



Mario Chaparro Rubio

Bailar con sistemas



DONELLA MEADOWS

2019-02-03

ACTIO/ANALYSIS/DESTACADO/REFLEXIO



*(Traducción de Cristina Abella, Esther Álvarez Nazarina, Rocío Culebras, José Díaz Montero, Nayla García, Patricia Marra de Artiñano, Irene Gómez Olano, Raquel Pintado, Amelia Rodríguez y Miguel Torres, supervisada por Jorge Riechmann. Original publicado por primera vez en *Whole Earth*, invierno de 2001. Se trata de un texto póstumo elaborado a partir del manuscrito de un libro en que ella estaba trabajando en el momento de su fallecimiento, en la primavera de 2001.)*

La gente que se crió en el mundo industrial y que se entusiasma con el pensamiento sistémico corre el riesgo de cometer un terrible error. Probablemente asuman que la clave de la predicción y el control se encuentre aquí por fin: en el análisis de sistemas, en la interconexión y la complicación, en el poder de los ordenadores. Este error es probable porque la mentalidad del mundo industrial supone que hay una clave para la predicción y el control.

También yo asumí esto al principio. Todas y todos lo presuponíamos, como diligentes estudiantes de sistemas en la gran institución llamada MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts). De forma más o menos

inocente, encantados por lo que podíamos ver a través de nuestra nueva lente, hicimos lo que muchos descubridores hacen: exageramos nuestra capacidad para cambiar el mundo. No lo hicimos con intención de engañar a otros, sino como expresión de nuestras propias expectativas y esperanzas. El pensamiento sistémico era para nosotros algo más que un juego mental sutil y complicado: iba a *hacer que los sistemas funcionaran*.

Pero los sistemas de retroalimentación, con su auto-organización y no-linealidad, son inherentemente impredecibles. No son controlables. Sólo resultan comprensibles en su forma más general. El objetivo de prever el futuro con exactitud y prepararse para él a la perfección es inalcanzable. La idea de hacer que un sistema complejo se comporte de la forma exacta en que se desea sólo se puede lograr temporalmente, en el mejor de los casos. Nunca podremos comprender completamente nuestro mundo, no de la forma en que la ciencia reduccionista nos ha llevado a esperar. Nuestra ciencia, desde la teoría cuántica a las matemáticas del caos, nos lleva a la incertidumbre irreducible. Para cualquier objetivo que no sea el más trivial, no podemos optimizar; ni siquiera sabemos qué habría que optimizar. No podemos llevar un seguimiento de todo. No seremos capaces de encontrar una relación adecuada y sustentable con la naturaleza, con los demás seres humanos o con las instituciones que creamos si tratamos de hacerlo desde el papel de conquistadores omniscientes.

Para quienes cifran su identidad en ese papel de conquistador omnisciente, la incertidumbre expuesta por el pensamiento sistémico resulta difícil de aceptar. Si no puedes entender, predecir y controlar, ¿qué cabe hacer?

Sin embargo el pensamiento sistémico nos lleva a otra conclusión —nos está esperando, brilla, se vuelve obvia tan pronto como dejamos de estar cegados por la ilusión de control. Nos dice que hay mucho por hacer, pero se trata de un tipo diferente de «hacer». El futuro no se puede predecir, pero cabe anticiparlo en la imaginación y hacerlo existir con cariño. Los sistemas no pueden controlarse, pero pueden ser diseñados y rediseñados. No podemos lanzarnos con certeza a un mundo sin sorpresas, pero cabe esperar esas sorpresas y aprender de ellas e incluso beneficiarnos de ellas. No podemos imponer nuestra voluntad sobre un sistema. Mas sí cabe escuchar lo que el sistema nos dice, y descubrir cómo sus propiedades y nuestros valores pueden trabajar juntos para dar lugar a algo mucho mejor de lo que jamás hubiera logrado producir sólo nuestra voluntad.

No podemos controlar los sistemas ni desentrañarlos por completo. ¡Pero podemos bailar con ellos!

De algún modo, ya sabía yo esto antes de empezar a estudiar sistemas. Había aprendido a bailar con gran habilidad haciendo rafting, practicando jardinería, tocando música o esquiando. Todas estas actividades requieren que una esté bien despierta, que preste mucha atención, que participe de lleno y que responda a las retroalimentaciones. Nunca se me había ocurrido que estos mismos requisitos pudieran aplicarse al trabajo intelectual, a la gestión, al gobierno o a llevarse bien con la gente.

Pero ahí estaba ese mensaje que surgía de cada modelo de ordenador que hacíamos. Vivir con éxito en un mundo de sistemas requiere de nosotros más que la mera habilidad de calcular. Requiere la totalidad de nuestra humanidad: nuestra racionalidad, nuestra capacidad de distinguir la verdad de la falsedad, nuestra intuición, nuestra compasión, nuestra imaginación y nuestra moralidad.

Voy a resumir la «sabiduría de sistemas» más general que he absorbido al modelar sistemas complejos y al pasar mucho tiempo con modeladores. Éstas son lecciones que una se lleva a casa, las prácticas y los conceptos que penetran tan profundamente la disciplina de los sistemas que una comienza, aunque sea de manera imperfecta, a practicarlos no sólo en la profesión, sino en todos los aspectos de la vida.

Probablemente la lista no está completa, porque aún soy una estudiante en la escuela de sistemas. Y la lista no se refiere exclusivamente al pensamiento sistémico. Hay muchas formas de aprender a bailar. Pero aquí, como en una clase para comenzar a bailar, están las prácticas que veo que mis colegas adoptan, consciente o inconscientemente, cuando se encuentran con los sistemas.

1. Píllale el ritmo

Antes de perturbar en forma alguna el sistema, mira cómo se comporta. Ya se trate de una pieza musical o la corriente de unos rápidos o una fluctuación en el precio de una mercancía, estudia su ritmo. Si es un sistema social, observa su funcionamiento. Aprende su historia. Pídele a gente que lleva mucho tiempo ahí que te cuente qué ha pasado. Si es posible, encuentra o construye un gráfico temporal con datos reales del sistema. La memoria de la gente no siempre es fiable cuando se trata de fechas.

Empezar con el comportamiento del sistema te obliga a centrarte en hechos, no teorías. Evita que caigas demasiado rápido en tus propias creencias o malinterpretaciones, o en las de otros. La cantidad de malinterpretaciones que pueden darse es increíble. La gente jurará que la cuantía de la lluvia está disminuyendo, por ejemplo, pero cuando miras los datos encuentras que lo que realmente pasa es que está aumentando la variabilidad —las sequías son mayores, pero también lo son las inundaciones. Se me ha dicho con aires de gran autoridad que el precio de la leche estaba subiendo cuando en realidad estaba bajando, que los tipos de interés real caían cuando estaban subiendo, que el déficit era una fracción del PIB mayor que nunca cuando no sucedía eso...

Empezar con el comportamiento del sistema dirige nuestros pensamientos hacia un análisis dinámico, no estático —no sólo «¿qué va mal?» sino también «¿cómo llegamos a esto?» y «¿qué modos de comportamiento son posibles?» y «si no cambiamos de dirección, ¿dónde iremos a parar?».

Y finalmente, empezar con la historia disuade de caer en la común y molesta tendencia que todos tenemos a definir un problema no por el verdadero comportamiento del sistema, sino por la falta de nuestra solución favorita. (El problema es que tenemos que encontrar más petróleo. El problema es que tenemos que prohibir el aborto. El problema es ¿cómo atraer a esta ciudad un mayor crecimiento?)

2. Escucha la sabiduría del sistema

Ayuda y apoya a las fuerzas y estructuras que ayudan al sistema a funcionar por sí solo. No te comportes como un entrometido irreflexivo que destruye los propios mecanismos de auto-mantenimiento del sistema. Antes de ir a la carga para mejorar las cosas, presta atención al valor de lo que ya está allí.

Un amigo mío, Nathan Gray, trabajó una vez prestando ayuda humanitaria en Guatemala. Me habló de su frustración con agencias que llegaban con la intención de «crear empleo» y «aumentar las capacidades empresariales» y «atraer inversores de fuera». Pasaban de largo frente al próspero mercado local, donde pequeños negociantes de todo tipo, desde cesteros a agricultoras, desde carniceros a vendedoras de dulces, estaban mostrando sus capacidades empresariales en trabajos que habían creado por y para sí mismos. Nathan se pasaba el día hablando con la gente del mercado, preguntándoles por sus vidas y negocios, aprendiendo qué era lo que obstaculizaba la expansión de esos negocios

y el aumento de los ingresos. Concluyó que lo que se necesitaba no eran inversores de fuera, sino de dentro. Pequeños préstamos disponibles a un interés razonable, y clases de alfabetización y contabilidad, harían a largo plazo mucho más bien a la comunidad que traer una fábrica o una planta de montaje del exterior.

3. Airear tus modelos mentales

Recuerda, siempre, que todo lo que sabes, y todo lo que todo el mundo sabe, es sólo un modelo. Saca tu modelo ahí fuera donde pueda recibir algunos balazos. Invita a otros a desafiar tus suposiciones y a añadir las suyas. En lugar de convertirte en adalid de una sola posible explicación o hipótesis o modelo, reúne tantas como puedas. Considéralas todas plausibles hasta que encuentres alguna prueba que haga que descartes alguna. Así te volverás emocionalmente capaz de ver las pruebas que refutan una suposición con la que podrías haber estado confundiendo tu propia identidad.

No tienes por qué presentar tu modelo mental con diagramas y ecuaciones, aunque eso constituye una buena disciplina. Lo puedes hacer con palabras o listas o imágenes o flechas que muestren lo que piensas que está conectado a qué. Cuanto más lo hagas, de la forma que sea, más claro se volverá tu pensamiento, y con más rapidez admitirás tus dudas y corregirás tus errores, y aprenderás a ser más flexible. La flexibilidad mental —la disposición a redibujar los límites, a darte cuenta de que el sistema ha pasado a un modo nuevo, a ver cómo rediseñar la estructura— es una necesidad cuando vives en un mundo de sistemas flexibles.

4. Mantente humilde, mantente aprendiz

El pensamiento sistémico me ha enseñado a confiar más en mi intuición y menos en mi racionalidad desentrañadora, a apoyarme en ambas tanto como puedo, pero aun así estar preparada para las sorpresas. Trabajar con sistemas, en el ordenador, en la naturaleza, con gente, en organizaciones, constantemente me recuerda lo incompletos que son mis modelos mentales, lo complejo que es el mundo, y lo mucho que no sé.

Lo que cumple hacer, cuando no sabes, no es tirarse un farol ni quedarse helada, sino aprender. La forma en que aprendemos es por experimentación —o, como dijo Buckminster Fuller, por prueba y error, error y más error. En un mundo de sistemas complejos no resulta

adecuado ir a la carga con directrices rígidas e invariables. «Mantener el rumbo» es sólo una buena idea si estás segura de que es el rumbo adecuado. Fingir que mantienes el control incluso cuando no lo mantienes es una receta no sólo para cometer errores, sino para no aprender de los errores. Lo que resulta adecuado cuando estás aprendiendo son pequeños pasos, supervisión constante y una buena disposición para cambiar el rumbo según vayas descubriendo algo más de adónde lleva.

Esto es difícil. Significa cometer errores, y, peor aún, admitirlos. Significa lo que el psicólogo Don Michael llama «abrazar los errores». Abrazar tus errores requiere mucho valor.

5. Honra y protege la información

Alguien que toma decisiones no puede responder a información que él o ella no tiene, no puede responder de forma precisa a información imprecisa, no puede responder a tiempo a una información que llega tarde. Yo diría que el 99 por ciento de lo que falla en los sistemas va mal porque falta información o es defectuosa.

Si pudiera, añadiría un Undécimo Mandamiento a los diez de la Biblia: “No distorsionarás, retrasarás o retendrás información”. Puedes volver loco a un sistema trastrocando sus vías de información. Puedes hacer que un sistema funcione mejor con sorprendente facilidad si le das información más puntual, más precisa y más completa.

Por ejemplo, en 1986 una nueva legislación federal exigió a las compañías estadounidenses informar de todas las emisiones químicas de cada una de sus plantas. A través de la Ley de Libertad de Información (*Freedom of Information Act*, una de las leyes más importantes de la nación desde el punto de vista sistémico), esa información se convirtió en un asunto público. En julio de 1988 salieron a la luz los primeros datos sobre emisiones químicas. Las emisiones declaradas no transgredían la ley, pero la cosa no pintaba bien cuando las publicaron en periódicos locales reporteros inquisitivos, que tendían a hacer listas del tipo “los diez mayores contaminadores locales.” Eso fue todo lo que ocurrió: no hubo pleitos, ni reducciones obligatorias, ni multas, ni sanciones. Pero en los dos años siguientes las emisiones químicas a escala nacional (al menos según se informó, y presumiblemente también en la realidad) se redujeron un 40 por ciento. Algunas empresas iniciaron políticas para bajar sus emisiones un 90 por ciento, sólo por la publicación de esa información previamente retenida.

6. Sitúa responsabilidad en el sistema

Busca las formas en que el sistema crea su propio comportamiento. Presta atención a los acontecimientos desencadenantes, las influencias externas que producen un tipo de comportamiento del sistema y no otro. A veces esos acontecimientos externos pueden controlarse (por ejemplo, reduciendo los patógenos en el agua potable, para así menguar la incidencia de enfermedades infecciosas). Pero otras veces no pueden. Y a veces culpar a la influencia exterior o tratar de controlarla no nos permite ver que lo más fácil sería aumentar la responsabilidad dentro del sistema.

«Responsabilidad intrínseca» quiere decir que el sistema está diseñado para enviar retroalimentación de forma directa, rápida y convincente a quienes toman decisiones acerca de las consecuencias de éstas.

El Dartmouth College redujo la responsabilidad intrínseca al sacar los termostatos de los despachos y aulas y dejar las decisiones relacionadas con el control de las temperaturas a cargo de un ordenador central. Esto se llevó a cabo como medida de ahorro energético. Mis observaciones, desde un nivel bajo en cuanto a jerarquía, indican que la principal consecuencia fue una mayor oscilación en las temperaturas. Ahora, cuando en mi despacho hace demasiado calor, en lugar de bajar el termostato tengo que llamar a una oficina al otro lado del campus que ha de encontrar el tiempo para corregirlo a lo largo de un periodo de horas o días, y que a menudo se excede a la hora de corregirlo, haciendo necesaria otra llamada. Una forma de convertir el sistema en más, y no menos responsable, podría haber sido dejar que las y los profesores siguieran teniendo el control de sus propios termostatos y cobrarles directamente por la cantidad de energía que usaran (¡privatizando así un bien común!).

Diseñar un sistema para que tenga responsabilidad intrínseca significaría, por ejemplo, exigir a todas las ciudades o empresas que descargan residuos en un río que ubiquen su toma de agua río abajo con respecto a la zona de descarga. Significaría que ni las compañías de seguros ni los presupuestos públicos cubran los costes médicos que resulten de fumar o de accidentes en que un motociclista no lleve casco o un conductor no lleve el cinturón de seguridad abrochado. Significaría que el Congreso no pueda aprobar normas de las que él mismo se halle exento.

7. Crea políticas retroalimentadas para sistemas de retroalimentación

El presidente estadounidense Jimmy Carter tenía una capacidad inusual para pensar en términos de retroalimentación y para diseñar políticas retroalimentadas. Por desgracia, le costó explicar estas cuestiones a la prensa y al público, que no estaban familiarizados con ellas.

En una época en la que las importaciones de petróleo se disparaban en EEUU, sugirió establecer un impuesto a la gasolina que fuese proporcional a la fracción del consumo de petróleo importado. Si las importaciones seguían subiendo, también lo harían los impuestos, hasta que la demanda cesara, se encontraran sustitutos y se redujeran las importaciones. Si éstas bajasen a cero, el impuesto caería de igual forma.

El impuesto nunca fue aprobado.

Al mismo tiempo, Carter tuvo que ocuparse de un alud de inmigrantes ilegales que llegaban desde México. Creía que no se podía hacer nada a este respecto mientras hubiese una brecha tan grande en materia de oportunidades y condiciones de vida entre ambos países. Antes que gastar el dinero en guardias fronterizos y barreras, decía, se debería invertir en el desarrollo de la economía mexicana y seguir haciéndolo hasta que la inmigración cesara.

Eso tampoco ocurrió.

¿Te das cuenta de por qué un sistema dinámico y que se ajusta a sí mismo no puede ser regido por una política estática e inflexible? Resulta más fácil, más efectivo y a menudo mucho más barato elaborar políticas que van cambiando de acuerdo con el estado del sistema. Especialmente en situaciones de gran incertidumbre, las mejores políticas no contienen sólo bucles de retroalimentación, sino bucles de meta-retroalimentación: aquellos que ajustan, corrigen y expanden otros bucles. Son políticas que introducen estructuralmente el aprendizaje dentro del proceso de gestión.

8. Presta atención a lo importante, no sólo a lo cuantificable

Nuestra cultura, obsesionada con los números, nos ha inculcado la idea de que lo que podemos medir es más importante que lo que no. Si miras a

tu alrededor, puedes hacerte una idea acerca de si es la cantidad o la calidad la característica que destaca en el mundo en que vives.

Si algo es feo y desagradable, dilo. Si es vulgar, inapropiado, desproporcionado, insostenible, moralmente degradante, ecológicamente empobrecedor o humanamente humillante, no lo dejes pasar. Que no te detenga la táctica del “si no puedes definirlo ni medirlo, no tengo que prestar atención”. Nadie puede definir o medir de manera precisa la justicia, la democracia, la seguridad, la libertad, la verdad o el amor. Nadie puede definir o medir exactamente ningún valor. Pero si nadie habla en su favor, si no se diseñan los sistemas para generarlos, si no hablamos de ellos y señalamos su presencia o ausencia, dejarán de existir.

9. Busca el bien del conjunto

No maximices partes de sistemas o subsistemas mientras ignoras el conjunto. Como dijo Kenneth E. Boulding en cierta ocasión, “no te metas en problemas para optimizar algo que de entrada nunca se debió hacer”. Trata de mejorar las propiedades generales del sistema, como la creatividad, la estabilidad, la diversidad, la resiliencia y la sustentabilidad —sin importar si son fácilmente cuantificables o no.

Cuando estés pensando sobre un sistema, invierte parte de tu tiempo en analizar ese sistema desde una perspectiva elevada que te permita verlo al completo, no sólo el problema que quizá te hizo fijarte en el sistema en un primer momento. Y advierte que, especialmente a corto plazo, cambios para el bien del conjunto pueden parecer conflictivos con una parte de él. Te ayudará traer a las mientes que las partes de un sistema no pueden subsistir sin el todo. Los intereses a largo plazo de tu hígado requieren de la salud a largo plazo de tu cuerpo, y los intereses a largo plazo de los aserraderos requieren la salud a largo plazo de los bosques.

10. Amplía los horizontes temporales

El horizonte temporal de la sociedad industrial no se extiende más allá de lo que ocurrirá después de las siguientes elecciones o más allá del periodo de retorno de las inversiones. El horizonte temporal de la mayoría de las familias se extiende sin embargo más allá —a través de las vidas de hijos o nietos. Muchas culturas amerindias hablaban de forma activa acerca de los efectos de sus decisiones sobre las siguientes siete generaciones, y las tenían en cuenta. Cuanto mayor sea el horizonte temporal operativo, mejores serán las opciones de supervivencia.

En el sentido sistémico estricto, no hay distinción entre el corto y el largo plazo. Los fenómenos a diferentes escalas se encuentran alojados unos dentro de otros. Las acciones que realizamos ahora tienen algunos efectos inmediatos, mientras que otros se expanden durante las décadas por venir. Experimentamos ahora las consecuencias de acciones iniciadas tanto ayer, como hace décadas y también siglos atrás.

Cuando vas andando por un camino complicado, sinuoso, desconocido, inesperado y lleno de obstáculos, sería insensato mantener la cabeza agachada y mirar solo lo que hay justo enfrente de ti. Sería también insensato simplemente echar un vistazo a lo lejos y no darte cuenta nunca de lo que hay justo bajo tus pies. Es necesario estar pendiente tanto del corto como del largo plazo —todo el sistema entero.

11. Amplía los horizontes del pensar

Desafía los horizontes de las disciplinas. A pesar de tu especialidad, de lo que digan los libros de texto o de aquello en lo que creas que eres experto, sigue a un sistema allá donde te lleve. Seguro que te lleva a cruzar las fronteras tradicionales de las disciplinas. Para entender dicho sistema, deberás aprender de economistas, químicas, psicólogas y teólogos —pero sin limitarte a ellas y ellos—. Tendrás que penetrar en sus jergas, asimilar lo que te dicen, reconocer lo que ven de buena fe a través de sus lentes particulares y descartar las distorsiones que provienen de la estrechez e incompletud de tales lentes. No te lo pondrán fácil.

Ver los sistemas como un todo requiere algo más que ser “interdisciplinarios”, si entendemos dicha palabra, como normalmente se hace, en términos de poner junta a gente de diferentes disciplinas y dejar que hablen sin escucharse entre sí. La comunicación interdisciplinar sólo funciona si hay un problema real que resolver, y si los representantes de las diversas disciplinas se toman más en serio resolver el problema que ser académicamente correctos. Deberán estar abiertos al aprendizaje, para admitir su ignorancia y prestarse a ser esclarecidos por los demás y por el sistema.

Puede hacerse. Es muy emocionante cuando ocurre.

12. Amplía los horizontes del cuidado

Vivir satisfactoriamente en un mundo de sistemas complejos implica ampliar no sólo horizontes temporales y mentales; implica, principalmente,

expandir los horizontes del cuidado. Hay razones morales para hacer esto, por supuesto. Y si los argumentos morales no fueran suficientes, entonces el pensamiento sistémico aporta las razones prácticas que apoyan a las morales. El sistema real está basado en la interconexión. No hay parte de la especie humana que esté separada ni de los otros seres humanos ni del ecosistema global. En este mundo de integración, tu corazón no triunfará si tus pulmones fallan, ni prosperará tu empresa si fallan las trabajadoras, como tampoco lo harán los ricos de Los Ángeles si los pobres fallan, ni Europa si África falla. En definitiva, la economía global no prosperará si falla el medio ambiente global.

Como ocurre con el resto de aspectos de los sistemas, la mayoría de la gente ya sabe acerca de las interconexiones que hacen que las reglas morales y prácticas sean las mismas. Esta gente simplemente tiene que lograr creerse lo que ya sabe.

13. Celebra la complejidad

Aceptémoslo, el universo es un lío. Es no lineal, turbulento y caótico. Es dinámico. Se demora en comportamientos transitorios de camino hacia cualquier otro lado, y no en equilibrios matemáticos claros. Se organiza a sí mismo y evoluciona. Crea diversidad, no uniformidad. Y todo ello es lo que hace que el mundo sea interesante, que sea hermoso, y que funcione.

Hay algo en la mente humana a lo que le atraen las líneas rectas y no las curvas, los números enteros y no las fracciones, la uniformidad y no la diversidad, y las certezas y no el misterio. Pero también hay algo dentro de nosotros con unas inclinaciones totalmente opuestas; al fin y al cabo, nosotros mismos hemos evolucionado a partir de sistemas complejos retroalimentados, que nos han moldeado y estructurado también como sistemas complejos retroalimentados. Sólo una parte de nosotros, una que ha surgido recientemente, diseña edificios como cajas con líneas rectas inflexibles y superficies planas. Pero otra parte de nosotros reconoce de forma instintiva que la naturaleza diseña con fractales, con un nivel de detalle fascinante en todas las escalas, desde la microscópica hasta la macroscópica. Esa parte de nosotros construye catedrales góticas y teje alfombras persas, compone sinfonías y novelas, crea disfraces de Carnaval y programas de inteligencia artificial, todo ello con adornos casi tan complejos como los que encontramos en el mundo que nos rodea.

14. Aférrate al objetivo de la bondad

Los medios masivos de comunicación sostienen y magnifican diversos ejemplos de mal comportamiento humano, a la vez que la cultura los afirma y señala como representativos. Es lo que cualquiera esperaría; no somos más que humanos al fin y al cabo. Los ejemplos de bondad (muchísimo más numerosos) apenas se tienen en cuenta, porque *no son noticia*. Son excepciones (debe de haber sido un santo, no puedes esperar que todo el mundo se comporte así).

Y así es como se rebajan las expectativas. La brecha entre el comportamiento deseado y el comportamiento real se estrecha. Se realizan menos acciones destinadas a afirmar e inculcar ideales. El discurso público se ve inundado de cinismo. Los líderes públicos exhiben un comportamiento visiblemente amoral o inmoral del que no se arrepienten, y nadie les pide explicaciones. El idealismo se ridiculiza. Declaraciones sobre creencias morales resultan sospechosas. Resulta muchísimo más fácil hablar en público de odio que de amor.

Sabemos lo que hay que hacer con los objetivos erosionados: que no te pesen más las malas noticias que las buenas. Y que tus normas sigan bien altas.