

1



EL MOVIMIENTO

*Hacer visible lo invisible
Qué estoy dando por sentado
Hacer una buena lectura de contexto*

granica

5. Ahora mira a tu alrededor y cuenta cuántas cosas de color rojo ves.

.....
.....

6. Compara entre la cantidad de cosas que registraste la primera vez, en el punto 4, y las que advertiste en el punto 5, cuando ya sabías que lo que tenías que buscar eran cosas de color rojo.

Primera vez:

Segunda vez:

Diferencia:

.....

7. Ahora vuelve a mirar a tu alrededor. Busca más cosas rojas. Compara entre la cantidad de cosas de color rojo que *viste antes* y las que *ves ahora*.

Las que vi:

Las que veo ahora:

Diferencia:

.....

¿Cómo te fue con el ejercicio? Seguramente te has sorprendido al advertir que la cantidad de cosas rojas que hay a tu alrededor es mucho mayor que la cantidad que viste al principio. Quizá la primera vez notaste dos o tres. En la se-

gunda oportunidad, en el paso 5, cuando quedó claro que lo que había que identificar eran las cosas de ese color, ¿cuántas más viste? ¿Cinco? ¿Siete? Y cuando, en el paso 7, te pedí que volvieras a mirar las personas y el entorno, ¿pudiste ver más elementos rojos que antes habías pasado por alto? ¿Cuántas cosas rojas viste? ¿Nueve? ¿Once? ¿Más?

¿Qué crees que cambió? Lo que cambió es el foco. Al saber hacia dónde tenías que dirigir tu atención, imagino que, repentinamente, comenzaron a brotar cosas de color rojo por toda la habitación.

¿Qué pensaste que había que mirar cuando, al principio, te pedí que observaras a tu alrededor? Quizá miraste las caras de las personas que se encontraban allí. Tal vez contaste cuántas mujeres había, y cuántos hombres. O contaste las ventanas, las luces, los zapatos, las mesas. Y todo eso, ¿por qué lo hiciste? Es posible que para responder a este desafío hayas buscado en tus archivos mentales algo que te sirvió alguna vez en el pasado. Por ejemplo, si hace unos años, en una capacitación, te pidieron que contaras cuántas mujeres y cuántos hombres había, ahora decidiste aplicar esa misma solución. No te diste cuenta de que para este contexto ese procedimiento no servía, estaba *desactualizado*, porque en este ejercicio necesitábamos encontrar *cosas rojas*.

No te enojés. Admito que hay un poco de trampa en todo esto. Pero te quería demostrar cómo, cuando no sabemos en qué es importante que fijemos la atención, cada individuo responde desde lo que supone, desde lo que da por sentado, desde lo que para él tiene sentido porque le gusta, le interesa, lo asocia con su profesión o con algo que vivió. Desde esa subjetividad, cada persona presta atención a cosas distintas: ventanas, lápices, individuos con las piernas cruzadas... Todas cosas muy interesantes... pero muy poco útiles para este contexto. ¡Porque lo que había que buscar era “cosas rojas”!

¿Qué te perdiste al mirar basándote en tus suposiciones? ¡El rojo!, que era lo importante en esta experiencia en particular. Y si, de hecho, había poco rojo, si el rojo era escaso, viste todavía menos de lo que había. ¡Qué desperdicio!

Todo comienza con el foco

—*Me pareció que observaba usted en ella muchas cosas que eran invisibles para mí —le hice notar.*

—*Invisibles, no, Watson, sino inobservadas. Usted no supo dónde mirar, y por eso se le pasó por alto lo importante.*

Diálogo entre Sherlock Holmes y su ayudante Watson,
en *Un caso de identidad*, de Sir Arthur Conan Doyle

El ejercicio de buscar cosas rojas pone en evidencia que nuestra percepción es subjetiva. Lo que podemos ver, y lo que no, está filtrado por nuestras ideas de cómo son las cosas, o cómo deberían ser. Como no era esperable que yo planteara registrar las *cosas rojas* que se hubieran podido observar, cada uno se enfocó en lo que para sí mismo, desde su punto de vista, era “obvio”, “previsible”, “cierto”, “bueno”, “posible” o “razonable” de acuerdo con su contexto particular, sus intereses, su profesión y sus experiencias previas. Quizá los arquitectos hayan contado ventanas; los de recursos humanos probablemente se hayan fijado en las personas; alguna mujer habrá mirado cuántas representantes de su género había a su alrededor, comparándolas con la cantidad de hombres presentes. Los juicios previos de cada uno generaron inferencias sobre la intención de las preguntas y determinaron lo que cada uno finalmente *vio*.

La cita de Conan Doyle que encabeza este capítulo define con lucidez la inevitable subjetividad de nuestra percepción. Los seres humanos estamos “cableados” para percibir lo conocido, lo habitual, lo que damos por sentado. Desde lo biológico, la parte más primitiva y animal de nuestro cerebro está siempre atenta a cuidarnos, y tiende a percibir como peligrosas las cosas nuevas y diferentes. Desde lo individual, estamos formateados por lo que aprendimos, por nuestras experiencias personales y profesionales. Desde lo cultural, nos modelan las ideas, los mandatos y las creencias de nuestra civilización y nuestra época. Sumemos a todo

esto la cultura de las organizaciones en las que trabajamos, lo que en ese contexto particular está bien o mal hacer, lo que es valorado y lo que no, lo que se permite y lo que no, lo que se espera de uno y la manera “como se hacen las cosas en esta empresa”. Todos estos condicionamientos influyen poderosamente sobre nuestra percepción: tendemos a ver solo aquello que confirme nuestras experiencias, ideas y creencias, y a dejar de ver todo lo que no las confirme. Compramos un auto nuevo, y las calles se pueblan de autos del mismo color y el mismo modelo. A una mujer embarazada de pronto “se le aparecen” miles de embarazadas y cochecitos de bebé. No es que se haya producido un *boom* de maternidad, sino que ahora que ella vive esa experiencia su foco distingue a otras mujeres que están en su misma situación y que antes no *veía*. Ocurre que entraron en foco, tal como lo hicieron las cosas rojas después de que fue aclarado el objetivo del ejercicio. La atención, una vez despierta, otorga nitidez a algún objeto y lo destaca en el campo visual. Lo distingue del fondo, le da entidad.

De dragones, mapas y modelos mentales

Hacia 1930, Alfred Korzybski formuló la *teoría del mapa y el territorio* como analogía de nuestros procesos de percepción y pensamiento. La realidad, inconmensurable, compleja y riquísima en detalles, puede equipararse a un territorio, con sus montañas, ríos, caminos, ciudades y otros infinitos elementos. Intentar abarcar todo sería agobiante. Para simplificar tanta información, los seres humanos usamos mapas. No operamos directamente sobre el territorio, sino a través de mapas o modelos mentales que codifican el entorno y nos permiten comprenderlo, orientarnos y, como consecuencia, sentirnos cómodos y seguros en él.

Antes de que comenzaran los grandes viajes de exploración, en el siglo XV, los mapas definían los territorios de una manera que hoy sabemos que es inexacta, pero que

para las personas de esa época parecía muy realista. En esos mapas solo estaba representada una parte de Europa y, hacia el oriente, se esbozaban unas tierras informes de donde algunos mercaderes traían especias y animales exóticos. Alrededor de la tierra conocida se agitaban olas de mares peligrosos, un más allá misterioso de espacios vacíos.

Eran pocos los dispuestos a aventurarse en lo desconocido. En los cuatro bordes de ese mundo plano, en leyendas de cuidada caligrafía en latín, los cartógrafos advertían: *Hic sunt dracones* (Aquí hay dragones). Lo desconocido produce interpretaciones y miedos, y la imaginación popular poblaba esas zonas inexploradas con seres peligrosos y extraños, monstruos imponentes, bravos leones, sirenas, hombres con cabeza de perro y otras bestias temibles. La base de los temores de los navegantes radicaba en la representación interna que se hacían de la realidad externa, del mundo.

Hoy por hoy, quizá nosotros también estemos viviendo en la ignorancia de otros mundos, pero sabemos mucho más sobre la Tierra, y nuestro mundo se ha vuelto más amplio y menos hostil. No es porque hayan desaparecido los dragones, ni porque el planeta se haya extendido. A medida que los aventureros fueron animándose a romper el molde de lo que se creía posible, fueron cambiando las representaciones mentales, las imágenes, los supuestos y las historias con las que la humanidad se representa el mundo y su funcionamiento.

Cada mapa recorta y privilegia algunos elementos sobre otros. Por ejemplo, el mapa de la página siguiente, publicado en *La Nación* el 7 junio de 2014 con motivo de una media maratón a realizarse al día siguiente, destaca solo las arterias más importantes de la zona, los puntos de referencia del kilometraje y la ubicación de los puestos de frutas e hidratación. También diferencia con dos colores distintos los recorridos de ida y vuelta. La infografía apunta a orientar a los corredores, y también a los ciudadanos, advirtiéndoles acerca de los cortes programados durante el evento. El mapa es útil por lo que destaca, y también por lo que

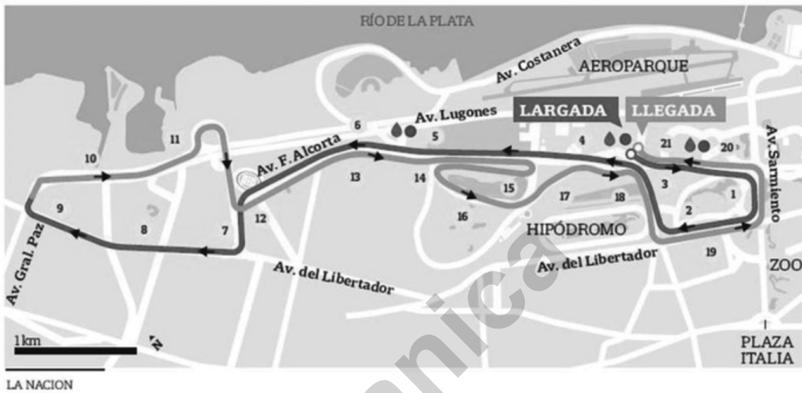
omite, como los nombres de todas las calles secundarias alrededor del circuito y otros detalles que distraerían la atención del lector y lo llevarían a no considerar la información importante para manejarse en ese evento.

El recorrido

Más de 10.000 atletas participarán de la prueba que se largará mañana, a las 7.30

REFERENCIAS

○ Km parciales ● Puesto de hidratación ● Puesto de frutas — Ida — Vuelta



Este mismo mapa tendría referencias muy distintas si su objetivo fuera brindar información turística. El énfasis del foco estaría en los museos, los restaurantes, los hoteles, los teatros y otros puntos de atracción para el visitante. También el mapa sería muy diferente si representara, en ese mismo territorio, un plan de obras hídricas. O una red de trenes subterráneos. Si tuviera que representar todo el territorio que recorre el metro, con amplitud de detalles e información diversa, el mapa sería inmenso. Sin embargo, por arte de la abstracción, hoy podemos observar la red de subterráneos en una tarjetita, completamente simplificada.

Para que los mapas sean útiles tienen que ser congruentes con el territorio a explorar. No podemos movernos por Buenos Aires con un mapa de la ciudad de San Pablo. Además, tienen que estar actualizados. *Un mapa viejo nos puede*

dejar parados en una estación abandonada, esperando un tren lechero que nunca va a llegar, sin saber que, por esa zona, ahí cerquita, pasa un tren bala que nos lleva sin escalas a nuestro destino. Es que lo que no está en el mapa, para nosotros no existe.

Todos los que coincidimos en una misma sociedad y en una misma época (o en una misma empresa) tenemos mapas que destacan elementos muy importantes en común, pero también hay variaciones notorias en la representación que se hace cada individuo de acuerdo con su contexto particular, su historia y sus intereses. Los problemas suelen ocurrir cuando confundimos el mapa con el territorio y creemos que las cosas “son así”, tal como nosotros las vemos, y olvidamos que los otros también tienen su punto de vista, sus mapas “certeros” de la realidad. Veamos un ejemplo. Gabriel, en su proceso de coaching, afirma: “Mi jefe me controla todo el tiempo. Mira con lupa todo lo que hago para encontrar errores. No confía en mí. Quizás está pensando en echarme, con todos los cambios que están ocurriendo en la empresa. No sé si voy a poder adaptarme”. Dentro del mismo proceso de acompañamiento para el cambio organizacional, también escucho a su jefe: “A mí lo que me importa es la gente. Que vengan a trabajar contentos, que estén interesados en desarrollar las habilidades que la compañía necesita, que aprendan a trabajar en equipo. Gabriel tiene mucha experiencia. Está en la empresa desde hace diez años, y eso para mí es valioso. Necesita aceitar un poco su manera de trabajar, y me preocupo por estimularlo y ayudarlo a conocer mejor las estrategias del negocio. Veo su potencial y quiero que esté preparado para sumarse al equipo multidisciplinario que estamos pensando para iniciar un nuevo proyecto”.

Cada uno ve la situación desde su perspectiva y desde lo que supone y prejuzga del otro y del contexto. Los dos creen que su percepción “es” lo que está sucediendo. *El problema no radica en que las dos miradas sean diferentes, sino en que esa diferencia no está explicitada, y en ese vacío crecen la distorsión y los fantasmas.*

La isla de edición

Habitualmente damos por sentado que elegimos libremente qué mirar y qué no. Creemos que elegimos cómo actuar. No somos conscientes de que la cantidad de variables que percibimos para elegir está limitada por los presupuestos y las suposiciones a través de los cuales filtramos la realidad. Esto no está ni bien ni mal: así funcionamos los humanos. Nuestro cerebro simplifica la información del entorno y crea *patrones de percepción* que destacan algunas cosas y dejan otras fuera de foco. Esos patrones, basados en la cultura y las experiencias personales, filtran, pautan y codifican los estímulos del entorno. Crean un modelo mental estable de cómo es y cómo funciona el mundo en que vivimos, incluyendo a las demás personas y a nosotros mismos.

Los patrones de percepción, en sí mismos, no son buenos ni malos, certeros o erróneos, sino funcionales o disfuncionales de acuerdo al contexto y a los objetivos que queremos alcanzar, porque pueden limitarnos o impulsarnos hacia el logro.

El proceso de la mente humana es similar al de la edición de un video. Toma los datos que los sentidos reciben del entorno y privilegia algunos sobre otros: recorta, elimina, admite, rechaza, amplifica, reduce, une, separa, incorpora efectos desde la emoción. La edición de los fragmentos seleccionados construye la “realidad” y le da forma y sentido. Este mecanismo reductor nos simplifica la vida, porque si usáramos toda esa información la película, la “realidad”, sería abrumadoramente compleja. Sin embargo, la calidad del resultado puede variar mucho de acuerdo con los filtros, las herramientas y los criterios que usemos para la edición. Si los filtros son muy rígidos, tenemos muy poco material de donde elegir qué editar, y el resultado probablemente será pobre. Si las herramientas son anticuadas, tenemos menos margen de acción. Y si los criterios de edición

son demasiado estrictos, si son inflexibles, dejamos afuera mucho material que podría ser precioso. Cuando la edición de la “realidad” está muy limitada, corremos el riesgo de repetir siempre la misma película, de quedarnos varados en un recorte demasiado estrecho que nos ofrezca pocas opciones de donde elegir ideas y acciones para influir sobre el contexto y, eventualmente, transformarlo.

Arar siempre el mismo surco

En la vida, en el trabajo, permanentemente estamos haciendo lecturas de contexto para decidir cómo actuar. La mayor parte de las veces, los comportamientos determinados por nuestra percepción son útiles y suficientes para lograr lo que queremos, particularmente si el desafío es repetido y constante, como saber que tengo que parar si el semáforo está en rojo o que si acerco mi mano a una estufa encendida me puedo quemar. En el trabajo también hay muchas cosas que no requieren demasiada atención consciente. Lo hacemos “de taquito”, sin esfuerzo intelectual. Cada uno de ustedes conocerá bien sus rituales y rutinas: esta planilla se completa así, las compras se hacen al principio/al final de cada mes, etcétera. Buena parte de lo que hacemos tiene que ver con la rutina, con lo inmediato, con resolver aquí y ahora cuestiones de baja complejidad. Cuando esto ocurre, codificamos los comportamientos en patrones regulares y nos movemos en *piloto automático*.

Los patrones de la costumbre están preseteados por nuestros mapas y reforzados por la cultura de las organizaciones en las que trabajamos, y se disparan automáticamente antes de que podamos traerlos a la conciencia. En el lenguaje de programación, podría decirse que actuamos por *default*, utilizando ajustes predeterminados que eligen qué ver y cómo actuar sin necesidad de nuestra intervención consciente. Sin embargo, este mecanismo tan útil para simplificar la vida puede volverse disfuncional, porque privilegia la percepción de lo conocido, de lo que para nosotros es obvio, y deja

inobservadas otras alternativas posibles. Entonces, frente a una situación dada, si no media la reflexión, es muy probable que nuestras reacciones sigan siempre el mismo patrón. Y si siempre vemos lo mismo, es probable que tomemos las mismas decisiones y hagamos más de lo mismo. Por ejemplo: una persona de mi equipo me viene a consultar por alguna dificultad que tiene en su tarea. Mi reacción automática es meterme y solucionarle el problema. Si esta situación se repite, y más aún, si pasa lo mismo con muchos de quienes me reportan, que a cada paso me vienen a consultar, y yo respondo de la misma manera, la situación me consume la atención y el tiempo que necesito para hacer el trabajo en el que quizás hoy agrego más valor a la compañía. Mis reportes se acostumbran a respaldarse en mí y se vuelven perezosos, incapaces de trabajar en forma autónoma. Llega un momento en que el ambiente se caldea: todos estamos agotados, trabajamos con mucho estrés, yo me transformo en cuello de botella, las relaciones se resienten, nos vamos a las diez de la noche, y así y todo no llegamos a producir los resultados que la organización espera de nosotros. Y el círculo vicioso sigue: nos sentimos frustrados, enojados, insatisfechos, prisioneros de una situación que ya no sabemos cómo manejar. Nuestra calidad de vida está lejos de ser la que deseamos. No estamos donde nos gustaría estar, ni vamos hacia donde queremos ir. Avanzamos penosamente con el viento de frente.

Queremos cambiar, pero nos encontramos permanentemente con los mismos problemas, repitiendo las mismas conductas, arando siempre el mismo surco. Nos dejamos arrastrar por la inercia de la costumbre.

Para las ciencias físicas, la inercia es la fuerza que hace que todo se mantenga en la misma dirección o estado previo. A mayor masa, mayor es la resistencia, y más fuerza hay que aplicar para que un cuerpo cambie de dirección. Algunos líderes creen que se necesita mucha fuerza para mover/se o cambiar. Hablan metafóricamente de “remar más” y “empujar más”, de “romperse el alma”. Sin embargo, *no es una cuestión de fuerza, sino de “cambiar la cabeza”, de ver con ojos nuevos.*

1. *Bajo por la calle.*
Hay un enorme hoyo en la acera.
Me caigo dentro.
Estoy perdido... me siento impotente.
No es culpa mía.
Tardo una eternidad en salir.

2. *Bajo por la misma calle.*
Hay un profundo hoyo en la acera.
Finjo no verlo.
Vuelvo a caer dentro.
No puedo creer que esté en el mismo lugar.
Pero no es culpa mía.
Todavía me lleva mucho tiempo salir.

3. *Bajo por la misma calle.*
Hay un profundo hoyo en la acera.
Veo que está allí.
Caigo de todos modos... es un hábito.
Tengo los ojos abiertos.
Sé dónde estoy.
Es mi responsabilidad.
Salgo inmediatamente.

4. *Bajo por la misma calle.*
Hay un profundo hoyo en la acera.
Paso por un lado.

5. *Bajo por otra calle.*

Nyoshul Khenpo,
Autobiografía en 5 capítulos

Abrir nuevos caminos

Todo cambio comienza por la percepción. Recordemos que la lente a través de la cual miramos, condicionada por lo personal y por lo cultural, determina nuestras posibilidades de actuar y, por lo tanto, los resultados que podemos obtener.

¿Nuestros actuales patrones de percepción, nos llevan a los resultados que queremos?



En general, los primeros intentos de cambio son esfuerzos correctivos que apuntan a modificar los comportamientos: si no llegamos a cumplir los plazos, metemos más gente o todos trabajamos más horas; si los números no cierran, despedimos a parte del personal; si hay una caída en las ventas, ponemos más recursos en marketing; si en el área que lideramos hay mucha tensión y rivalidades, organizamos una actividad al aire libre, un torneo de fútbol o un día de campo; si “la estrella” del equipo está desmotivada, le gestionamos un aumento de sueldo. Ni siquiera se nos ocurre que pueda haber más alternativas.

Para salir de la reacción y generar un cambio es imprescindible ir más allá de los comportamientos específicos y cuestionar la percepción que pone en marcha el circuito disfuncional. Necesitamos vencer la inercia de los patrones profundos que determinan esos comportamientos.

Es posible que algunas soluciones automáticas mejoren los resultados, al menos en el corto plazo. Pero si pensamos y aplicamos los cambios únicamente en el nivel de los

comportamientos tomados como hechos aislados, desperdiciamos esfuerzos y nos quedamos siempre en el mismo lugar. El sesgo de nuestra percepción no nos deja ver otras alternativas que quizás sean más productivas. En cambio, si ampliamos el encuadre quizás podamos ver que, en vez de contratar más personas, podríamos evaluar la eficacia de los procesos o reforzar la motivación de nuestros reportes; que, para recuperar el nivel de las ventas, quizás sería mejor destinar los recursos a capacitar a los vendedores o a estudiar mejor los cambios en los hábitos de consumo de los clientes. Más que un torneo de fútbol, quizás las personas necesitan orientación y pautas claras, y tal vez esa estrella del equipo estaría más motivada si la invitáramos a participar de alguna reunión con los directivos y la dejáramos exponer sus ideas. Al flexibilizar nuestra manera de mirar y ampliar el encuadre más allá de lo conocido podemos encontrar opciones diferentes, inusuales y hasta incómodas, y elegir estratégicamente entre ellas las más adecuadas, las que nos den más chances de lograr lo que nos proponemos.

Muchos procesos de cambio, tanto a nivel personal como organizacional, fracasan porque subestiman el poder gravitacional que tiene el surco, lo trillado, los hábitos inconscientes y profundamente incorporados.

Siempre hay que tener en cuenta que, ante cualquier cambio que iniciemos, va a haber una resistencia, una fuerza que nos empuje a mantenernos donde estamos. Es como un resorte que nos devuelve una y otra vez al surco.

Para evitar las recaídas tenemos que estar conscientes de la fuerza de la inercia y mantener con determinación una actitud curiosa para encontrar soluciones y recursos allí donde la costumbre no ve nada. Necesitamos parar y hacernos preguntas que nos lleven a *delirar*, que quiere decir salirse del surco, abrir nuevos caminos. La reflexión limpia las lentes de la percepción y renueva la mirada. Amplía el encuadre para que podamos percibir otras alternativas y *discernir* entre ellas, pasándolas varias veces por el tamiz de nuestro análisis, para definir cuáles son las más adecuadas

no solo para el presente, sino también con vistas al futuro, a fin de estar mejor preparados ante los nuevos desafíos.

El solo hecho de ser conscientes de que existen más opciones que las que podemos percibir nos empodera para hacer mejores lecturas y encontrar maneras más útiles de intervenir en el contexto.

Algunas preguntas útiles son:

- ¿Dónde está mi foco con respecto a la situación que se me presenta?
- ¿Cuáles son mis prejuicios y suposiciones?
- ¿Qué alternativas veo? ¿Cuántas?
- ¿Estoy seguro de que son las únicas opciones?
- ¿Qué otras alternativas, que no estoy viendo, puede haber?
- ¿Cuáles son las más útiles para el contexto de hoy y para los escenarios que imagino a futuro?

El enfoque flexible

Hoy casi todos usamos cámaras fotográficas digitales que realizan los ajustes necesarios para el enfoque automático de lo que se desea fotografiar, sin intervención del usuario. Están programadas para ser muy precisas, y sin embargo a veces su uso no nos garantiza esa imagen que teníamos en mente, y la pasamos al modo de enfoque manual. Algo similar ocurre con nuestra percepción. Usualmente la tenemos en modo automático y la mantenemos así, aunque no estemos conformes con el resultado. Al pasar metafóricamente a *modo manual*, la cámara de nuestra mente se vuelve más versátil, nos da más control sobre las variables de enfoque. Podemos elegir la distancia, el encuadre y los motivos que queremos que se vean con nitidez, a la vez que dejamos otros desenfocados.

Cuando operamos en piloto automático, metidos en el día a día, es usual que utilicemos el patrón de percepción que aparece por *default*, que es muy útil para resolver cuestiones rutinarias. Pero si el foco queda siempre fijo se vuelve

disfuncional, porque solo vemos con nitidez lo inmediato y lo cercano, lo que nos afecta hoy y aquí, sin contemplar el futuro ni el conjunto del sistema. Para analizar a fondo una situación nos conviene elegir un objetivo *macro*. Su efecto de lupa hace que la cuestión se vea más grande y más cercana, y que los detalles aparezcan con gran nitidez. En cambio, si queremos tener una percepción más general, el objetivo *gran angular* nos da una perspectiva amplia, desde *afuera de la cancha*, del mediano o largo plazo y de otras áreas del sistema.

Pensar en el foco como un objetivo zoom incorporado a la manera en que miramos nos permite salir de la reacción y adueñarnos de la libertad de elegir alternativas de acuerdo al contexto y a lo que nos proponemos lograr.

La libertad de elegir

Tengamos presente que:

- El entorno es rico en opciones que no podemos percibir si estamos en modo automático.
- Para ver más opciones es necesario limpiar y ajustar las lentes de la percepción.
- Tener más opciones nos vuelve más flexibles.
- La flexibilidad consiste en comprender que hay muchas maneras distintas de llegar a los mismos resultados, y que quizás haya muchos otros resultados interesantes a los que arribar más allá de los que hasta ahora nos planteamos.
- Tener más de un punto de vista nos vuelve más inteligentes a la hora de decidir lo que es adecuado en cada contexto.
- La inteligencia nos permite tomar el control sobre los resultados y sobre la forma de alcanzarlos.
- Controlar los resultados nos hace más libres.
- La libertad nos vuelve más estratégicos y efectivos, y nos permite innovar.