

**Roberto Gómez de la Iglesia**

Consejero Delegado de Grupo Xabide

“En un mundo tan cambiante como impredecible, sólo ganan quienes están dispuestos a reescribir, periódicamente, las reglas de su organización y de su sector”

Gary Hamel, en “El imperativo de innovar”

**Ya es hora de romper la ortodoxia: ¡Viva la diversidad!**

Hace en torno a veinte años (que como dice el tango, no es nada...) tuve la suerte de dar mi primera conferencia a un grupo de unas cuatrocientas personas en Vitoria-Gasteiz. Era la época de la animación juvenil, donde todos los conceptos aparecían mezclados. En aquel entonces se me ocurrió hablar de la importancia de que el mundo de la animación requiera lógicas de gestión. También se me ocurrió hablar del papel de la empresa privada en el sector. Era 1985. Una locura por mi parte. Un gran atrevimiento entre aquella audiencia.

Hoy tengo la satisfacción de que alguno de los que en aquel debate no solamente me contestaron duramente, son buenos clientes, con lo cual, esto significa que las cosas están cambiando, y han cambiado. Quizás no con la rapidez y como nos hubiese gustado, pero han cambiado. Sin embargo, estos discursos que en un momento determinado se lanzaban sobre la importancia de la gestión, de las actitudes del animador y del gestor, parece que pasaron de moda. Nos hemos hecho un poco tecnócratas.

Evidentemente, las cosas han cambiado y, como dice Gary Hamel en “El imperativo de innovar”, “en un mundo tan cambiante como impredecible sólo ganan quienes están dispuestos a reescribir, periódicamente, las reglas de su organización y de su sector”. Y esto significa que ya es hora de romper la ortodoxia y que viva la diversidad.

El mundo cultural es un mundo tremendamente ortodoxo. Es un mundo de lenguaje tremendamente progresista y de comportamientos tremendamente conservadores. Hemos ido creando unas ortodoxias que, aunque hemos abierto un poco (ya no nos miramos tanto el ombligo) todavía nos pesan a cada uno en su ámbito: los de lo público, en lo público; los de lo privado, en lo privado; los de la universidad, en la universidad... Pero algo nos hemos ido abriendo. Aunque seguimos manejando

muchos tópicos, seguimos sin terminar de aceptar que el mundo cultural es amplio, muy amplio, y que sus agentes son muy diversos, también en la formación de los gestores culturales.

### **El cambio permanente, lo único constante**

Todo cambia tan rápidamente que, como decía Gary Hamel, “lo único constante es el cambio”. Estamos viviendo unos grandes cambios en las tecnologías, en las instituciones, en los valores... Vivimos en una gran complejidad social. Querer poner barreras es absurdo, porque no hay barreras de entrada al mundo de la gestión cultural, no es propiedad exclusiva de los gestores culturales. Es como el mundo de la economía, no es de los economistas; como el mundo del derecho, no es de los abogados; es mucho más complejo y especialmente el mundo de la gestión cultural, que es un mundo por definición más amplio, más inaprensible en toda su globalidad, porque habla de la cultura. Habla, por tanto, de los valores, de las expresiones, de las relaciones que tienen que ver con las personas; esto significa que poner barreras al campo puede ser absurdo, ¿quiere decir esto que no haya que hacer formaciones específicas?

Los cambios en las tecnologías han acortado el tiempo y el espacio. Esto afecta también a la formación. Las instituciones de referencia empiezan a estar en crisis, la universidad también tiene una crisis de reconocimiento. En este momento en el que estamos, de gran adaptación de los estudios universitarios, se está vivenciando de alguna manera estos tensionamientos, estas crisis. Estamos en un entorno en el que ha habido crisis del concepto del Estado, al que pedimos todo, pero en el que creemos poco. Crisis del modelo de las instituciones que nos aportaban referentes claros, de la iglesia, de la familia (la familia de hoy no tiene nada que ver con la de hace 20 años), del modelo de empresa actual. Hoy estamos en un modelo de empresa del conocimiento, con trabajadores del conocimiento que es el factor básico de producción. Los profesores suecos como Nordström y Ridderstråle utilizan este concepto; dicen: el factor básico de producción pesa 1.300 gramos, es gris y se llama cerebro humano. Con lo cuál, Marx tenía razón en que los medios de producción son de los trabajadores; ¿esto qué significa desde el punto de vista del concepto de propiedad en las organizaciones?, ¿tiene sentido que sigamos en las organizaciones contando con gente que pensamos que dependen de alguien? Cuando el conocimiento es propio, se puede socializar o no, pero uno es propietario de su propio conocimiento. Por lo tanto, todos estos cambios afectan también a la formación de los nuevos gestores. ¿Gestores para un puesto fijo en una organización para toda la vida? No hay nada para toda la vida, no hay nada fijo; si crees que estás fijo te equivocas. Todo se mueve alrededor tuyo, absolutamente todo. La sociedad del conocimiento habla de generar complejidad, habla de gestionar caos,

habla de gestionar incertidumbre; por tanto, los gestores culturales del siglo XXI tienen que ser capaces de gestionar la incertidumbre, capaces de gestionar el caos, hacer del caos elemento de oportunidad. Claro que no hay forma de planificar al viejo estilo. Podemos tener herramientas de planificación, pero el futuro es impredecible. Hay cosas que simplemente cambian, y cambian los contextos y cambian las circunstancias. Es decir, todo esto es muy complejo, como ha de serlo la gestión cultural, el cambio cultural; porque lo que estamos viviendo es un cambio cultural y los gestores culturales en gran medida seguimos trabajando con lógicas de la gestión que aprendimos hace 20 años.

### **Las organizaciones culturales, ¿saben bailar?**

¿Por qué hablamos de organizaciones culturales? Porque para entender qué gestores culturales necesitamos tenemos que entender qué está pasando socialmente y cómo tienen que ser las nuevas organizaciones culturales.

Una de las cosas que ocurre en las organizaciones culturales es que hay una gran incoherencia entre los objetivos que decimos perseguir y nuestro modelo organizativo. Pretendemos fomentar la participación, la democracia real, y nuestras organizaciones son jerárquicas y antidemocráticas en el funcionamiento cotidiano. Los cambios nos han llevado del telescopio al caleidoscopio. Hemos pasado del telescopio en el que teníamos definidos unos valores, en el que nuestro entorno educativo y familiar nos daba las referencias de cuáles eran los valores, a un entorno donde manejamos un caleidoscopio, donde los valores se mezclan, donde estamos en mutación permanente y mezcla permanente. Ese entorno en el que estamos es la cultura, son las artes, es la ciudad... ¿y qué hacemos con los supuestos dogmas?, ¡porque hay cosas que han cambiado poco en 20 años! Hay que romper dogmas, romper la ortodoxia. No sirven las verdades absolutas sobre el papel de los diferentes sectores en la cultura, sobre quién es bueno y quién es malo, sobre la legitimidad para trabajar en cultura, de unos profesionales o de otros. Los gestores culturales nos hemos quedado rígidos en medio de la complejidad, ¡no sabemos bailar! Es una profesión relativamente joven y que tendría que ser muy dinámica, muy flexible, pero estamos rígidos defendiendo ese espacio.

### **¿Para qué gestionar cultura?**

Entonces, ¿para qué gestionar cultura? Para gestionar experiencias, para generar experiencias en la ciudadanía, conocimientos, percepciones, sensaciones, sentimientos, emociones, para desarrollar nuevos, o no tan nuevos, valores... Al fin y al cabo, la gestión cultural es básicamente trabajar en desarrollar valores, nuevas

relaciones que cada vez hagan más feliz a la gente y más próspero su entorno. Y podemos intentar hacerlo de manera rentable, social y económicamente.

A nosotros, como empresa, nos gusta que a final de año la cuenta de resultados dé positivo, podamos invertir, podamos crecer, podamos repartir... pero, además, conseguir buenos proyectos, hacer proyectos que sean de interés para la ciudadanía. En un marco en el que el gestor cultural tendrá que saber muchas cosas sobre cómo gestionar y sobre cómo financiar. Saber cómo financiar es clave fundamental en este momento: no vale el hacer gestiones presupuestarias, tanto en el sector público como privado. Tenemos, no solamente que buscar dinero, sino ser capaces de generar recursos, de introducir una lógica de financiación dentro, y esto tiene que saberlo hacer el gestor cultural. No solamente tiene que saber programar, tiene que saber sobre la gente, tiene que saber buscar los recursos y saber sobre los agentes que tienen esos recursos, y tiene que saber gestionarlo. Tiene, a la vez, que poner en relación esta oferta y esta demanda y, cuando esto se define, nos sirve para establecer una política cultural, y también nos sirve para entender cuáles son los campos donde tiene que estar nuestro conocimiento.

### Ejes de la gestión cultural

La interrelación de los ejes de la gestión cultural favorece la forma de ver la realidad, esa complejidad social, de entenderla, de interpretarla y de abordarla. En la medida en que somos capaces de entender las relaciones entre la cultura, las artes, la comunicación, la educación, la economía, el territorio y otros ámbitos como por ejemplo la ciencia, el turismo, etc., seremos capaces de generar proyectos más ricos para la ciudadanía, proyectos más fáciles de financiar, proyectos más eficaces y, por supuesto, también con el menor consumo de recursos posible, es decir, más eficientes. Esto significa desarrollar una capacidad de pensamiento global; será un nuevo modelo de pensamiento que requiera una visión global para trabajar con esa complejidad social, y esto no es un problema de especialización o de generalización, es un problema de modelo de pensamiento, y para desarrollar capacidad global hay que entrenarse en el desarrollo de esa capacidad. Y hay que tener entrenadores para desarrollar esa capacidad. Esta capacidad tiene mucho que ver con el sentido común. Como dice Mikel Etxebarria: *"esta es una profesión de tres tercios, un tercio de conocimiento, un tercio de sentido común y un tercio de agenda"*, y hay que conseguir tener esta visión global.

Un gestor cultural del siglo XXI tiene que ser una persona con capacidad de ver a vista de pájaro, de ser capaz de ver las interacciones sociales que tiene su actuación, las interacciones que puede hacer con muchos proyectos.

## Nuevos valores para la competitividad de las organizaciones y los territorios

Hay cuatro factores básicos en este momento que hay que desarrollar: la *creatividad*, la *flexibilidad* (qué se tiene o no se tiene, y va ligada a la seguridad personal, aquel que tiene conocimiento no tiene problema de flexibilidad, el inseguro tiene problema de flexibilidad y, además, no nos queda más remedio que ser flexibles, porque todo a nuestro alrededor cambia), la *sostenibilidad*, y el *espíritu de riesgo*. El concepto de riesgo no es un problema de seguridad laboral, es una actitud, estamos dispuestos a arriesgar o no. Vuelvo a las actitudes, a los valores culturales. La gestión cultural que gestiona valores tiene que preocuparse de que nuestros gestores culturales desarrollen internamente los valores que quiere desarrollar externamente; si no, no va a funcionar, no es creíble. ¿Por qué no incorporarnos al discurso de las llamadas industrias creativas? Las barreras entre el mundo industrial y el mundo de los servicios son cada vez más difusas. El mundo de la producción nos está transmitiendo lo mismo. Intenta transmitir emociones, sensaciones, percepciones, más allá de sus productos. Tenemos que enseñar a nuestros gestores culturales, lejos de despreciar el mundo industrial, a entenderlo y quererlo e interaccionar. Y entonces abriremos nuestro campo de abanico de la gestión cultural, porque el futuro de la gestión cultural está en el mundo empresarial, en el mundo empresarial no cultural. En torno a la responsabilidad social corporativa, en torno al desarrollo de la creatividad aplicada a los procesos de innovación productiva, en otros muchos mundos donde hoy no estamos...

## Una organización (y, en consecuencia, unos profesionales)

Situaciones complejas, como son las que afectan a la gestión cultural, requieren actitudes proactivas (ponerse manos a la obra), capital intelectual y, ante todo, capacidad de visión de las interacciones entre políticas y actuaciones. Se trata de tener la cabeza en lo global y los pies en lo concreto. No es una cuestión de qué formación tenga el gestor, es una cuestión de visión. El poder está en el aprendizaje, el poder está en el conocimiento y en la capacidad de desarrollar ese conocimiento.

## ¿Lobos con piel de cordero?

¿Qué nos ocurre? Que en el fondo, en nuestras organizaciones somos un poco lobos con piel de cordero. Tenemos modelos organizativos clásicos y una gran incapacidad de adaptación; son modelos en los cuales intentamos defendernos, y esa tapadera del lenguaje progresista para modelos muy conservadores no puede ser creíble. Los gestores culturales, como casi todos los que nos movemos en servicios

que podríamos llamar, en gran medida, públicos, estamos perdiendo la credibilidad de los públicos, porque nos ven cada vez más lejos. No nos creen, y no nos creen porque no es coherente lo que decimos y lo que hacemos, y se ve. El nuevo paradigma emergente rompe con el concepto tradicional de empleo, por ejemplo, basado en el trabajo completo y para toda la vida con tareas bien definidas y delimitadas. Es cuestión de ambigüedad, ¿quién dijo que la ambigüedad era un problema? La ambigüedad es una oportunidad cuando en una organización uno tiene oportunidad de crecer. Cuando en una organización tenemos un sistema en el cual los puestos ya están predeterminados y yo, haga lo que haga, no puedo crecer, lo que necesito es que definan muy bien mis funciones. Pero es distinto si en una organización que quiere crecer, y yo soy buen profesional, y quiero, me da oportunidades. Se trata de crear un contexto que permita un flujo constante de creatividad, que permita trabajar de forma diferente, con aspecto diferente, con ilusión diferente. La gente puede hacer que cada organización sea única, es una cuestión de actitudes y de entornos, no tanto de formaciones. Porque los conceptos básicos que manejamos en gestión cultural se aprenden rápido.

Las organizaciones con éxito se construyen sobre emociones y relaciones, no sobre productos, y nos empeñamos en que nuestros gestores culturales conozcan productos. Y lo que tienen que ser es capaz de emocionar a la gente. Y eso se aprende (con h intercalada), y eso, se transmite o no se transmite. Tenemos que abrir camino a las emociones tanto dentro como fuera de la organización; para ello necesitamos nuevas organizaciones, nuevas formas de poner en relación. ¿Hace falta gente muy especial para esto? No, ante todo hace falta gente con ganas de pensar, escuchar, desaprender, arriesgar y confiar.

Alguien dijo que “organizar es el arte de conseguir que gente ordinaria haga cosas extraordinarias”. Y eso es una cuestión de liderazgo y es una cuestión de modelo.

Decían también Nordström y Ridderstråle que “nuestras empresas, cada vez más, se parecen a un plato de espaguetis donde parece imperar el caos y el desorden, pero donde es fácil extraer los espaguetis y seguirlo de principio a fin”. En el futuro, el mundo de las organizaciones va a ser esto, “los platos de espagueti”. Y necesitamos gente que sea capaz de ser un espagueti, gente que sea capaz de moverse en un caos aparente pero que sabe lo que tiene que hacer, que al final sabe cuál es su tarea, cuál es su objetivo y que sabe aprender permanentemente aquello que le hace falta para responder. Todas las habilidades, conocimientos, destrezas, relaciones y actitudes para el gestor del siglo XXI. Hay que crear lo que se llama el capital intelectual en las organizaciones, y es muy importante la formación base en gestión cultural.

## ¿Qué capacidades (habilidades, conocimientos, destrezas, relaciones...) y actitudes son necesarias para el gestor cultural del siglo XXI?

En la gestión cultural, como en el cine, hace falta de todo... Hacen falta actores principales, de reparto, guionistas, cámaras, iluminadores, pero ¿con el mismo grado de especialización? Esta es la famosa dicotomía entre especialización y generalidad. ¿Hacen falta especialistas? Claro que sí, pero un gestor cultural es un especialista en generalidades, es un especialista en método, es un especialista en organización y, ante todo, es un especialista en personas que busca los especialistas del teatro (además dentro del teatro los buscará de un tipo de teatro o de otro), buscará al especialista de patrimonio industrial, de patrimonio intangible, buscará al especialista en historia... Pero, ¿puede haber gestores especializados?. Sí, claro, aunque el gestor cultural, como concepto genérico de profesión, es generalista, especialista en generalidades, especialista en métodos y personas.

¿Qué consecuencias tiene el nuevo paradigma organizativo en la cualificación de los gestores culturales? La consecuencia es que tenemos que entrenar a estos gestores culturales para trabajar en organizaciones diferentes. No es posible que les hablemos, en asignaturas de organización empresarial, sólo las bondades de los modelos matriciales y se vayan luego a trabajar en lugares que son mausoleos, donde todo funciona de una manera que es imposible.

Necesitamos gestores culturales capaces de entender la mixtura. Gestores culturales que rompen la ortodoxia, que son capaces de decir: los museos no tienen por qué ser así, los teatros no tienen por qué ser así, las fiestas no tienen por qué ser así, el espacio urbano de relación no tiene por qué ser así...

Para esto necesitamos *capital intelectual*, que es una ecuación de *conocimiento por compromiso*. Y, por tanto, hemos de desarrollar conocimiento, conocimiento con el que vengan formados (desde sus estudios de FP o de universidad o de postgrados), el conocimiento que se pueda adquirir en el día a día, desarrollar los sistemas de entrenamiento y de tutoría dentro de las empresas y organizaciones (cosa que hacemos poco, muy poco), el autoaprendizaje (que es una cuestión de motivación personal). En las organizaciones, los líderes podemos desarrollar entornos que favorezcan la automotivación, pero hay gente que no lee nada de la profesión fuera de sus horas de trabajo, que no visitan nada ligado a su profesión fuera de sus horas de trabajo, ni tan siquiera en sus horas de trabajo... En menos de cuatro años, en cinco siendo muy generosos, un profesional se queda obsoleto. Y cuando el mercado te tensiona no te queda otra alternativa que actualizarte, porque si no el mercado te castiga. Por tanto, ¿qué hacemos para aumentar el conocimiento en nuestras organizaciones, qué conocimiento previo vamos a pedir?, y ¿qué hacemos para aumentar el compromiso? Para aumentar ese compromiso necesitamos

nuevas organizaciones. Cada vez más la gente va a elegir a las organizaciones y no las organizaciones van a elegir a la gente, porque cada vez más la gente con talento quiere saber muy bien dónde pone ese talento, quiere sentirse orgulloso de la organización donde trabaja, y ya no basta con decir “trabajo en una organización pública” para sentirse orgulloso, o trabajo en tal empresa o en tal otra. Quieren entornos reales, entornos de desarrollo y de crecimiento. La gente se sienta en la mesa a hablar contigo de una manera muy diferente, con un talante muy diferente.

Por tanto ¿qué tipo de organizaciones necesitamos? y en consecuencia, ¿qué tipo de profesionales necesitamos? Necesitamos organizaciones *imaginativas*, luego necesitamos *profesionales imaginativos*, frente al: “yo también hago”, gente capaz de diferenciarse. ¿Somos imaginativos o no para ser capaces de diferenciar cosas, de hacer productos diferentes? *Proactivos* frente a *reactivos*, capaces de anticiparnos. *Flexibles* y *ambiguos* frente a funcionales y predefinidos, capaces de adaptarnos. *Rápidos* y *dinámicos*. En este momento, la rapidez es fundamental. Los directivos, por ejemplo, nos vemos sometidos a una gran presión de toma de decisiones que tenemos que hacer con gran rapidez. Las oportunidades pasan una vez, no dos. Y tienes que tomar decisiones, y tienes que asumir riesgo, y te puedes equivocar. Necesitamos organizaciones abiertas y con gusto por la diversidad, capaz de ver con amplitud, que asumen retos y responsabilidades individuales y en equipo, capaces de arriesgar. Que saben trabajar individualmente, entonces, igual sabrán trabajar en equipo; si no, no. Que trabaja sus valores internamente, capaces de reconocerse (debemos hablar de valores en las organizaciones culturales). Orientadas al cliente, por supuesto, externo e interno, darle más valor, capaces de satisfacer necesidades, pero de verdad, no porque lo ponga en un papel. Que gestione la complejidad interna como base para trabajar con la externa, capaz de liderar con un nuevo modelo de pensamiento.

### **El papel de las organizaciones de formación y su relación en la “economía de la experiencia” y el desarrollo de las “industrias creativas”**

¿Cuál es el papel de las organizaciones de formación y su relación en la economía de la experiencia y el desarrollo de las industrias creativas? Es un gran momento de debate para determinar qué nos toca a cada uno.

¿Nuevas orientaciones en la formación para formar nuevos gestores que trabajen en nuevas organizaciones culturales pero con los profesores de siempre? Algunos estamos ya muy vistos... ¿Con los métodos de siempre? ¿Con los conceptos de siempre y en los lugares de siempre? Si ha cambiado tanto el mundo tendremos que empezar a pensar ¿estamos los profesores adaptándonos a las necesidades de



formación actuales de los gestores culturales? ¿Sirven los mismos métodos? Vamos a repensar muy bien todo esto.

Antes de que algo inevitable ocurra, vamos a ver qué pasa con la formación. Puede pasar que los profesores (los de siempre, las mismas caras) estén cansados, y puede pasar que los alumnos que teníamos hace diez años no sean los alumnos de hoy.

Hoy en los másteres de gestión cultural tenemos un montón de economistas, abogados, gente que viene de disciplinas diversas. Quiere una ocupación en el sector de la cultura, aunque venga de otros ámbitos, y parece que esto le aporta algo interesante para ligarlo con su mundo. Han cambiado las inquietudes, han cambiado las preocupaciones, luego no podemos seguir contando lo mismo, de la misma manera, tenemos que replantear la formación. Luego está la cuestión de las publicaciones, investigación sistematizada para la formación, pero... ¿hay alguien ahí? En este país ¿quiénes están publicando más en gestión cultural? Son entidades privadas. Algo no funciona. La universidad no está publicando. ¿Dónde están los investigadores de la universidad? ¿Dónde están las publicaciones?

### **El futuro es más de las preguntas que de las respuestas**

Un viejo profesor de filosofía de la universidad de Salamanca decía que un filósofo al final debería ser aquel que fuera capaz de hacerse las preguntas y, con eso, los cinco años de carrera valdrían. Saber hacerse preguntas en función de cómo se entra en contacto con la realidad.

Los gestores públicos necesitamos hacernos nuevas preguntas para cambiar las organizaciones, con la capacidad que tenemos. Pero no es una cuestión sólo de las organizaciones públicas. Es un problema de muchas organizaciones públicas y privadas, sean de la cultura o de lo que sea. ¿Qué pasa? Uno, que nos hacemos mayores y nos vamos cansando y entonces nos relajamos. Nos relajamos en aquello que nos supone más esfuerzo que es preguntarnos, dudar... ¿Por qué hemos dejado de hacernos preguntas? ¿Por qué nos hemos alejado muchos de las emociones? ¿Por qué nos hemos empeñado en buscar sobre todo respuestas? La clave era buscar respuestas, dar soluciones, y además nos vimos forzados a dar respuestas en términos de producto, en términos de oferta, y a veces ignorando que lo que estaban pidiéndonos toda esa gente no era tanto producto, no era tanta oferta, era sentir, era sentirse ciudadanos, era sentirse parte de, era experimentar con, era relacionarse, era disfrutar en torno a, compartir unos valores.

Nos hemos vuelto unos tecnócratas de la cultura. Necesitamos gestionar los procesos de animación, y los gestores necesitamos animar los procesos de gestión, es que puede parecer viejo esto pero es muy importante. Entonces, ¿qué soy ahora? Yo que dirijo una organización, ¿qué soy? Básicamente soy un animador de mi gente. ¿Cuál es mi tarea fundamental?, ¿saber mucho de todo? Estoy rodeado de una gente estupenda. Gente que sabe de muchísimas cosas, muchísimo más que yo. Mi papel es generar ilusión, generar emociones en mi gente. Esta es una cuestión que en las organizaciones públicas, por su propio sistema, lleva a funcionar en lo que se llama el organigrama, la jerarquía de posición. Y nadie dijo que funcionar con lógica en el día a día tenga que ver con la jerarquía de posición. Esto es un absurdo, pero hemos pensado que es así, entonces se generan unas discusiones tremendas. La gente se cansa, la gente se quema. Hay problemas para ejercer liderazgos más allá del que se presupone que es el jefe. Yo lo que quiero es tener muchos líderes en mi organización. Nosotros estamos trabajando en generar intra emprendedores, gente que esté dispuesta a decir: cojo ese proyecto y lo hago crecer. Te vas a otro lado, te montas tu equipo, ponemos medios y lo haces crecer. Claro, donde esto no es posible hacerlo, esto es complicado.

Y no olvidar nunca que está la gente, y que para trabajar en esto te tiene que gustar. Y a veces nos vamos cansando y hace falta relevo generacional. Cuando el puesto es para toda la vida, en lo mismo, y no hay posibilidad de moverse, ¿que relevo generacional vas a poder tener si no hay posibilidad de crecer? Huir del pensamiento único a veces es complicado porque el pensamiento único nos da seguridad, sensación de tranquilidad. Pero es ilusoria.