

ROBERTA MILANESE

# La revancha de los puntos débiles

Las estrategias para transformar  
nuestros límites en superpoderes

Traducción: María Pons Irazazábal

Herder

*Título original:* La rivincita dei punti deboli

*Traducción:* María Pons Irazazábal

*Diseño de la cubierta:* Melina Belén Agostini

© 2024, Mondadori Libri S.p.A., originalmente publicado por BUR, Milán

© 2026, Herder Editorial S. L., Barcelona

ISBN: 978-84-254-5393-9

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)).

*Imprenta:*

*Depósito legal:*

*Impreso en España – Printed in Spain*

**Herder**

**[www.herdereditorial.com](http://www.herdereditorial.com)**

# Índice

INTRODUCCIÓN .....	13
1. DE LOS PUNTOS DÉBILES A LOS SUPERPODERES .....	17
Conócete a ti mismo .....	17
El río sigue siendo el mismo, pero el agua cambia constantemente .....	18
Somos lo que hacemos repetidamente .....	20
Nuestros patrones de conducta: ¿límites o recursos? ..	22
En busca del superpoder perdido .....	23
Cómo utilizar este libro .....	25
Ejercicios preparatorios .....	27
2. EL INSEGURO: NO ME FÍO DE MÍ MISMO .....	29
¿Soy una persona insegura? .....	34
El superpoder de la persona insegura .....	35
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	36
3. EL CATASTROFISTA: SI ALGO PUEDE SALIR MAL, SALDRÁ MAL ...	41
¿Soy un catastrofista? .....	45
El superpoder del catastrofista .....	46
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	47
4. EL PERFECCIONISTA: SI NO SOY PERFECTO, SOY DEFICIENTE ...	51
¿Soy un perfeccionista? .....	57
El superpoder del perfeccionista .....	60
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	61

5. EL MORALIZADOR: YO SÉ LO QUE ES CORRECTO .....	65
¿Soy un moralizador? .....	71
El superpoder del moralizador .....	73
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	74
6. EL PRESUNTO IMPOSTOR: ANTES O DESPUÉS ME DESCUBRIRÁN .....	77
¿Soy un presunto impostor? .....	83
El superpoder del presunto impostor .....	84
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	86
7. EL VENCEDOR: LA IMAGEN ANTES QUE NADA .....	89
¿Soy un vencedor? .....	94
El superpoder del vencedor .....	95
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	97
8. EL ETERNO ESTUDIANTE: ¿ESPEREMOS QUE NO ME LO PREGUNTEN A MÍ! .....	103
¿Soy un eterno estudiante? .....	108
El superpoder del eterno estudiante .....	109
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	110
9. EL CAMALEÓN: LA NECESIDAD DE GUSTAR A TODA COSTA ...	115
El «complaciente»: si me adapto, gustaré a todos .....	117
El «defectuoso»: los demás solo me querrán si me adapto .....	119
¿Soy un camaleón? .....	121
El superpoder del camaleón .....	123
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	125
10. EL PASIVO-AGRESIVO: OBEDEZCO, PERO NO CUMPLO .....	129
¿Soy un pasivo-agresivo? .....	134
El superpoder del pasivo-agresivo .....	136
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	137

11. EL ALTRUISTA PATOLÓGICO: YO TE CUIDO .....	141
El sacrificador: «lo hago solo por ti» .....	144
El indispensable: «si te conquisto, no podrás renunciar a mí» .....	145
¿Soy un altruista patológico? .....	147
El superpoder del altruista patológico .....	148
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	150
12. EL DESCONFIADO: FIARSE ESTÁ BIEN, PERO NO FIARSE ES MEJOR .....	155
El rechazador: rechazar por miedo a ser rechazados ...	158
El cauteloso: «todo lo que digo podrá ser usado en mi contra» .....	159
El dominante: vence quien golpea primero .....	160
¿Soy un desconfiado? .....	161
El superpoder del desconfiado .....	162
Estrategias para recuperar el superpoder .....	164
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	165
13. EL HEDONISTA: CADA OPORTUNIDAD QUE DEJAS ESCAPAR, SE PIERDE .....	169
¿Soy un hedonista? .....	175
El superpoder del hedonista .....	176
Ejercicios para recuperar el superpoder .....	177
CONCLUSIONES .....	181
BIBLIOGRAFÍA .....	183



*A mi hermana Simona, compañera inseparable  
de este extraordinario viaje que es la vida,  
con profundo afecto y gratitud.*



## Introducción

*Mantente siempre en guerra con tus vicios, en paz con tus vecinos  
y deja que cada nuevo año te encuentre un hombre mejor.*

BENJAMIN FRANKLIN

El deseo de mejorarse a uno mismo quizá sea uno de los más profundos e innatos del ser humano. Ya sea para potenciar el rendimiento laboral, desarrollar el talento personal o crecer espiritualmente, son pocas las personas que al menos una vez en la vida no han sentido la necesidad de avanzar en esta dirección. Como prueba de ello, en la última década hemos visto aumentar significativamente no solo la oferta de libros, sino también de servicios de *coaching*, asesoramiento y formación dedicados a la mejora personal. Pero ¿qué se entiende concretamente por mejorarse a uno mismo?

«Ningún viento es favorable para el marinero que no sabe a qué puerto se dirige», afirmaba Séneca, consciente de cuán inútil es, por no decir arriesgado, emprender un viaje sin tener muy claro el destino. Definir claramente el objetivo que pretendemos alcanzar es el primer paso para iniciar cualquier tipo de camino orientado al cambio. Un objetivo mal definido o equivocado puede hacernos sufrir mucho y llevarnos a naufragar en un mar tempestuoso, o conducirnos a un puerto que no era el deseado. Por desgracia, es lo que veo que ocurre con cierta frecuencia cuando trato con personas deseosas de mejorar. En realidad, en muchos casos el objetivo ansiado encubre un prejuicio peligroso, esto es, la idea de que existen modelos de éxito bien codificados con los que hay que compararse y que la mejora personal consiste en equipararse a ellos.

En el ámbito del crecimiento personal está ocurriendo algo similar a lo que sucede en el mundo de la apariencia estética, donde los estándares de belleza impuestos por la sociedad parecen cada vez más rígidos y restrictivos. En este sentido, vemos cómo chicas guapas se sienten siempre inseguras de su atractivo porque su rostro o su cuerpo no se ajustan plenamente a los cánones estéticos deseados. De igual modo, jóvenes muy capaces, pero de carácter reservado, se atormentan por no ser brillantes y extrovertidos como parecen imponer los modelos de éxito; y personas muy competentes en su trabajo, pero que querrían dedicar más tiempo a la familia o a las aficiones, se ven obligadas a progresar cada vez más en su carrera. Y la lista podría seguir de manera indefinida.

Albert Einstein decía que no tiene sentido juzgar a un pez por su capacidad para trepar a los árboles, y en cambio nosotros, conscientemente o no, seguimos analizándonos con los mismos parámetros manidos, que a menudo no coinciden con los que nos interesan en realidad.

Si miramos a nuestro alrededor, no hay duda: vivimos en la «era del éxito». Todo ha de ser exitoso, perfecto, impecable, que pueda incluso mostrarse en las redes sociales para que los demás aprueben, admiren o hasta envidien no solo nuestros brillantes éxitos profesionales, sino también nuestras vacaciones en lugares maravillosos, donde comemos exquisitos manjares con una espléndida sonrisa en el rostro. Hasta los encuentros con los antiguos compañeros de colegio se convierten en la ocasión para mostrar todo lo que hemos construido en la vida: trabajo, familia, casa, viajes, y ¡ay de quien muestre algún defecto o límite! Todos hábilmente escondidos, como el polvo debajo de la alfombra. Pero cuando nos encontramos a solas con nosotros mismos, reaparecen esos fastidiosos puntos débiles, los que no nos hacen sentir tan bien, tan competentes ni tan satisfechos con nosotros mismos como quisiéramos. Y nos gustaría mucho poder borrar esas limitaciones que se interponen entre nosotros y esa imagen ideal de nosotros mismos que ni siquiera sabemos de dónde surgió y si realmente nos conviene.

En la carrera hacia el éxito y la equiparación, nos estamos olvidando de que cada uno de nosotros posee características distintas y originales, y tiene objetivos, sueños y aspiraciones diferentes. No existen soluciones prefabricadas que vayan bien a todo el mundo ni objetivos estandarizados que haya que alcanzar para poder decir que estamos verdaderamente realizados. Lo explica muy bien el psiquiatra Viktor E. Frankl, superviviente de los campos de concentración nazis: «No deberíamos buscar un sentido abstracto a la vida, pues cada uno tiene en ella su propia misión que cumplir; cada uno debe llevar a cabo un cometido concreto». Mejorar nos a nosotros mismos no significa, por tanto, desnaturalizarnos y transformarnos en otra persona. Más bien, cada uno debe conocer sus propias características y aprovecharlas al máximo. Todos somos diferentes porque cada uno de nosotros tiene algo distinto que aportar al mundo y a la vida y, como las piezas de un puzle, todos somos igual de importantes para componer el cuadro final.

Siempre me ha fascinado la parábola de los talentos del Evangelio, tal vez porque estoy profundamente convencida de que cada uno de nosotros está llamado a aprovechar los talentos que le han sido concedidos no solo para realizarse a sí mismo, sino también para aportar su pequeña contribución al mundo que lo rodea. Y tanto da que hayamos recibido uno, dos o tres talentos; lo que importa realmente es cómo decidimos utilizarlos y comprometernos en hacerlos fructificar, en vez de sepultarlos por miedo o por indolencia.

Pero no siempre es fácil ser conscientes de nuestras inclinaciones y saber seguirlas poniéndolas a disposición del mundo que nos rodea. Al igual que los diamantes, que están ocultos en las profundidades de la roca, también nuestras dotes se hallan hábilmente escondidas donde jamás se nos ocurriría buscarlas: en aquello que consideramos nuestros puntos débiles. Sí, lo has entendido bien. Precisamente los límites más molestos son los que ocultan nuestros talentos. Y cada uno de nosotros, si se convierte en un hábil minero, puede extraer su diamante de la roca para verlo brillar por fin.

El objetivo de este libro es acompañarte en el viaje de descubrimiento: partiremos del análisis implacable de los límites más frecuentes con que se enfrentan las personas (los llamados «patrones de conducta redundantes»), estudiaremos sus características principales para identificar después los recursos y talentos que esconden, los cuales he llamado «superpoderes». Para cada patrón se sugerirán ejercicios específicos dirigidos a recuperar los superpoderes y a utilizarlos en nuestro provecho y en el de los demás.

Alguien podría preguntarse: «¿Por qué llamarlos superpoderes?». La respuesta es sencilla: porque en un mundo tan homogeneizado y preocupado por las apariencias, liberarse de las modas, del miedo al juicio ajeno, de la sensación de ineptitud, y dedicarse con todas las fuerzas a convertirse en quienes estamos llamados a ser ¡es realmente una hazaña digna de superhéroes!

## 1. De los puntos débiles a los superpoderes

*El hombre no tiene naturaleza, sino que tiene historia. El hombre no es sino drama. Su vida es algo que debe ser decidido y hecho a medida que vive. Y un ser humano consiste en esa elección e invención. Cada ser humano es el novelista de sí mismo, y aunque puede elegir entre ser un escritor original o un plagiario, no puede por menos que elegir. Está condenado a ser libre.*

JOSÉ ORTEGA Y GASSET

### Conócete a ti mismo

En la entrada del templo de Apolo en Delfos, en la Grecia del siglo IV a. C., había una inscripción emblemática: «Conócete a ti mismo», para exhortar a los hombres a que reconocieran sus propias limitaciones y finitud con respecto a los dioses. A partir de Sócrates, esta sentencia evocadora fue utilizada repetidamente para indicar que ser conscientes de las características personales propias (hoy diríamos de la propia personalidad) es fundamental para el crecimiento del ser humano. Durante más de dos mil años, antes de pasar a ser dominio de la psicología, el estudio del hombre ha sido objeto privilegiado de la reflexión filosófica y religiosa, lo que ha dado lugar a la aparición de clasificaciones de distinto tipo. En aquella época, sin embargo, no se hablaba de «personalidad» o de «Yo», sino de «carácter», y se utilizaban categorías conceptuales diferentes, como las de «pasiones», «vicios» y «virtudes». Las pasiones eran consideradas «potencias» o «energías» (*dynamis*) infundidas por Dios en el alma del hombre y

destinadas a servirle de instrumentos. Sin embargo, si el espíritu las orienta en la dirección equivocada, acaban deteriorándose y transformándose en algo que hace «sufrir», es decir, en pasiones (*pathé*). A este respecto, es interesante señalar que en su acepción primitiva la palabra griega utilizada en los Evangelios para designar el pecado es *hamartia*, que tiene la misma raíz que el verbo *hamartano*, un término técnico utilizado por los arqueros que significa literalmente «errar el tiro». Al igual que las flechas, las pasiones no son en sí mismas ni positivas ni negativas, ya que todo depende de la dirección en que se orienten; de modo que no hay que considerarlas fuerzas negativas que debemos reprimir, sino energías beneficiosas que tenemos que saber educar para que encuentren la dirección correcta. Las sabidurías antiguas ya eran conscientes de cómo nuestras características personales podían transformarse en nuestros peores vicios o en nuestras principales virtudes, según cuál fuera su orientación. Como bien expresó san Jerónimo, *vicina sunt vitia virtutibus* [los vicios son vecinos de las virtudes].

A la reflexión filosófica y religiosa le siguió la psicológica, que prefirió abandonar los términos «pasión», «vicio» y «virtud», dotados de una excesiva connotación moral, y adoptar términos más neutros, como «personalidad», «yo», «límites» y «recursos». Sin embargo, el cambio de lenguaje y de ámbito de estudio no ha reducido la importancia de estos temas y, 2400 años después, la invitación «Conócete a ti mismo» parece más actual que nunca como punto de partida para el viaje hacia el crecimiento, ya sea este de tipo personal, profesional o espiritual. Como dijo Mahatma Gandhi: «Cuanto más se conoce el hombre, más progresa».

El río sigue siendo el mismo, pero el agua cambia constantemente

Pero ¿quién es ese «yo» que debemos conocer? Durante muchos años, en el ámbito de la psicología ha prevalecido una visión estática de nuestro yo. Se sostenía que cada uno de nosotros posee rasgos de personalidad, esto es, características estables que constituyen nuestra

## 1. De los puntos débiles a los superpoderes

personalidad y se mantienen básicamente inmutables a lo largo de la vida. En realidad, como los enfoques estratégicos y constructivistas han demostrado de manera amplia, nuestro yo no es estático, sino dinámico, y está en constante evolución.

Desde pequeños, nos dedicamos a construir nuestra realidad sin cesar, en una interacción continua con nosotros mismos, con los demás y con nuestro entorno. En este proceso de construcción, nuestras experiencias reiteradas en el tiempo van estructurando poco a poco *patterns* redundantes, que dan vida a auténticos «patrones» perceptivos, emocionales y reactivos. Se trata de modelos que tendemos a repetir siempre de igual forma en situaciones distintas, y que afectan a la relación que mantenemos con nosotros mismos, con los demás y con el mundo en general.

Es interesante anotar que estos esquemas se estructuran a lo largo de la vida según su fortuna. Por ejemplo, si has nacido en una familia muy conflictiva con un padre colérico, es posible que hayas aprendido a moverte para evitar el conflicto, y esto te haya ayudado a vivir con más serenidad en esa realidad difícil. O bien, puedes haber aprendido que controlar escrupulosamente tu preparación y planificar con cuidado las actividades diarias es un excelente modo de sentirte capaz y superar con éxito las pruebas de la vida.

De modo que los patrones, cuando se forman, son útiles y funcionales para la situación contingente que estamos viviendo y, precisamente por eso, tendemos a replicarlos. Debido a esa repetición, se vuelven espontáneos de manera gradual y acaban activándose automáticamente cada vez que nos encontramos en situaciones similares a aquellas en las que el patrón nació o tuvo éxito. Pero similar no significa idéntico, por lo que los patrones tienden a generalizarse y a extenderse incluso más allá de su ámbito de funcionalidad. El resultado es que la habilidad para evitar conflictos, que de niño te permitió escapar de la ira paterna, de adulto puede incapacitarte para adoptar posturas firmes cuando sería necesario hacerlo. Asimismo, la gran capacidad de control puede convertirse en un bumerán porque, si es demasiado inflexible, te llevará a controlar excesivamente las co-

sas o se extenderá a un ámbito en el que esta estrategia es claramente inadecuada, como el intento de controlar al compañero. Del mismo modo que un medicamento tomado en dosis excesivas se convierte en un veneno, también nuestro patrón de conducta puede transformarse de *pattern* de éxito a mecanismo disfuncional.

La situación se complica porque los patrones, una vez creados, no solo se generalizan, sino que tienden a mantenerse en el tiempo y a desarrollar una fuerte resistencia al cambio. El fisiólogo Claude Bernard definió la «homeostasis» como el principio por el que todo sistema vivo se resiste al cambio de su equilibrio, aunque este se haya vuelto disfuncional. Y nuestros patrones no son una excepción.

Podemos afirmar, por tanto, que nuestro yo es como el río de la célebre imagen taoísta: «Cambia constantemente pero sigue siendo el mismo». Como seres humanos estamos en constante cambio pero mantenemos las tendencias de fondo —nuestros patrones de conducta— en torno a los cuales construimos nuestro sentido de solidez e identidad. Una vez estructurados, se resisten al cambio y pueden ser vicios o virtudes, límites o recursos, puntos débiles o puntos de fuerza, según cuándo y cómo sean utilizados.

## Somos lo que hacemos repetidamente

Lo que acabamos de decir lo respaldan también los recientes descubrimientos neurocientíficos. A diferencia de lo que se creía en el pasado, la organización de nuestro cerebro no es estática, sino plástica, y cambia continuamente. El pensamiento, el aprendizaje y las experiencias de vida en general tienen capacidad para aportar modificaciones estructurales y funcionales al cerebro, que no está «cableado» de forma definitiva, sino que va desarrollándose y cambiando a lo largo de toda la vida. Nuestras experiencias pueden modificar las redes neuronales del cerebro consolidando y haciendo más articuladas y automáticas las que están relacionadas con actividades que desarrollamos habitualmente y, en cierto sentido, descartando