, sustituir esos criterios externos por criterios que emerjan de la propia experiencia, de los propios valores, de la propia evaluación honesta de qué produce funcionamiento real y qué produce funcionamiento solo aparente.

Este desarrollo es, a la vez, lo más difícil y lo más liberador. Lo más difícil porque requiere algo que la sobreexigencia ha entrenado a evitar: confiar en uno misma. Atreverse a decir "esto está bien, aunque otras lo harían distinto". "Esto es suficiente, aunque alguien podría exigirme más". "Esta decisión es la correcta para mí, aunque no encaje en los manuales que he leído". Pequeños actos de soberanía interior que, al principio, se sienten temerarios.

Lo más liberador porque, una vez que ese criterio empieza a funcionar, la mujer recupera algo que la sobreexigencia le había quitado lentamente, sin que ella se diera cuenta: la capacidad de habitar su propia vida. De estar dentro de lo que hace, no fuera de ello evaluándolo desde una mirada ajena. De ser, finalmente, no la espectadora crítica de su existencia sino la protagonista de ella.

Eso es lo que se puede ganar. No menos esfuerzo, sino esfuerzo en otra dirección. No menos vida, sino más vida adentro de la vida que ya se tiene. Y eso,

cuando ocurre, es de las cosas más bellas que he visto ocurrir en este oficio.

CAPÍTULO VII

# Lo que se pierde sin saber que se pierde

---

*Las cosas importantes no se van con un portazo. Se van de a poquito, mientras una está mirando para otro lado.*

— Anotación de un cuaderno de sesión

Hay un tipo particular de pérdida que la sobreexigencia produce, y que es, posiblemente, la más cruel de todas. No la pérdida ruidosa de los grandes fracasos, esa que viene con su nombre y permite al menos hacerle un duelo. La pérdida silenciosa. La que ocurre mientras una está ocupada haciendo otra cosa, generalmente algo que se le exigió a sí misma y que parecía importante en el momento, pero que en retrospectiva, cuando una mira hacia atrás, empieza a perder peso frente a lo que en ese mismo momento se estaba escapando sin que nadie hiciera el inventario.

Este capítulo trata de eso. De lo que se pierde sin saber que se pierde. De los terrenos íntimos, sutiles, difíciles de medir, donde la sobreexigencia opera sin levantar la voz pero deja un rastro que, después de unos años, puede ser difícil de revertir.

Lo escribo con cierto cuidado, porque es la parte del libro donde el lector tiende a sentirse más expuesto. Las páginas anteriores hablaban de patrones, de mecanismos, de teoría. Aquí vamos al territorio donde esos mecanismos producen sus efectos más concretos: la pareja, los hijos, los amigos, el cuerpo, el deseo, esos lugares donde la sobreexigencia, sin proponérselo, ha estado erosionando cosas que ningún logro profesional puede compensar.

### *La pareja que se vuelve un compañero de logística*

Una de las primeras víctimas, y de las menos visibles, es la calidad del vínculo con la pareja.

No la cantidad de tiempo. Eso es relativamente fácil de medir, y muchas mujeres bajo sobreexigencia pueden mostrar, con orgullo incluso, que pasan tiempo "de calidad" con su pareja, que reservan los fines de semana, que organizan vacaciones juntos. La cantidad existe. Lo que cambia, sin que nadie lo nombre, es la calidad de la presencia que una habita en ese tiempo.

Camila lo describió en una sesión, después de varios meses de trabajo, con una claridad que la sorprendió a ella misma. Me dijo: "creo que llevo años conviviendo con mi marido. Y creo que llevo años sin estar realmente con él". Hizo una pausa, miró por la ventana, y agregó: "no sé en qué momento se volvió un compañero de logística".

Compañero de logística. La frase es brutal por lo precisa que es. Lo que describe es una pareja que sigue funcionando, en términos prácticos, con una eficiencia notable: las cuentas se pagan a tiempo, los hijos están organizados, la casa marcha, las fotos en redes sociales muestran momentos felices. Pero por debajo de esa superficie, lo que se ha ido erosionando es la conversación real, esa que no es sobre temas sino sobre estados, esa que requiere que dos personas tengan la disponibilidad mental de mirarse y de notar lo que está pasando con la otra.

La sobreexigencia consume, sistemáticamente, esa disponibilidad. Una mujer cuya cabeza está, literalmente, llena durante todo el día (con pendientes, con anticipaciones, con evaluaciones de su propio rendimiento), llega a la noche con una capacidad muy limitada de presencia para otra persona. Lo que entrega es una versión administrativa de sí misma. Funcional. Cariñosa, incluso. Pero sin la profundidad que una conversación íntima requiere para ocurrir.

Y la pareja, del otro lado, lo siente. No siempre lo dice. A veces se acomoda al nuevo formato, se vuelve también un poco más administrativo, deja de proponer las conversaciones que solían tener porque ya no encuentra el espacio para que ocurran. Lo que se instala entre los dos es una forma cordial de distancia que puede sostenerse durante años, hasta que un día, generalmente en mitad de una discusión sobre algo aparentemente banal, uno de los dos dice algo que rompe la cordialidad y deja ver lo que llevaba años acumulándose.

*Lo que se pierde no es la pareja como institución. Es la calidad de la presencia mutua. Y esa pérdida no produce escándalo, produce cordialidad. Por eso es tan difícil de detectar.*

### *Los hijos que aprenden a no necesitar*

Hay un fenómeno que aparece en sesión con tal frecuencia que ya no me sorprende, aunque sigue conmoviéndome cada vez que lo escucho.

Las mujeres bajo sobreexigencia que tienen hijos suelen describir, con cierta perplejidad, que sus hijos "son muy independientes", "son tranquilos", "no me

dan mucho trabajo", "se entretienen solos". Lo dicen con orgullo, como si fuera evidencia de buena crianza. Y a veces lo es. Pero a veces, cuando una escarba un poco, lo que aparece debajo es algo distinto.

Lo que aparece es que esos niños han aprendido, sin que nadie se los enseñara explícitamente, que su madre tiene una capacidad limitada de atención disponible. Que pedirle algo cuando ella está concentrada produce una respuesta tensa. Que interrumpirla en mitad de un correo está mal visto. Que la atención plena, esa que los niños necesitan en pequeñas dosis frecuentes, llega solo en ciertos momentos predecibles, y que el resto del tiempo es mejor entretenerse solos para no incomodar.

Esos niños no son independientes. Son adaptativos. Han hecho lo que los humanos pequeños hacen siempre: ajustarse a las condiciones disponibles. Han aprendido a no necesitar lo que no podían obtener consistentemente, lo cual es una forma de inteligencia, pero también, a veces, una forma temprana de soledad que se va a manifestar mucho después, cuando ya sea adultos y no entiendan por qué les cuesta tanto pedir lo que necesitan en sus propias relaciones.

Mariana me contó una escena que me quedó dando vueltas durante varios días. Su hija de nueve años, una noche, después de que ella le diera las buenas noches con un beso rápido y volviera a su computadora, la

llamó desde la cama. "Mamá, ¿puedo decirte una cosa?". Mariana, desde el otro cuarto, le respondió: "dime, hija, pero rápido, estoy ocupada". La niña se quedó callada un momento y luego dijo: "no, no importa. Mañana".

Mariana lloró contándome esto. Lloró no porque su hija se hubiera quedado sin decirle algo importante esa noche; lloró porque, mientras me lo contaba, cayó en cuenta de que esa frase, "mañana", la había escuchado de su hija docenas de veces. Y de que mañana, casi siempre, era otro día con otros pendientes y otras prisas, y que muchas de esas conversaciones nunca llegaron a ocurrir.

Los hijos no se quejan. Hasta que sí. Y cuando lo hacen, generalmente lo hacen con quince o veinte años de retraso, y desde un lugar que ya no es fácil de reparar. Lo bueno, y esto es importante decirlo, es que los hijos también tienen una capacidad notable de absorber correcciones tardías, siempre y cuando sean genuinas. Pero la corrección no llega sola. Requiere que la madre primero se dé cuenta. Y darse cuenta es exactamente lo que la sobreexigencia, en su funcionamiento ordinario, dificulta.

### *Las amigas que se vuelven contactos*

Hay un párrafo de los antiguos cuadernos de Daniela que ella me leyó una sesión, casi avergonzada, y que

ilustra otro de los terrenos donde la sobreexigencia opera con más eficacia: las amistades.

Decía: "esta semana me di cuenta de que llevo cuatro meses sin hablar con Patricia. Cuatro meses. Patricia, que fue mi compañera de cuarto en la universidad, que estuvo conmigo cuando murió mi padre, que conoce cosas de mí que nadie más conoce. Cuatro meses. Y cuando pensé en por qué, me di cuenta de que cada vez que me acordaba de llamarla, era en un momento en que estaba haciendo otra cosa, y posponía la llamada para un momento mejor. Ese momento mejor no llegaba nunca. Lo más triste es que cuando finalmente le escribí, ella me respondió en cinco minutos, como si nada hubiera pasado. Como si estuviera esperándome".

Esa última frase es la que más me llamó la atención. "Como si estuviera esperándome". Las amistades importantes, las de larga distancia y largo recorrido, suelen tener esa cualidad: esperan. No se ofenden de la misma manera que las amistades superficiales. Son pacientes con los silencios, comprenden las temporadas, no llevan la cuenta. Pero esa generosidad puede convertirse, paradójicamente, en una trampa. Porque como esperan, una se permite postergarlas indefinidamente. Y se postergan no porque no importen, sino precisamente porque importan tanto que parecen poder esperar.

La sobreexigencia tiende a comerse, primero, lo que no protesta. Las urgencias siempre ganan a lo importante. Y los amigos importantes, los que más han sostenido a una mujer a lo largo de los años, son justamente los que menos protestan, los que menos exigen, los que más comprenden. Y por eso, sin que nadie planee que ocurra, son los primeros en quedarse fuera del calendario.

Una mujer puede llegar a los cuarenta y cinco años con una agenda profesional brillante y descubrir, un día, que las personas que conocen quién es ella realmente caben en los dedos de una mano y que con ninguna ha tenido una conversación profunda en los últimos dos años. Eso no aparece en ningún currículum. Pero pesa.

*Lo que no protesta, la  
sobreexigencia se lo come primero.  
Y los amigos importantes son  
justamente los que menos protestan.*

### *El cuerpo que se vuelve herramienta*

Hay otra dimensión íntima que merece nombrarse, aunque sé que es delicada y aunque mucho de lo que se diga aquí va a sentirse, para algunas, demasiado cercano.

La sobreexigencia transforma, lentamente, la relación con el propio cuerpo. Lo convierte en herramienta. En máquina que tiene que rendir. En instrumento al que se le aplican rutinas, suplementos, controles. La preocupación por el cuerpo no desaparece, en muchos casos se intensifica, pero cambia de naturaleza: deja de ser una relación con un cuerpo vivido y se vuelve una relación con un cuerpo administrado.

Una mujer que ha vivido años bajo este patrón puede tener todos los marcadores de cuidado físico (rutina de ejercicio, alimentación medida, controles regulares) y sin embargo describir, cuando se le pregunta, una sensación de no habitar realmente su cuerpo. De estar en él como quien está en una oficina: cumpliendo horario, siguiendo procedimientos, esperando a que termine la jornada.

Eso tiene consecuencias en muchos planos, pero hay uno particularmente significativo: la sexualidad. No es casualidad que una de las quejas más frecuentes de las parejas de mujeres bajo sobreexigencia sostenida sea la disminución del deseo, la dificultad para entregarse a la intimidad, la sensación de que el sexo se ha vuelto, también, una tarea más en la lista. La pareja a veces lo interpreta como falta de interés. Casi nunca lo es. Lo que ocurre es más sutil: la mujer ha perdido el acceso a una dimensión de sí misma que requiere, para activarse, exactamente lo contrario de lo que la

sobreexigencia exige. Requiere desconcentración. Requiere falta de productividad. Requiere habitar el cuerpo como cuerpo y no como instrumento.

Lo que se ha desconectado no es el deseo en sí. Es el sistema interno que permite que el deseo se exprese. Y reconectar ese sistema no se hace con técnicas ni con manuales. Se hace con tiempo, con descanso real, con permiso para no rendir, con la lenta restauración de una relación con el cuerpo que no esté mediada por la lógica del rendimiento.

Sofía, que vino originalmente por temas profesionales, llegó después de varios meses a hablar de esto. Lo hizo con una sequedad que ocultaba mucho. Me dijo: "creo que hace tres años que mi marido y yo no tenemos sexo de verdad. Tenemos sexo de rutina, los sábados por la noche, generalmente cuando ya estoy demasiado cansada para hacer otra cosa. Pero no me acuerdo de la última vez que me sentí, no sé cómo decirlo, dentro del momento. Estoy siempre afuera, mirándome desde lejos, evaluando si esto está durando lo suficiente, si él la está pasando bien, si mañana voy a estar muy cansada".

Esa frase, "estoy siempre afuera, mirándome desde lejos", podría aplicarse a casi todas las dimensiones íntimas que la sobreexigencia toca. No es que esas dimensiones desaparezcan. Es que la mujer deja de habitarlas desde adentro y empieza a vigilarlas desde

afuera. Y la vigilancia, por definición, no es presencia. Es lo contrario.

### *La maternidad como nueva oportunidad de fallar*

Hay un tema que merece capítulo aparte, aunque aquí solo voy a esbozarlo: lo que la sobreexigencia hace con la experiencia de ser madre.

Una mujer que ha construido su identidad sobre el rendimiento, cuando se vuelve madre, encuentra un terreno donde el rendimiento, en el sentido convencional, deja de ser una vara útil. Los hijos no producen métricas claras. No hay forma de saber si una está siendo "suficientemente buena madre" hasta que pasan veinte años. La fórmula que sirvió para todo lo demás (proponerse metas, ejecutar con disciplina, evaluar resultados) no funciona aquí. Y eso, para una mujer entrenada en esa fórmula, es desestabilizador.

La respuesta más común a esa desestabilización es exigirse aún más. Convertir la maternidad en otro proyecto de excelencia. Leer todos los libros, seguir todas las cuentas de crianza, asegurarse de hacer todo "bien", documentar la presencia para confirmar la presencia, cargar con la culpa permanente de no estar haciendo lo suficiente, lo correcto, lo más actualizado.

Esa madre, sin proponérselo, transmite a sus hijos algo que no quería transmitirles: la lógica del

rendimiento como forma de relación. Los hijos aprenden, no de lo que se les dice, sino de cómo se vive frente a ellos. Y lo que aprenden cuando ven a una madre incapaz de descansar sin culpa, incapaz de detenerse sin justificarlo, incapaz de hacer algo solo por placer, es exactamente eso: que ese es el modelo de adulto al que se aspira.

Romper esa transmisión es uno de los regalos más profundos que una mujer puede hacerle a sus hijos. No el regalo de ser una madre perfecta, sino el de ser una madre que se atreve, frente a ellos, a no serlo. Que descansa visiblemente. Que se permite errores y los procesa sin colapsar. Que les muestra, en su propia carne, que ser adulto no consiste en cumplir incansablemente sino en tener una relación viva con el propio criterio.

Mariana lo formuló, en una sesión que recuerdo con cariño, así: "yo no quiero que mi hija aprenda de mí lo que yo aprendí de mi mamá. Yo quiero que aprenda otra cosa. Pero para que aprenda otra cosa, yo tengo que vivir otra cosa. No puedo enseñarle algo que yo misma no encarno".

Eso es. Esa es, quizás, la motivación más poderosa que existe para hacer este trabajo.

*No puedes transmitir a tus hijos  
algo que tú misma no encarnas. La*

*crianza no se enseña con palabras.  
Se enseña con la forma en que vives  
frente a ellos.*

### *Una sospecha que merece sostenerse*

Si algo de lo que has leído en este capítulo te ha resonado más de la cuenta, quiero invitarte a sostener esa resonancia un momento, sin moverla rápido hacia ninguna conclusión.

Las mujeres bajo sobreexigencia tienen una habilidad notable para procesar la incomodidad emocional con velocidad. Apenas algo duele, ya tienen una explicación, una estrategia, un próximo paso. Eso, que en muchos contextos es una virtud, en este es una forma de evasión. Porque hay tipos de información que solo se vuelven accesibles cuando una se permite quedarse en la incomodidad un rato más, sin resolverla, sin organizarla, sin convertirla rápidamente en plan de acción.

La sospecha de que algo importante se ha estado erosionando en silencio es una de esas informaciones. No requiere, todavía, hacer nada con ella. No requiere una decisión inmediata. Requiere, primero, ser sostenida. Reconocerla como sospecha legítima. Permitirle ocupar un lugar real en la propia conciencia,

en lugar de despacharla con una explicación rápida sobre lo agradecida que una está por su vida.

Las dos cosas pueden ser ciertas a la vez. Que una está agradecida por su vida y que algo en esa vida lleva años perdiendo terreno sin que una lo nombrara. La gratitud no cancela la pérdida. Y la pérdida, cuando se nombra a tiempo, deja de ser inevitable.

De cómo se empieza, en concreto, a habitar la propia vida desde otro lugar, trataba ya el capítulo anterior. De lo que ocurre, en sesión, cuando una mujer se atreve a hacerlo, trata el siguiente.

CAPÍTULO VIII

# Lo que he visto en sesión

---

*Hay verdades que solo se aprenden viendo a alguien  
dejar de mentirse en voz alta.*

— Anotación de un cuaderno de sesión

Hay una forma de conocimiento que no cabe del todo en los libros. No porque sea imprecisa ni porque carezca de rigor, sino porque su materia prima es la experiencia singular de personas concretas en momentos concretos, y esa singularidad resiste, con una terquedad admirable, cualquier intento de reducirla del todo a categorías y conceptos.

Lo que comparto en este capítulo no es un resumen de lo anterior. Es lo que los capítulos anteriores no podían decir porque requería este lugar, este tono y esta proximidad. Lo que se ve cuando una se ha sentado, cientos de veces, frente a la misma escena con

distintas mujeres. Lo que esa repetición enseña, no como receta sino como sabiduría acumulada que cada caso confirma a su manera.

Si los capítulos anteriores son el argumento, este es el testimonio. Léelo así.

### *El momento en que algo se mueve*

Después de años de acompañar procesos, he llegado a reconocer con bastante precisión el momento en que algo genuino empieza a moverse en una mujer que ha vivido bajo sobreexigencia. No es el momento en que comprende el concepto. La comprensión intelectual llega antes y es relativamente fácil; las mujeres que llegan a este trabajo son, casi todas, lectoras inteligentes que ya han pensado mucho sobre sí mismas.

Lo que requiere tiempo, y lo que cuando ocurre tiene una cualidad distinta, es el momento en que esa comprensión deja de ser una idea sobre una misma y se convierte en una experiencia de una misma. El momento en que la mujer no solo sabe que se sobreexige sino que puede sentirlo ocurriendo en tiempo real. El momento en que, en mitad de la semana, en mitad de una decisión cualquiera, nota la regla operando, la siente, y por un segundo, antes de obedecerla, tiene la posibilidad real de elegir otra cosa.

Ese momento tiene una textura particular que reconozco porque se parece en algo a lo que describí en la nota inicial de este libro con la palabra maravillarse. No es euforia ni revelación dramática. Es más bien una quietud, una especie de detenimiento en que la mujer mira lo que ha estado ocurriendo con una claridad que antes no tenía. Y desde esa claridad, sin necesidad de hacer nada, ya algo cambia. Porque lo visto no se puede des-ver. Una vez que la trampa se reconoce como trampa, la trampa pierde, para siempre, la condición que necesitaba para funcionar: la invisibilidad.

Camila tuvo ese momento durante una sesión que ella, en ese momento, juzgó decepcionante. Habíamos estado trabajando, con bastante esfuerzo, sobre el origen de algunas de sus reglas más rígidas. La sesión se había sentido densa, sin avances visibles. A los cincuenta minutos, antes de cerrar, ella dijo algo así: "no sé, no estoy segura de estar avanzando, siento que damos vueltas". Yo le agradecí la honestidad y nos despedimos.

Volvió a la siguiente sesión, una semana después, con la cara distinta. "Esta semana", me dijo, "me pasó algo extraño. Estaba sentada en una reunión el martes y de repente me di cuenta de que llevaba media hora pensando que tenía que decir algo brillante para que mi jefe me siguiera respetando. Y en ese momento me oí a mí misma pensándolo. No es que lo pensé y luego me di cuenta. Es que lo pensé y al mismo tiempo me oí

pensándolo. Y ahí me reí. Sola, en mitad de la reunión, una sonrisa pequeña. Porque me di cuenta de lo absurdo de lo que estaba haciendo. Y por primera vez en años, no necesité decir nada brillante. Y la reunión siguió. Y nadie se dio cuenta. Y yo salí distinta".

Eso es. Esa pequeña escena, que para alguien externo no tiene nada de espectacular, es una de las cosas más importantes que pueden ocurrir en este trabajo. Es el momento en que el lenguaje deja de ser realidad y vuelve a ser lenguaje. Es el momento en que la mujer recupera, por unos segundos, el lugar de espectadora de su propia mente. Es el momento desde el cual, lentamente, se vuelve posible elegir.

### *Lo que casi siempre aparece primero*

Cuando una mujer empieza a cuestionar genuinamente su patrón de sobreexigencia, una de las primeras cosas que emerge no es alivio sino incomodidad. Una incomodidad específica y bastante intensa: la de no saber quién es sin ese patrón.

Lo que me dicen las mujeres en esos momentos, con distintas palabras pero con una consistencia notable, es algo así: "si dejo de exigirme así, no sé qué queda". Es una frase que parece hablar de rendimiento pero que en realidad habla de identidad. Y requiere ser tratada con la seriedad que merece, porque debajo de ella hay un miedo profundo: el de descubrir, después

de toda una vida construida sobre la fórmula, que sin la fórmula no quedaba nadie interesante.

Yo creo, y este es uno de los pocos puntos donde me permito una convicción firme, que ese miedo es siempre infundado. No porque no sea real, lo es, sino porque su contenido nunca se cumple. Lo que queda, cuando una mujer empieza a soltar el patrón, no es una versión disminuida de ella misma. Es, casi siempre, una versión más completa. Más interesante. Más capaz de cosas que la versión sobreexigida no podía hacer porque estaba demasiado ocupada cumpliendo.

Pero esa convicción no se la puede transmitir uno a la mujer; tiene que descubrirla ella, en pequeñas dosis, a lo largo de meses. Y mientras la descubre, hay que sostenerla en la incomodidad del intervalo. Acompañarla en ese tiempo extraño en que ya no es del todo quien era pero todavía no es del todo quien va a ser. Esa fase intermedia es, posiblemente, la más difícil de todo el proceso.

*Lo que queda cuando se suelta el patrón nunca es una versión disminuida. Es, casi siempre, una versión más completa. Pero eso no se puede creer; hay que descubrirlo.*

Daniela lo describió con una imagen que me gusta mucho. Me dijo, después de unos meses: "es como si llevara toda la vida usando un personaje, y ahora estuviera empezando a sospechar que detrás del personaje hay una mujer. Y no la conozco. Y me da miedo. Y al mismo tiempo, no quiero seguir siendo solo el personaje".

Esa frase contiene casi todo lo que hay que entender sobre esta fase. El reconocimiento de que la fórmula era un personaje, no una identidad. La sospecha de que detrás hay otra cosa. El miedo de no conocerla. Y, al fondo, una especie de hartazgo del personaje que es, paradójicamente, la fuerza que termina haciendo posible el cambio. Una mujer no suelta el patrón porque le digan que es bueno hacerlo. Lo suelta cuando, finalmente, está más cansada de sostenerlo que de la incertidumbre que produce soltarlo.

### *Los errores más frecuentes en el camino*

Hay tres errores que aparecen, con tal regularidad, en las mujeres que empiezan este trabajo, que vale la pena nombrarlos directamente para que puedas reconocerlos cuando aparezcan.

El primero es intentar el cambio con la misma lógica de la sobreexigencia. Es decir, proponerse cambiar de forma perfecta, inmediata y total, medir el

progreso con los mismos estándares rígidos que se aplican a todo lo demás, y ante el primer tropiezo, concluir que el intento ha fallado. Esto suele tener una elegancia trágica: la mujer aplica el patrón al proyecto de salir del patrón. Quiere ser la mejor en dejar de ser la mejor. Y se exige no exigirse, lo que es, técnicamente, una contradicción que el sistema no puede resolver.

El antídoto, no fácil pero claro, es aceptar de entrada que el cambio no va a ser perfecto. Que va a haber semanas en que se retroceda. Que va a haber recaídas. Que la voz interior va a aparecer una y otra vez, a veces con más fuerza que antes. Y que eso no significa fracaso; significa que el patrón está vivo y se está defendiendo, lo que es completamente esperable y, en cierto modo, una buena señal de que el trabajo está alcanzando algo importante.

El segundo error es confundir el pensamiento con el cambio. Hay mujeres que pueden hablar sobre su sobreexigencia con una sofisticación considerable, que la entienden, la analizan, la contextualizan históricamente, que escriben páginas en sus diarios sobre ella, y que sin embargo siguen operando exactamente igual que antes en su vida cotidiana. La comprensión, por sí sola, no transforma. La transformación requiere experiencia. Requiere que las cosas se hagan distintas, no solo que se piensen distintas.

Por eso, en sesión, en cierto punto del trabajo, suelo proponer pequeños experimentos. No grandes desafíos. Pequeñas elecciones nuevas, repetidas, hasta que el cuerpo empiece a registrarlas como posibles. Decir "no" una vez a algo que antes se habría aceptado por inercia. Salir de la oficina a la hora exacta, una vez, y observar qué pasa. Pasar una hora del fin de semana sin teléfono, simplemente para ver qué se siente. Esos pequeños actos, repetidos, son lo que va construyendo, en el cuerpo y no solo en la cabeza, la posibilidad de otra forma de vivir.

El tercer error, y quizás el más frecuente de todos, es esperar a sentirse lista. Hay una creencia implícita, muy extendida, de que el cambio debe comenzar cuando una se sienta suficientemente preparada. Se va a empezar la semana que viene, cuando termine este proyecto. Se va a empezar después de las vacaciones. Se va a empezar cuando los niños sean más grandes. Se va a empezar cuando esté un poco más tranquila.

La experiencia muestra lo contrario: la disposición para el cambio no precede a la acción. Emerge de ella. Una mujer no se siente preparada y entonces empieza; empieza, de manera imperfecta, y a través de empezar, se va sintiendo, gradualmente, más preparada. Esperar el momento perfecto es una de las formas más sofisticadas que el patrón tiene de defenderse a sí mismo. Mientras la mujer espera, el patrón sigue funcionando. Y cada semana que pasa, le devuelve

evidencia de que ese patrón es necesario, lo que hace todavía más difícil empezar a cambiar.

La frase que repito en sesión, casi como mantra, es esta: empieza ahora, mal, en pequeño. Eso es todo lo que se necesita. El resto se construye después.

### *Lo que cambia cuando cambia*

Cuando el trabajo avanza, hay tres cosas que tienden a cambiar de manera observable, en este orden, y que vale la pena nombrar para que las reconozcas si te ocurren.

Lo primero que suele cambiar es la relación con el tiempo. No que de repente haya más tiempo disponible, eso no ocurre, sino que el tiempo que existe empieza a habitarse de forma distinta. Las horas de descanso dejan de vivirse como tiempo robado a la productividad y empiezan a sentirse como parte legítima de la experiencia. Una caminata por la mañana deja de ser "lo que hago antes de empezar el día de verdad" y empieza a ser, sin más, parte del día. Una conversación con una amiga deja de calcularse en términos del costo de oportunidad y se vuelve, simplemente, una conversación con una amiga. El tiempo se ensancha sin haber crecido.

Lo segundo que cambia es la relación con el error. Las mujeres que han trabajado genuinamente su

sobreexigencia no dejan de cometer errores; los errores no son una falla del carácter sino una característica de estar viva en un mundo complejo. Lo que cambia es la velocidad y la naturaleza de la recuperación. Donde antes un error producía días de autocrítica intensa, ahora produce un momento de incomodidad, un examen breve de lo que ocurrió, un ajuste, y la vida sigue. La capacidad de seguir, después de tropezar, sin quedarse colapsada por el tropiezo, es uno de los dones más prácticos de este trabajo.

Lo tercero, y esto es lo que más me llama la atención cada vez que lo observo, es el cambio en la relación con los logros. Las mujeres que se sobreexigen tienen, casi todas, una relación curiosamente plana con sus propios éxitos. Los miran desde una distancia que ni siquiera notan, los archivan rápido, pasan a la siguiente meta sin habitar el momento. Cuando ese patrón empieza a modificarse, los logros empiezan a tener un peso diferente. No más pesado ni más inflado, sino más real. Más anclado en la experiencia concreta de haber hecho algo que importaba y haberlo hecho bien.

Una mujer me dijo, después de un año de trabajo, una frase que me quedó dando vueltas. Me dijo: "creo que por primera vez en mi vida me estoy permitiendo disfrutar lo que ya logré, en lugar de seguir corriendo hacia lo siguiente". Esa frase, dicha así, tan sencilla,

contiene casi todo lo que este trabajo busca. No producir más. Habitar más, lo que se produce.

*No producir más. Habitar más, lo que se produce. Esa diferencia es casi todo lo que este trabajo busca.*

### *Una última observación*

Hay algo que suelo decir en sesión, no como frase hecha sino como observación genuina que el tiempo ha ido confirmando: las mujeres que aprenden a tratarse con criterio propio no solo funcionan mejor. También son más fáciles de querer.

No porque se vuelvan más complacientes, no es eso. Al revés: en muchos casos se vuelven más capaces de poner límites, de decir lo que piensan, de no aceptar dinámicas que antes toleraban. Más fáciles de querer no significa más manejables. Significa más reales. Más presentes en los vínculos. Más capaces de estar adentro de sus relaciones, no como evaluadoras críticas de cada interacción, sino como participantes plenas. Y eso, para quien las quiere, es un regalo.

Las parejas, los hijos, los amigos lo notan. A veces no lo dicen, pero lo notan. Y se ablandan, también ellos, en respuesta. Lo que empezó como un trabajo individual va abriendo, en círculos concéntricos,

espacios distintos en cada vínculo. Una madre que ha trabajado esto cría distinto, sin proponérselo. Una pareja que ha trabajado esto cambia las conversaciones que tiene en la mesa. Una amiga que ha trabajado esto está disponible de otra manera para sus amigas. El cambio personal es, también, casi sin querer, un cambio relacional.

Eso existe. Lo he visto demasiadas veces como para dudar. Y existe, importante decirlo, no como una fantasía romántica sino como un estado bastante ordinario que se vuelve posible cuando la lógica que lo impedía empieza a aflojarse.

### *Tres escenas que recuerdo*

Antes de cerrar este capítulo, quiero compartirte tres escenas que recuerdo con particular nitidez, porque cada una ilustra, mejor de lo que ningún concepto podría hacerlo, algo importante sobre lo que ocurre cuando este trabajo empieza a producir efectos reales.

La primera ocurrió hace varios años, con una mujer a quien llamaré, en este libro, Lucía. Tenía cuarenta y siete años, era directora de una organización social, y llevaba conmigo poco más de un año. Una sesión llegó visiblemente removida. Me contó que ese fin de semana había ido a una boda a la que llegaba sola, porque su marido tenía un viaje de trabajo. En algún momento de la noche, ya bastante tarde, se descubrió a

sí misma sentada en una mesa con personas que no conocía, riéndose con una conversación absurda sobre alguna serie de televisión, y de repente notó algo que la dejó perpleja: estaba pasándola bien sin estar haciendo ningún esfuerzo. Sin estar evaluando si la conversación era productiva. Sin estar preguntándose si esas personas eran "interesantes" desde algún ángulo profesional. Sin estar pensando en lo que tenía que hacer al día siguiente. Estaba, simplemente, ahí. "Y me asusté", me dijo. "Porque no sabía cuándo había sido la última vez que me había pasado eso. Y entonces, en mitad de la risa, me vinieron ganas de llorar. No de tristeza. De otra cosa. Como si me hubiera reencontrado con una mujer que llevaba años perdida".

La segunda escena la protagonizó un hombre que vino acompañando a su esposa, después de varias sesiones de ella. Al principio él quería entender mejor lo que estaba ocurriendo en el proceso de su pareja. Pero al final de esa sesión, en la que ambos hablaron con más honestidad de la que habían tenido en mucho tiempo, él me dijo algo que me marcó. Me dijo: "yo siempre supe que mi mujer era una mujer extraordinaria. Lo que no sabía era que llevaba años conviviendo solo con la versión administradora de ella. Y ahora que está apareciendo otra cosa, me doy cuenta de que la quiero más, no menos. Pero también me doy cuenta de que durante mucho tiempo me conformé con

muy poco". No es frecuente que las parejas digan eso. Cuando lo dicen, es porque están viendo algo real.

La tercera escena ocurrió hace muy poco. Una mujer a quien llamaré Patricia, ingeniera de cuarenta y dos años, estaba terminando un proceso largo conmigo. En la sesión de cierre, después de hacer un repaso de todo lo trabajado, le pregunté qué le diría a la Patricia que llegó al primer encuentro hace dos años. Se quedó pensando un rato largo. Y luego dijo algo que escribí porque no quería que se me olvidara: "le diría que no se preocupe tanto por aprender a parar. Que aprenda primero a empezar. Porque ella creía que parar era el problema. Y yo ahora sé que el problema era que nunca había empezado nada por ella misma. Llevaba toda la vida ejecutando vidas que otros le habían propuesto. Tenía que aprender a hacerse la pregunta de qué quería ella, antes de decidir cómo hacerlo".

Esa frase, con su precisión incómoda, contiene algo que no aparecía explícitamente en ninguno de los capítulos anteriores pero que recorre todo el libro. La sobreexigencia, en muchos casos, no es solo un patrón sobre cómo se hace lo que se hace. Es también, debajo, un patrón sobre quién decide qué se hace. Y resolver el primero sin tocar el segundo deja a la mujer con más espacio pero todavía en el lugar equivocado. El cambio profundo no es solo cambiar la forma de operar; es atreverse, en algún momento, a hacerse la pregunta más fundamental: si esta vida que estoy viviendo es la

que yo elegí, o solo la que ejecuté con disciplina porque era la que me tocaba.

Esa pregunta, hecha con honestidad real, transforma. No siempre lleva a grandes cambios externos. A veces deja todo donde estaba pero modifica completamente la relación con ello. La mujer sigue en el mismo trabajo pero ya no está esclava de él. Sigue en la misma casa pero ya no la administra desde la urgencia. Sigue en la misma pareja pero la habita de otra manera. La revolución, cuando ocurre, ocurre principalmente adentro. Y por eso es duradera.

*La sobreexigencia no es solo un patrón sobre cómo se hace lo que se hace. Es también, debajo, un patrón sobre quién decide qué se hace.*

### *Lo que enseña la repetición*

Hay un aprendizaje que me ha dejado este oficio que vale la pena formular antes de cerrar, aunque sea brevemente.

Las mujeres que llegan a sesión bajo sobreexigencia tienen, casi todas, una teoría sobre por qué están así. Han pensado en ello. Han leído. Han identificado, generalmente con bastante precisión, los orígenes posibles. Su madre. Su entorno. Su carrera. Su

personalidad. Lo que las trae a sesión no es la falta de comprensión. Es algo más sutil: la sospecha de que la comprensión, por sí sola, no ha sido suficiente.

Y tienen razón. La comprensión no es suficiente. Lo que produce el cambio es la combinación de comprensión y experiencia repetida. Una comprensión sin experiencia se queda en la cabeza, no toca el cuerpo, no modifica los reflejos automáticos. Una experiencia sin comprensión es, en muchos casos, simplemente una nueva versión del mismo patrón disfrazada con ropa nueva. Lo que transforma es la presencia simultánea de ambas: entender lo que está ocurriendo y, al mismo tiempo, empezar a hacer cosas pequeñas, repetidas, distintas, que el cuerpo registre.

Por eso este trabajo, hecho con seriedad, requiere tiempo. No porque sea ineficiente, sino porque la repetición es parte estructural del cambio. Las redes que sostienen un patrón de tres décadas no se deshacen con tres conversaciones lúcidas. Se deshacen con repetición de experiencias nuevas. Y la repetición requiere semanas, meses, a veces más. No es defecto del método; es así como funciona el sistema nervioso humano.

Lo digo aquí porque es una de las decepciones más frecuentes en quienes empiezan estos procesos. Llegan, comprenden rápido, esperan que la comprensión se traduzca en cambio inmediato, y cuando eso no ocurre

concluyen que algo está mal. Lo que pasa es otra cosa. La comprensión es la condición necesaria. La experiencia repetida es la condición suficiente. Sin las dos, no hay transformación.

Una mujer que entiende esto desde el principio se da, a sí misma, un permiso fundamental: el permiso de no convertir el proceso de cambio en otro escenario para sobreexigirse. No tiene que cambiar rápido. No tiene que hacerlo bien. Tiene que sostenerlo en el tiempo. Y sostenerlo en el tiempo, sin presión adicional, ya es la forma del cambio.

### *Lo que se queda conmigo*

Si tuviera que destilar, en pocas palabras, lo que estos años de oficio me han enseñado sobre la sobreexigencia, sería esto:

Que casi siempre empezó como una solución. Que durante mucho tiempo funcionó. Que las mujeres que la portan no son débiles ni están equivocadas; son inteligentes, capaces y han hecho lo mejor con lo que tenían. Que el patrón se mantiene no porque sea irracional sino porque tiene una lógica interna sólida que vale la pena entender antes de pretender desactivar. Que el cambio ocurre, pero ocurre en el ritmo de cada una y no en el ritmo de los manuales. Que la mujer del otro lado del patrón no es una versión disminuida de la mujer del lado de acá; es una versión

más libre, y casi siempre, más capaz también de las cosas que la versión sobreexigida intentaba lograr.

Y que vale la pena. Aunque cueste, aunque sea lento, aunque haya momentos en que parezca que no avanza. Vale la pena. Lo he visto demasiadas veces como para dudarlo.

Este libro empezó con una palabra: maravillarse. Y termina, en cierta forma, en el mismo lugar. No como técnica ni como objetivo a alcanzar. Como posibilidad. Como algo que existe del otro lado de la trampa, cuando la trampa ya se ha visto con suficiente claridad como para dejar de ser invisible. Una vida en la que una se sorprende, todavía, de cosas pequeñas. En la que el café de la mañana sabe a algo. En la que una conversación con un hijo se siente como conversación, no como tarea. En la que una semana sin grandes logros visibles puede, sin embargo, sentirse plena.

Eso es lo que se queda conmigo después de cada sesión. Y eso es lo que quería dejarte, en este capítulo, antes de pasar al cierre del libro.

Lo demás, como siempre, depende de cada una.

CAPÍTULO IX

# Caminante, no hay camino

---

*Caminante, no hay camino, se hace camino al andar.*

— Antonio Machado

Hay una diferencia entre saber algo y haberlo incorporado. Entre entender un concepto y reconocerlo operando en la propia vida, en tiempo real, con toda la complejidad y la resistencia que eso implica.

Este libro ha intentado, hasta aquí, construir comprensión. Lo que sigue intenta algo distinto: ofrecer un primer paso concreto para quien quiera comenzar a caminar.

No es un programa. No es un protocolo. No es una promesa de resultados en treinta días. Es, como sugiere el verso de Machado, el reconocimiento de que el camino no preexiste a quien lo recorre. Se construye al

andar. Y empieza, casi siempre, con un paso pequeño que se da en una dirección que parece insignificante.

### *Primero, una mirada honesta*

Antes de proponer cualquier práctica, vale la pena detenerse un momento a observar desde dónde se parte. Las siguientes afirmaciones no son un diagnóstico ni una evaluación clínica. Son un espejo. Léelas con la misma honestidad con que leerías una conversación sobre alguien que aprecias.

Responde cada afirmación con un número del 1 al 4, marcando la columna correspondiente. La escala es esta: 1 si te describe casi nunca, 2 si a veces, 3 si con frecuencia, 4 si casi siempre. No te tomes mucho tiempo en cada una; la primera respuesta suele ser la más honesta.

	Afirmación	1	2	3	4	Total
1.	Termino el día con la sensación de que podría haber hecho más, sin importar cuánto haya logrado.					
2.	Cuando cometo un error, lo primero que aparece es un juicio sobre mí, no sobre lo que ocurrió.					

	Afirmación	1	2	3	4	Total
3.	Me cuesta descansar sin sentir que debería estar haciendo algo más útil.					
4.	Comparo mi rendimiento con el de otras mujeres con una frecuencia que no me hace bien.					
5.	Postergo el descanso o el disfrute hasta haber terminado todo, aunque la lista nunca se termine.					
6.	Siento que mi valor está atado a lo que produzco o a lo que logro.					
7.	Cuando algo me sale bien, paso rápidamente a lo siguiente sin permitirme habitar lo conseguido.					
8.	Me cuesta pedir ayuda porque siento que debería poder con todo por mis propios medios.					
9.	Las personas que me quieren me han dicho que estoy presente sin estar realmente presente.					
10.	Tengo dificultades para identificar qué disfruto, más allá de lo que me da resultados.					
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>						

## *Cómo leer tu puntuación*

Suma tu puntuación total. El número que obtienes no te define. Define desde dónde partes.

Si está entre 10 y 20, probablemente tienes una relación relativamente flexible con la exigencia. Hay momentos de presión, hay etapas más complicadas, pero el patrón no domina tu día a día. Este libro puede servirte como mapa de zonas a las que conviene no acercarse demasiado, y como recordatorio de algo que ya intuyes.

Si está entre 21 y 30, es probable que algunos de los patrones descritos en este libro te resulten familiares de cerca. No al punto de definir tu vida entera, pero sí al punto de aparecer con regularidad y de tener un costo medible. Aquí el trabajo personal puede producir cambios importantes con relativa rapidez. Lo que necesitas no es una transformación radical sino una afinación sostenida.

Si está entre 31 y 40, lo que describes es un patrón sostenido con un costo real. Esto no significa que algo esté mal contigo; significa que llevas tiempo cargando una arquitectura interna que ya está mostrando sus límites. Lo más honesto que puedo decirte es que este libro es un buen comienzo, pero probablemente no es suficiente por sí solo. La sobreexigencia profundamente instalada se afloja mejor en compañía: con una sesión sostenida en el tiempo, con alguien que pueda

devolverte lo que tú misma no puedes ver. No por debilidad. Por física: a una misma le es muy difícil leerse a sí misma con suficiente perspectiva.

En ninguno de los tres casos el número define quién eres. Define desde dónde empiezas.

### *Tres prácticas para empezar a caminar*

Lo que sigue no son ejercicios en el sentido de tareas que deben completarse correctamente. Son invitaciones a observar y a hacer algo levemente distinto en situaciones que probablemente ya conoces bien.

No las hagas las tres a la vez. Elige una. La que te parezca más cercana, o la que más te incomode, o la que más curiosidad te despierte. Sostenla durante una semana, sin esperar resultados visibles. Lo que estás haciendo es plantar algo. Las cosas plantadas no se evalúan en una semana.

#### *I. El inventario de los recursos reales*

Una vez por semana, preferiblemente al inicio, toma entre diez y quince minutos para hacer una estimación honesta de lo que genuinamente tienes disponible para esa semana.

No lo que desearías tener. No lo que sientes que deberías tener. Lo que realmente hay: tiempo efectivo descontando traslados e interrupciones, nivel real de energía, apoyos disponibles, claridad mental. Anótalo. Verás cifras que no esperabas.

Luego revisa las demandas que tienes previstas para esa semana, y pregúntate, sobre cada una, dos cosas: si responde a algo que realmente valoras, y si encaja en los recursos reales que acabas de inventariar. Las que no cumplen alguna de las dos condiciones, márcalas. No tienes que cambiarlas todavía. Solo notarlas. La conciencia de la brecha entre lo que hay y lo que se exige es, ya, el primer trabajo.

## *II. La observación del lenguaje interno*

Durante una semana, cada vez que notes en tu pensamiento una formulación del tipo "debería", "tengo que", "no puedo permitirme", "siempre" o "nunca", detente un momento antes de obedecer esa formulación.

Hazte una pregunta simple: "¿esto viene de un valor que elegí o de una regla que aprendí?". No tienes que responderla de forma definitiva ni actuar diferente de inmediato. Basta con notar la diferencia entre las dos posibilidades. Basta con introducir, entre el pensamiento y la acción, un milímetro de espacio.

Vas a descubrir, después de algunos días, que muchas de esas formulaciones no resisten la pregunta. Que cuando las miras de cerca, no responden a un valor sino a una regla heredada que ni siquiera recuerdas haber elegido. Eso, por sí solo, no las desactiva. Pero las pone en otro lugar. Las saca del lugar de verdad incuestionable y las pone en el lugar de hipótesis. Y desde ahí, tarde o temprano, se vuelve posible cuestionarlas.

### *III. La recuperación deliberada*

Elige un momento de descanso real durante la semana. No el descanso que ocurre cuando ya no puedes más, sino uno que planificas con la misma seriedad con que planificas tus compromisos.

Puede ser breve. Una hora del sábado por la mañana. Cuarenta minutos un miércoles a las cinco. Lo que importa no es la duración sino la intención: que ese momento no esté condicionado a haber rendido suficiente antes, que no requiera justificación, que simplemente exista como parte legítima de tu semana.

Y mientras lo habitas, observa lo que aparece. La culpa será probable. La incomodidad de no estar haciendo nada útil, también. La voz que dice que esto es tiempo perdido y que deberías estar haciendo otra cosa, casi seguro. Tu trabajo no es silenciar esas voces. Es notarlas, sin obedecerlas, y quedarte ahí. Esa

permanencia, repetida, es lo que va enseñando al sistema que el descanso es posible. Que no se cae el mundo. Que la mujer sigue siendo mujer aunque no esté produciendo.

Es una práctica modesta. Puede sonar a poco. Pero lleva décadas de patrón en la dirección contraria. Y los caminos largos se hacen, todos, paso a paso.

---

### *Una invitación al cierre*

Si lo que has leído en estas páginas te ha removido algo, si te has reconocido más veces de las que esperabas, si la pregunta del comienzo (la que este libro hace al final) te ha resonado con una claridad que no estabas buscando, quiero invitarte a algo.

En Más Humano trabajamos exactamente esto. No con fórmulas ni con promesas de transformación inmediata, sino con el rigor, la honestidad y la cercanía que cada proceso merece. Acompañamos a mujeres como tú a desarmar, en tiempo propio, los patrones que las trajeron hasta aquí, y a construir, en su lugar, una forma de habitarse que no requiera el agotamiento como precio de la dignidad.

No prometo que sea rápido. No es. Pero prometo, con todo lo que la experiencia me ha dado para prometerlo, que vale la pena.

Si quieres dar ese paso, el camino empieza con una conversación.

## Más Humano

*@espaciomashumano*

*www.mashumano.co*

## Una última cosa

---

Si llegaste hasta aquí, gracias.

Gracias por el tiempo, que es lo más caro que tienes y que en estos meses estuviste compartiendo conmigo a través de estas páginas. Gracias por la honestidad con que probablemente leíste algunos pasajes, por la incomodidad que algunos otros quizás te produjeron, por la generosidad de no abandonar el libro cuando un capítulo se acercó demasiado a un lugar privado.

Quiero pedirte algo.

No metas este libro a una repisa. No lo termines y lo guardes como quien archiva una lectura. Si algo de lo que leíste resonó, escríbelo. En la última página, en una hoja suelta, en el primer cuaderno que tengas a mano. Escribe la frase que se te quedó. La pregunta que te hiciste. El nombre de la mujer del libro en quien más te reconociste. El paso pequeño que decidiste empezar a dar.

Las cosas escritas tienen una manera particular de quedarse. Las leídas, sin que las atrapes en alguna parte, se evaporan más rápido de lo que crees.

Y luego, si en algún momento de las próximas semanas o meses, cuando estés en mitad de un día agotador, sentada al final de la cama mirando el techo, sintiendo que la fórmula otra vez te superó, recuerda esto: no estás sola en lo que estás sintiendo. No es una falla de tu carácter. No te pasa porque seas defectuosa. Te pasa porque estás viva, y porque has cargado mucho, y porque hay en ti una mujer que ya empezó a sospechar que se merece otra cosa.

Esa sospecha, sostenida, es el principio del cambio.

Y el cambio, como decía un capítulo atrás, casi siempre llega, no como revolución sino como temblor pequeño que se va volviendo grande sin que una se dé cuenta.

Que tengas suerte. Que tengas paciencia. Que tengas la compañía adecuada cuando la necesites.

Te deseo, sobre todo, que aprendas a tratarte con la misma ternura con que tratas a las personas que más quieres. No menos. Esa fue, durante años, la única lección que estos cuadernos de sesión han ido confirmando, una y otra vez, con cada mujer que pasó por ellos.

Te lo deseo de verdad.

*Roosevelt Cabrejos · Lima, 2026*

# LA TRAMPA

## del MÁXIMO ESFUERZO

Hay una pregunta que este libro no hace al principio.  
La hace al final.

Pero si llevas suficiente tiempo sintiéndote agotado sin poder nombrarlo, si terminas los días con la sensación de que algo faltó aunque hayas dado todo, si el descanso te produce incomodidad en lugar de alivio, quizás valga la pena que vayas directo a la última sección y te hagas esa pregunta ahora.

Lo que encontrarás no es un diagnóstico.  
Es un aquí y ahora.

La sobreexigencia no llega con su nombre verdadero. Llega disfrazada de disciplina, de responsabilidad, de compromiso. Se instala tan temprano y con tanta naturalidad que termina sintiéndose como carácter, como identidad, como simplemente la forma en que uno es.

Este libro argumenta que no es así. Que lo que muchas personas llaman disciplina es, en realidad, un patrón aprendido, sostenido por el lenguaje interno y amplificado por una cultura que premia el exceso. Y que salir de ese patrón no requiere esforzarse menos, sino afinar el criterio con el que se dirige el esfuerzo.

No es autoayuda. No hay listas de hábitos ni frases para repetirse frente al espejo. Lo que hay es un argumento, construido con precisión y con evidencia, sobre por qué la trampa del máximo esfuerzo atrapa a personas inteligentes, capaces y comprometidas, y sobre cómo se empieza a ver desde adentro.

Escrito por Roosevelt Cabrejos desde años de acompañar procesos reales, *La trampa del máximo esfuerzo* no promete transformación inmediata. Ofrece algo más valioso: claridad.

Y la claridad, como descubrirás al llegar al final, siempre es el primer movimiento de algo que vale la pena.

*Empieza por el final. Hazte la pregunta.*



ISBN 978-612-48534-0-7



9 786124 853407