

RAIS BUSOM

APRENDE A  
**PENSAR**  
COMO UN  
**GURÚ**



LAS 10 FUERZAS  
DEL PENSAMIENTO  
CRÍTICO



«Una obra honesta, valiente, apasionada e inteligente. Un libro que nos hace pensar y que nos pone en movimiento hacia el futuro, hacia la libertad, hacia un mundo mejor. Una mirada innovadora hacia la transformación personal radical a través del pensamiento, de las preguntas y de la comunicación. Una obra para leer, trabajar y releer, totalmente recomendable para emprendedores, innovadores, empresarios y cualquier persona».

**Francesc Folguera,**  
director de IPS Informàtica y Fundació Equilibri

«Los que nos hemos dedicado a Internet y a la investigación sobre algoritmos de inteligencia artificial colectiva emprendiendo, sabemos que sin pensar *out of the box* no vas a ningún sitio. Una buena manera de aprender y desarrollar el pensamiento crítico es leer el magnífico libro de Rais Busom».

**Felipe García,**  
CEO y fundador de Knowdle AI

«Para los que trabajamos en la industria del fútbol, donde la tradición está muy arraigada en clubes con más de cien años de historia, el pensamiento crítico es una herramienta fundamental para innovar y no caer en la tentación de seguir haciendo las cosas como siempre. *Dudar, dialogar, razonar o comprender* son verbos casi en desuso en una sociedad que se posiciona en los extremos. Por suerte, Rais Busom hace acopio de sus profundos conocimientos de filosofía y su amplia experiencia profesional para plasmar en esta obra un método que nos ayude a utilizar nuestro pensamiento crítico y a desarrollar nuevas habilidades que nos harán crecer y mejorar tanto a nivel personal como profesional. Ya nos advierte de que no basta con leerse el libro, sino que además hay que pensar. Estáis avisados».

**Miguel Ángel Hernández,**  
CEO de FinalScore

«Las ideas no valen nada, la tecnología no vale nada; el éxito es la combinación correcta de diferentes áreas, y eso solo lo consigue un equipo equilibrado, como hemos desarrollado en OARO. El pensamiento crítico es esencial para ello y el libro de Rais Busom nos permite de manera fácil y amena adentrarnos en la materia».

**David Lanau,**  
presidente de EMEA y *Chief Innovation Officer* de OARO

«Rais Busom nos regala este libro brillante y oportuno. El pensamiento crítico es clave en el mundo actual. Los medios de comunicación lo sabemos muy bien. Solo con lectores críticos podremos evitar las *fake news* y hacer un mundo mejor».

**Jacqueline Mecinas,**  
editora y directora de *InfoPlay*

«En Glovo siempre hemos tenido acceso a menos recursos que nuestros competidores, lo que nos obliga a ejecutar más rápido, a hacer más con menos, y eso solo se consigue pensando disruptivamente. Este libro de Rais Busom es una buena caja de herramientas para desarrollar el pensamiento crítico necesario. Os lo recomiendo».

**Sacha Michaud,**  
cofundador de Glovo

«Producto, innovación constante y excelencia en el servicio son y seguirán siendo los pilares de nuestra compañía MGA. Nada de esto sería posible sin un enfoque basado en el pensamiento crítico. Rais Busom ha escrito un libro sobre el tema que me parece de obligada lectura para todo empresario».

**Joan Sanahuja Amat,**  
vicepresidente de MGA

«Innovador y práctico, este libro sobre pensamiento crítico y desarrollo de estrategia va más allá de las trilladas herramientas de *management* que se nos suelen presentar. Rais Busom nos ayuda a organizar el pensamiento para garantizar el éxito de nuestros proyectos personales y profesionales dentro de un marco multidisciplinar que se ampara en una sólida base teórica que el autor simplifica para ponerla al alcance de todos. Es justo lo que necesitamos en una organización como la nuestra».

**Isabel Sarriera,**  
*Head of HR* de FoshTech

«Todo principio  
no es más que una continuación,  
y el libro de los acontecimientos  
se encuentra siempre abierto a la mitad».



*Amor a primera vista*  
Wisława Szymborska

# ÍNDICE

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>Agradecimientos .....</b> | <b>15</b> |
| <b>Introducción .....</b>    | <b>17</b> |

## **PRIMERA PARTE PREPARARSE PARA SER UN GURÚ**

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ¿Cómo ser un gurú del pensamiento? .....</b>                                  | <b>25</b> |
| 1. Del ¿quién se ha llevado mi queso? al ¿quién me ha convertido en un ratón? ..... | 25        |
| 2. ¿Qué es el pensamiento crítico? .....                                            | 26        |
| 3. Pensar es una necesidad humana.....                                              | 28        |
| 4. Pensar es la habilidad más requerida por las organizaciones.....                 | 30        |
| 5. Características que deben constituir un pensamiento crítico.....                 | 31        |
| 6. Enfoques y propuestas para desarrollar el pensamiento crítico.....               | 32        |
| 7. De la filosofía abstracta al pensamiento pragmático                              | 33        |
| 8. Ventajas del pensamiento crítico.....                                            | 34        |
| <b>2. Las 10 fuerzas del pensamiento crítico para ser un gurú</b>                   | <b>37</b> |
| 1. La relajación de Buda a Stanislavski.<br>¿Cómo prepararse para pensar? .....     | 37        |
| 2. ¿Por qué no es posible aprender a pensar leyendo filosofía?.....                 | 38        |
| 3. ¿Dónde se enseña el pensamiento?.....                                            | 40        |
| 4. Pensar dentro y fuera de la caja.....                                            | 41        |
| 5. El sistema de las 10 fuerzas.....                                                | 42        |
| 6. ¿Cómo funciona el sistema de las 10 fuerzas?.....                                | 44        |
| 7. Reducir la incertidumbre.....                                                    | 47        |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. Pensar fuera de la caja con las 10 fuerzas .....</b>                | <b>49</b> |
| 1. El pensamiento de Rodin. ¿Es transformador el pensamiento? .....       | 49        |
| 2. La zona de confort o la servidumbre del cubo .....                     | 50        |
| 3. La normalización social .....                                          | 51        |
| 4. Las fábricas del pensamiento.....                                      | 54        |
| 5. Los mejores métodos del pensamiento .....                              | 55        |
| 6. La inteligencia crítica nos ayuda a salir del cubo .....               | 57        |
| 7. Excedente de conciencia y transformación personal .....                | 60        |
| <b>4. Pensar es construir y deconstruir discursos .....</b>               | <b>63</b> |
| 1. La pipa de Magritte. ¿Es la realidad un engaño? .....                  | 63        |
| 2. ¿Ha dicho <i>gavagai</i> ? o la indeterminación de la traducción ..... | 64        |
| 3. Los colores y su imposible traducción.....                             | 65        |
| 4. La realidad es una estructura semántica .....                          | 67        |
| 5. Los hechos, las acciones y las cosas están en el lenguaje.....         | 68        |
| 6. Todo lo que tenemos son textos.....                                    | 70        |

**SEGUNDA PARTE**  
**LAS 10 FUERZAS DEL PENSAMIENTO**  
**CRÍTICO TRANSFORMADOR**

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. Fuerza 1: Reflexionar. Reflexiona y supera la superficialidad .....</b>                  | <b>75</b> |
| 1. La estación de Bresson. ¿Por qué la autorreflexión se asemeja a un salto en el vacío? ..... | 75        |
| 2. La reflexión interior .....                                                                 | 76        |
| 3. La introspección insidiosa .....                                                            | 78        |
| 4. Hablo, luego existo .....                                                                   | 80        |
| 5. El pensamiento no tiene objeto.....                                                         | 81        |
| 6. Primera fuerza: Reflexionar .....                                                           | 82        |
| <b>6. Fuerza 2: Emprender. Emprende y supera el inmovilismo.....</b>                           | <b>87</b> |
| 1. Rembrandt retrata al emprendedor. ¿Es posible emprender sin libertad? .....                 | 87        |

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2. Unidad de pensamiento y acción .....                                                             | 88         |
| 3. Del oro al <i>bitcoin</i> .....                                                                  | 89         |
| 4. Director general de filosofía .....                                                              | 92         |
| 5. El pensamiento emprendedor.....                                                                  | 93         |
| 6. Segunda fuerza: Emprender .....                                                                  | 94         |
| <b>7. Fuerza 3: Dudar. Duda y supera la normalización .....</b>                                     | <b>99</b>  |
| 1. Dalí y el narcisismo. ¿Son los selfis el símbolo de nuestra sociedad? .....                      | 99         |
| 2. La predisposición a pensar.....                                                                  | 100        |
| 3. Dudar es ser humilde.....                                                                        | 101        |
| 4. El sesgo de confirmación.....                                                                    | 104        |
| 5. Tercera fuerza: Dudar .....                                                                      | 106        |
| <b>8. Fuerza 4: Criticar. Critica y supera el buenismo .....</b>                                    | <b>109</b> |
| 1. Bukowski lo intentó. ¿Es positivo buscar problemas? .....                                        | 109        |
| 2. La crítica no debe ser constructiva.....                                                         | 110        |
| 3. La crítica de la razón.....                                                                      | 112        |
| 4. El cinismo racional.....                                                                         | 114        |
| 5. La validación de la información.....                                                             | 115        |
| 6. La cuarta fuerza: Criticar.....                                                                  | 116        |
| <b>9. Fuerza 5: Dialogar. Dialoga y supera el solipsismo .....</b>                                  | <b>119</b> |
| 1. Aristóteles, núcleo del pensamiento occidental. ¿Sigue vigente la dialéctica? .....              | 119        |
| 2. La dialéctica emprendedora .....                                                                 | 120        |
| 3. El diálogo es un intercambio de valor.....                                                       | 123        |
| 4. Jugando a preguntar .....                                                                        | 125        |
| 5. La quinta fuerza: Dialogar .....                                                                 | 128        |
| <b>10. Fuerza 6: Razonar. Razona y supera la incoherencia...</b>                                    | <b>133</b> |
| 1. Los murciélagos y el método científico. ¿Es el experimento importante para el pensamiento? ..... | 133        |
| 2. Evaluar argumentos con la lógica de predicados .....                                             | 134        |
| 3. Rehuir del sentido común.....                                                                    | 137        |
| 4. Evaluar deducciones con la lógica de enunciados ...                                              | 139        |
| 5. El método científico .....                                                                       | 142        |
| 6. Detectar falacias y discursos nocivos .....                                                      | 144        |
| 7. La sexta fuerza: Razonar .....                                                                   | 146        |

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>11. Fuerza 7: Comprender. Comprende y supera la irracionalidad .....</b>                        | <b>151</b> |
| 1. El caso del hombre de los lobos. ¿Hay una cripta en la mente? .....                             | 151        |
| 2. De la lógica formal a la lógica dialéctica .....                                                | 152        |
| 3. La hermenéutica profunda .....                                                                  | 154        |
| 4. La semántica relativa .....                                                                     | 156        |
| 5. La séptima fuerza: Comprender .....                                                             | 158        |
| <b>12. Fuerza 8: Sentir. Siente y supera el nihilismo .....</b>                                    | <b>163</b> |
| 1. Las sonrisas felices de Zander. ¿Es la felicidad recíproca? .....                               | 163        |
| 2. La ética local .....                                                                            | 164        |
| 3. Propósito y felicidad .....                                                                     | 166        |
| 4. La octava fuerza: Sentir .....                                                                  | 168        |
| <b>13. Fuerza 9: Innovar. Innova y supera la mediocridad .....</b>                                 | <b>173</b> |
| 1. Steve Jobs y el pensamiento disruptivo. El iPhone, ¿nuevo producto o nuevo mercado? .....       | 173        |
| 2. Invención y creatividad .....                                                                   | 174        |
| 3. El pensamiento lateral .....                                                                    | 177        |
| 4. Un método semántico para la innovación .....                                                    | 178        |
| 5. La novena fuerza: Innovar .....                                                                 | 184        |
| <b>14. Fuerza 10: Actuar. Actúa y supera la indeterminación .....</b>                              | <b>189</b> |
| 1. Las decisiones de <i>Interstellar</i> . ¿Cuán probable es salvar a la humanidad? .....          | 189        |
| 2. La cualificación de las opciones .....                                                          | 191        |
| 3. Jugando a decidir .....                                                                         | 193        |
| 4. La cuantificación de las opciones .....                                                         | 196        |
| 5. Las inferencias bayesianas .....                                                                | 198        |
| 6. La décima fuerza: Actuar .....                                                                  | 203        |
| <b>15. Pensar es liderar el futuro .....</b>                                                       | <b>207</b> |
| 1. Marchionne y el liderazgo pensante. ¿Cómo conseguir crecimientos exponenciales? .....           | 207        |
| 2. No hay liderazgo sin pensamiento .....                                                          | 208        |
| 3. Crear un laboratorio de pensamiento ( <i>thinking lab</i> ) .....                               | 210        |
| 4. Realizar un taller estratégico de pensamiento avanzado ( <i>Forward Thinking Sprint</i> ) ..... | 214        |
| <b>16. Decálogo: Aprende a pensar como un gurú .....</b>                                           | <b>219</b> |
| <b>Bibliografía recomendada .....</b>                                                              | <b>225</b> |



# AGRADECIMIENTOS

Lo primero de todo, quiero agradecer a Manuel Pimentel, alma del grupo Almuzara, su confianza en el proyecto de este libro, y también a mi editora, Laura Madrigal, su apoyo, su paciencia y sus valiosos consejos.

Mucho le debo a mi mentor editorial, Roger Domingo, que este proyecto haya llegado a buen puerto, y a la entusiasta comunidad de autores MAPEA: Irene Genovés, Natalia Garro, Paco Flores, Alex Pardina, Jesús Monsalve, Josep Lluís de Villasante, Mariah Balado, Luisa Valeriano, Verónica Moll, Marta von Poroszlai, Elvira Méndez, Jackeline De Barros, Leslye Rendón, Juanita Acevedo, Liteo Pedregal e Inés Román, entre muchos otros.

A mis pacientes e incombustibles seguidores de mis libros y blogs, primero *Net Gain* y después *ThinkingLab*, que me han servido de estímulo para seguir adelante: Simona Volonterio, Gemma Mulachs, Alfredo Viguer, Aleix Fabregat, Cristina Sales, Roberto Ayala, José Antonio Giacomelli, Imre Guaglianone, Antonio Osorio, Gianfranco Scordato, Gerard Edo, Alejandro Serrano, Ana Mateo, Anders Kjong, Kepa Conde, Xavier García, Soraya García, Willem Van Oort, Miguel Abreu, Isabel Sarriera, Diana Garrigues, Rafa Petit, Xavier Rodríguez, Miquel García, Rubén Córdoba, Judith Ferrau, etc.

A mis amigos empresarios y ejecutivos: Joan Sanahuja (MGA), Jacqueline Mecinas (InfoPlay), Felipe García (Knowdle), Francesc

Folguera (IPS), Alessandra Neves (Elements), Mar Vilaseca (Randstad), Matthieu Gaudry (Talent-R), Lali Oms (Lead to Change), Oscar Buiza (Motivat Media), Sacha Michaud (Glovo), Patricia Manca (PwC), Jessica Ordovas (The Schools Trust), Felix Sánchez (Metronia), David Lanau (OARO), Kfir Kluger (Ezugi), Ehren Richardson (SCL), Luigi De Lorenzo (AlgoTech), Alejandro Casanova (Zyx Mobile), Rupen Samani (AMS Group), etc.

A mis amigos: Javier Escudero, Egoitz Olabarrieta, Miguel Ángel Hernández, Juan de Diego, Jorge Sánchez, Luis de Prat, Eric Nicolas, Luís León, etc.

A mis compañeros de ESADE-Babson SEP 2006: Edurne Pasaban, Miquel Pardo, Lara Duro, Ferran Raurich, Fran Chuan, Xavier Tarrats, Eduardo García, Belén Marín, Roger Cid, Ana Torrens, Joaquim Codina, Marc Longaron, Adolfo Ferrín, Quim Casassas, Enric Griful, Thibault Millour, etc.

Por supuesto, a mis admirados profesores: Jacques Derrida, Jay Rao, Richard Boyatzis, Alex Royira, Fernando Trias de Bes, Carlos Seisdedos, Francesc Fortuny, Alistair C. Crombie, Javier Solana, Jordi Molina, Andrés Gimeno, Joaquim Novella, Gabriel Albiac, Aristide Gabbani, Enzo Carlevaro y un largo etcétera.

A mi familia: a mi padre Lluís, fallecido en la primera ola de la COVID-19, a mi madre Magda, a mis hijos Gerard y Jan, Pol y Eric; y al resto de mi familia en España, Inglaterra y Perú. A mi perro Aldo.

Quiero disculparme anticipadamente con todos los olvidados por descuido o por deber a los que no he podido incluir en estos agradecimientos.

Una vez más, gracias a todos por seguirme y apoyarme, aunque sea desde la discrepancia. Mucho de lo que soy os lo debo a todos vosotros.

# INTRODUCCIÓN

«Es mejor fracasar enseñando lo que no debería ser enseñado que triunfar enseñando lo que no es verdad».  
Paul de Man, *La resistencia a la teoría*, p. 13.

«No se muevan, no hablen, no respiren; estoy tratando de pensar». El detective Sherlock Holmes en la serie de televisión interpretada por Benedict Cumberbatch grita esta frase que se ha hecho célebre. Y es que para pensar con método crítico hay que aislarse del mundanal ruido. Espero que te tomes una tregua en tu lucha diaria para aprender a pensar como un gurú junto a mí con este libro. Si lo haces, no volverás a ser el mismo. Serás mejor. Te lo prometo.

Este es un trabajo que se ha ido madurando durante muchos años fruto de mi calidoscópica experiencia personal, en la que he podido conocer ámbitos muy diferentes, como el de la filosofía académica, la investigación en ciencias sociales, las enseñanzas universitaria y secundaria, el mundo empresarial internacional y la administración pública. Todo ello incluso a través de disciplinas muy diversas, como la filosofía, la ciencia política, la informática o la administración de empresas. Siempre he visto un gran interés por aprender a pensar críticamente en mucha gente, pero al mismo tiempo he encontrado enormes resistencias en personas y compañías a utilizarlo por poder y por orgullo. Hasta ahora muchas organizaciones solían segregar a quienes

ejercían el pensamiento crítico debido a una pobre comprensión en torno a qué es realmente, lo que ha provocado una ceguera absoluta sobre su utilidad real y una intolerancia indiscriminada.

Actualmente, con el avance en la diversidad, la inclusividad y el respeto por la diferencia en general, las personas con gran capacidad de juicio están cada vez más integradas en los procesos de decisión. Entonces nos preguntaremos: ¿cuál es la diferencia entre el pensamiento espontáneo e intuitivo, que todos poseemos, y el pensamiento crítico?

Habitualmente, cuando tenemos un problema, empezamos a pensar en cuál puede ser la resolución, pero a veces es ya demasiado tarde para encontrar la más eficaz. El pensamiento crítico intenta anticiparse a los problemas. Es una actitud de duda permanente para detectarlos donde no parece haberlos; una capacidad de crítica para detectar las debilidades del problema y una habilidad para construir soluciones razonadas. El pensamiento crítico nos ayuda a reducir los riesgos y la incertidumbre a los que nos enfrentamos en nuestra vida personal y en las organizaciones de las que formamos parte. Precisamente estudios académicos relacionan el pensamiento crítico con el éxito en la vida y con la felicidad. Esto se debe a que esta habilidad ayuda a tomar las mejores decisiones y resulta más efectiva para ello que el cociente intelectual.

Todo el mundo puede desarrollar el pensamiento crítico. Tú puedes aprender a pensar como un gurú con el sistema de las 10 fuerzas que te ofrezco en este libro. Además, no solo aprenderás a pensar críticamente, sino que incluso tendrás a tu alcance un método para la transformación personal basado en el pensamiento crítico. El pensamiento crítico es transformador de conciencias. Pensar y actuar son dos caras de la misma moneda. Se piensa para actuar y nuestras acciones serán más acertadas cuanto más pensadas estén. Por este motivo te propongo un viaje de transformación de tu proyecto vital, o de cualquiera en particular, utilizando el pensamiento crítico con todas las técnicas disponibles de probada eficacia. No es posible tener una identidad diferenciada sin desarrollar un criterio racional para valorar los hechos que nos proteja, por ejemplo, de las *fake news*.

El pensamiento crítico existe desde que surgió el *Homo sapiens*; desde que existe el lenguaje humano. Es una facultad humana. La filosofía o la matemática, ámbitos del conocimiento que nos ayudan

a entender el mundo, son relativamente recientes. El hombre primitivo disponía de dos cosas para su supervivencia: su cuerpo, con una musculatura que le servía para saltar o para correr ante el peligro, y su cerebro, con el que podía imaginar o razonar cómo evitar los problemas. El pensamiento crítico es un conjunto de facultades humanas que nos sirven para evitar lo perjudicial y maximizar lo que nos puede beneficiar. El pensamiento crítico no es filosofía, no trata de teorías sobre la realidad, pero utiliza sus métodos para validar los supuestos, valorar los argumentos y extraer conclusiones. Es una tradición de pensamiento muy consolidada en los países anglosajones, donde se promueve en todos los ámbitos de la educación y de la empresa. Actualmente el pensamiento crítico está en los primeros lugares de las habilidades más demandadas por las compañías en todo el mundo. Por eso resulta también muy necesario aprender esta disciplina tanto en el ámbito personal como en el organizacional. En Europa, salvo honrosas excepciones, no se enseña ni en secundaria ni en la universidad; solo se enseña filosofía, pero no es lo mismo. La filosofía es pensamiento, pero el pensamiento no es solo filosofía.

Aquí tienes entre tus manos una obra que es el resultado de años de investigación, de conversación con muchas personas y de prueba y error sobre cómo enseñar pensamiento crítico. Empecé con una salida de la filosofía estableciendo una manera de divulgar filosofía para no filósofos, pero encontré que la filosofía, en tanto que teoría, era el mayor de los obstáculos para la mayoría de las personas. Así que comencé a definir un pensamiento sin filosofía pero con sus métodos, asumiendo muchos de los planteamientos de la tradición anglosajona del pensamiento crítico que ha conseguido convertirlo en una disciplina cada vez más estandarizada, capaz de medir las capacidades con test psicométricos rigurosos. Sin embargo, para convertirte en un auténtico gurú, he añadido métodos propios de la tradición europea menos proclives a una medición, como la hermenéutica, pero absolutamente necesarios para disponer de un pensamiento no instrumental. Llevaremos el pensamiento crítico al siguiente nivel.

He dividido el libro en dos partes. La primera nos introduce y nos prepara para empezar el aprendizaje del pensamiento crítico y el viaje de transformación, asumiendo que toda la realidad se puede reducir a textos, por sorprendente que parezca.

Los tres primeros capítulos son de lectura obligatoria. Nos introducirán al pensamiento crítico como disciplina y a los fundamentos del sistema de las 10 fuerzas para aprender a pensar como un gurú. Veremos cómo existen unas contrafuerzas que intentan frenar el desarrollo del pensamiento crítico y mantenernos en nuestra zona de confort mental.

El capítulo 4 puede resultar más sorprendente porque desafía nuestro sentido común al explicar cómo funciona la realidad desde el punto de vista del lenguaje. Los más impacientes pueden saltárselo y volver al final.

La segunda parte nos describe el sistema de las 10 fuerzas del pensamiento crítico transformador. Los capítulos 5 y 6 nos plantean el camino crítico de cambio definiendo un punto de partida y otro de llegada a través de las dos primeras fuerzas (reflexionar y emprender), para las que la inteligencia emocional intrapersonal es crucial. Luego, en los capítulos del 7 al 12, se describen las seis fuerzas fundamentales del pensamiento crítico que conforman la inteligencia crítica (dudar, criticar, dialogar, razonar, comprender y sentir), basadas en los métodos de la filosofía de probado éxito, que nos permitirán «salir de la caja» —como se dice habitualmente— y vencer las resistencias al pensar diferente. La inteligencia crítica no resulta posible sin la inteligencia emocional interpersonal. Posteriormente, en los capítulos 13 y 14, encontraremos dos fuerzas (innovar y actuar) más enmarcadas en la acción crítica para generar opciones alternativas y saber decidir cuál es la mejor para nosotros.

Finalmente, en el capítulo 15 veremos cómo aplicar el sistema de las 10 fuerzas al mundo de la empresa y las organizaciones a través de dos herramientas como: un laboratorio de pensamiento y un taller estratégico de pensamiento avanzado. Como colofón, he añadido un decálogo que sirva de recordatorio de todo.

Al principio de cada capítulo hacemos referencia a una obra de arte o a un personaje famoso. En la bibliografía puedes encontrar un enlace para profundizar más. También recomendamos en ella una serie de libros sencillos y fáciles de localizar para seguir ampliando conocimientos.

Recuerda que se trata de un libro para leer y pensar. Con leer solo no basta. Se puede leer del tirón y pensar al final o hacerlo después de cada capítulo, ayudándose con los ejemplos, ejercicios y

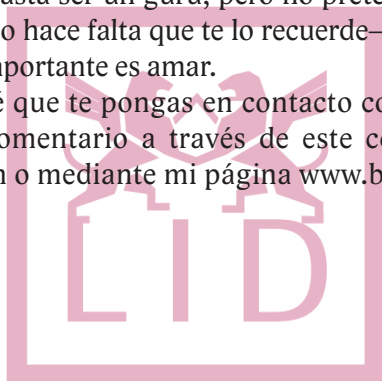
preguntas de la segunda parte. Resulta imprescindible experimentar con situaciones reales o virtuales, teniendo en cuenta que es mejor diferir las decisiones hasta tener la serenidad necesaria, en vez de tirar los dados por no poder pensar con claridad. En todo caso, nada de procrastinar indefinidamente.

Al final de cada capítulo encontrarás unos algoritmos para humanos. Son diagramas de flujo para ayudarte a ejercer las fuerzas del pensamiento crítico paso a paso, en orden secuencial, para que no te olvides de ningún detalle.

Leer esta obra es solo el principio. El entrenamiento y la práctica te llevarán muy lejos. El pensamiento crítico es un arma poderosa que debe utilizarse con precisión y oportunidad.

Espero que este libro te ayude a entender a los demás y a crecer a nivel personal hasta ser un gurú, pero no pretendo que sea la panacea porque —no hace falta que te lo recuerde— pensar es fundamental, pero lo importante es amar.

Te agradeceré que te pongas en contacto conmigo para cualquier crítica o comentario a través de este correo electrónico: [rais@busom.com](mailto:rais@busom.com) o mediante mi página [www.busom.com](http://www.busom.com).



PRIMERA PARTE

# **PREPARARSE PARA SER UN GURÚ**





# 1

## ¿CÓMO SER UN GURÚ DEL PENSAMIENTO?



### 1. Del ¿quién se ha llevado mi queso? al ¿quién me ha convertido en un ratón?

Spencer Johnson se hizo famoso por su libro motivacional *¿Quién se ha llevado mi queso?* Esta *fábula fabulosa* describe dos actitudes humanas ante el cambio organizacional a través de cuatro personajes: dos ratones, Fisgón y Ecurridizo, que todos los días van en busca del queso desaparecido, y dos liliputienses, Hem y Haw, que se resignan a esperar a que aparezca su queso.

No sabemos de qué se alimentan los liliputienses, pero sí que los ratones, como la mayoría de la gente sabe, no comen queso, ya que son preferentemente herbívoros. Quizás lo que no saben los pequeños personajes es que los gatos sí comen queso, a pesar de ser intolerantes a la lactosa, y también ratones. Podemos suponer que un gato se ha comido el queso y querrá comerse también a los ratones y, de postre, a los liliputienses. Y es que, si no encuentras tu queso,

es porque te lo has comido o estás huyendo de un gato. Entonces la pregunta no es ¿quién se ha llevado mi queso?, sino ¿quién me está persiguiendo?, ¿quién me ha convertido en un ratón?

Detectar el cambio y adaptarse resulta fundamental para sobrevivir en el laberinto donde se encuentran nuestros personajes, pero más importante aún es hacerse las preguntas adecuadas y adaptar nuestro pensamiento para maximizar nuestras oportunidades de supervivencia. Escaparse del gato supone escaparse del conformismo de los ratones y del inmovilismo de los liliputienses. Mejor que buscar el queso, hay que construir una salida al laberinto, escapar del peligro. Es el gato el que te convierte en ratón. Es la persecución la que te transforma en perseguido. Es el juego del gato y del ratón, la dialéctica de Tom y Jerry.

Andy Grove, el mítico CEO de Intel que convirtió una empresa de microprocesadores en la gran corporación que es actualmente, escribió en 1996 un libro llamado *Only the Paranoid Survive*. Grove utilizó la metáfora del paranoico para expresar la actitud vigilante ante los puntos de inflexión que periódicamente ocurren en cada industria y que barren del mercado a los que no se adaptan. Pero no solo nos aconseja adaptarnos al cambio, sino que incluso nos anima a buscarlo, a provocarlo. A ser proactivos, provocativos. A innovar. Esta es la actitud crítica del pensamiento: empezar por la pregunta correcta y cambiar el mundo. Este es el viaje que quiero compartir contigo: la transformación personal del pensamiento espontáneo al pensamiento crítico. ¿Me acompañas?

## 2. ¿Qué es el pensamiento crítico?

El pensamiento crítico existe desde los orígenes de la humanidad. Es una capacidad humana, no una ciencia. Nos sirve para sobrevivir y para tomar buenas decisiones a través del razonamiento, nos aleja de los peligros y nos permite mejorar nuestra situación. Otra cosa es la teoría sobre el pensamiento crítico. El filósofo y pedagogo estadounidense John Dewey debe considerarse el padre del pensamiento crítico en tanto nueva disciplina independiente de la filosofía desde la publicación de su obra *How We Think* en 1910. Aunque él lo llama *pensamiento reflexivo* en sus libros, se refería al

pensamiento crítico. Él dio un auténtico giro copernicano al darse cuenta de que la enseñanza de la filosofía no garantizaba inmediatamente el desarrollo del pensamiento crítico, sino que había que extraer todo aquello que era útil y convertirlo en un conocimiento independiente. Afirmaba que no se puede decir a nadie cómo debe pensar, al igual que a nadie hay que explicarle cómo respirar. Sin embargo, aunque constata esa espontaneidad natural del pensar, Dewey vincula estrechamente pensamiento y educación porque sí es posible ofrecer métodos capaces de mejorar las capacidades reflexivas. Dijo con gran acierto que aprender es aprender a pensar. Con ello no pudo ser más explícito a la hora de indicar la importancia radical del pensar. La preocupación por enseñar pensamiento crítico en todas las etapas educativas fue una de sus mayores contribuciones, aunque no se ha conseguido aún.

Con Dewey y a partir de él, muchos autores hasta la actualidad empezaron a sistematizar conocimientos y métodos para poder enseñar pensamiento crítico de una manera eficaz, medible y repetible, como no ocurría con la filosofía. Goodwin Watson y Edward Glaser empezaron a referirse al pensamiento reflexivo como *pensamiento crítico* de manera explícita. Desde 1925 trabajaron en un sistema de evaluación que perdura actualmente: el Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal, uno de los más utilizados y constantemente actualizado. En 1946 apareció el primer manual de Max Black, *Critical Thinking: An Introduction to Logic and Scientific Method*, que empezó a dar cuerpo a la corriente pragmática y pedagógica de pensamiento crítico anglosajona de la que Robert Ennis es uno de sus mayores exponentes. Esta tradición del pensamiento crítico no ha tenido parangón en Europa, siempre refractaria al pragmatismo anglosajón, pero es más necesaria que nunca y no cabe duda de que acabará imponiéndose.

Pero ¿qué es exactamente el pensamiento crítico? No es fácil de definir ya que no se trata de una disciplina con un método único. Normalmente se acude a una lista de habilidades y técnicas, como una suerte intelectual de MMA (artes marciales mixtas), salvando las diferencias. Pero si hay una definición convincente es la clásica de Glaser de 1941 que encontramos en su libro *Un experimento en el desarrollo del pensamiento crítico*:

«(1) una actitud de estar dispuesto a considerar de manera reflexiva los problemas y temas que se encuentran dentro del rango de

las propias experiencias, (2) conocimiento de los métodos de investigación y razonamiento lógicos y (3) alguna habilidad para aplicar esos métodos».

La definición de Glaser es heurística pero nos permite ver las tres dimensiones constitutivas del pensamiento crítico (actitud, conocimiento y habilidad), como verás en esta obra.

La gran diferencia entre el pensamiento espontáneo e intuitivo que tenemos todos desde que nacemos y el pensamiento crítico, estriba en que el primero lo empezamos a utilizar cuando tenemos un problema para buscar una solución, mientras que el segundo intenta anticiparse a los problemas. Es una actitud de duda constante para descubrirlos donde no los hay o no parece haberlos; una capacidad para identificar y criticar las vulnerabilidades del problema y una habilidad para construir soluciones sólidas con argumentos racionales. En ocasiones cuando pensamos en un problema suele ser demasiado tarde para las soluciones óptimas. El pensamiento crítico nos ayuda a reducir la incertidumbre a la que nos enfrentamos en nuestra vida personal y en las organizaciones a las que pertenecemos. La capacidad de anticipación en la toma de decisiones marca la diferencia entre pensamiento y pensamiento crítico. Para anticiparnos hay que dudar sistemáticamente y tener la oportunidad, antes de tomar una decisión, de tomar otra decisión que nos evite tomar la decisión que queríamos tomar.

### 3. Pensar es una necesidad humana

Conocí a Jorge Wagensberg cuando era un adolescente. Antes de que se hiciese famoso por ser el creador y el director del Museo de la Ciencia de Barcelona, el actual CosmoCaixa, el único museo del mundo donde no está prohibido tocar, ya era un físico genial. Escribió un libro de aforismos titulado *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta?* Una ingeniosa frase que nos lleva a la pregunta por la pregunta. ¿Cuál es la pregunta principal? Eso es lo que ha perseguido la filosofía durante muchos siglos interrogándose por el fundamento de la realidad, hasta que en ese aspecto la ha sustituido la física de partículas, el llamado *modelo estándar*. Lo importante no es la pregunta primera o la última, sino empezar por una pregunta,

no pensar nunca que ya tienes la respuesta. Lo decisivo consiste en tener la actitud de preguntar para hacer las preguntas correctas pero también para hacerse las incorrectas, las que no nos atrevemos a hacer o nos parecen fuera de lugar. No parar de hacerse preguntas. No hay malas preguntas; todas son buenas, excepto las que no son pertinentes temáticamente, las que tan solo son absurdas.

Antes que nada, hay que reconocer que pensar es una necesidad humana. Todos lo hacemos. De una manera espontánea nos ponemos a pensar cuando nos enfrentamos a retos que requieren un análisis y una conclusión. La toma de decisiones, la comprensión de una situación, saber qué es correcto, detectar los engaños y crear cosas nuevas son ejemplos de acciones del pensamiento. Pensamos cuando tenemos el tiempo para hacerlo; cuando no, nuestro sistema nervioso límbico determina una respuesta rápida y primordial basada en lo que hemos pensado anteriormente.

En el aspecto personal resulta evidente la necesidad de tener un pensamiento bien entrenado. Acertar muchas decisiones cotidianas, especialmente las que tienen una trascendencia vital, depende en buena medida de haber ejercitado el pensamiento de manera rigurosa. La decisión de escoger los estudios o la profesión, casarse, tener hijos, operarse... Hay disyuntivas vitales que son clave, y es ahí donde necesitamos pensar o, incluso, haber pensado antes para que cuando llegue el momento sepamos qué hacer. El pensamiento nos ayuda a reducir la incertidumbre en nuestras vidas y también en tanto que especie. Wagensberg dijo «pensar es pensar la incertidumbre».

En nuestro mundo digital nunca había sido tan importante desarrollar la capacidad de pensar. El poder de crear pensamientos es ahora más extenso, profundo y rápido que en cualquier otra época de la historia. Antes las religiones, las ideologías, los grandes metarrelatos sociales y culturales, tenían una permanencia en el tiempo y era más lento y difícil modificarlos. Su consenso y unidad eran muy amplios en la sociedad. También ese sustrato histórico común los hacía menos vulnerables a la manipulación. Actualmente, con las redes sociales, el panorama ha cambiado completamente. La creación de contenidos resulta más fácil y se hace de manera «industrializada». Los contenidos son muy fragmentarios y existen muchas organizaciones dedicadas a diseñar y anticipar el futuro, a difundir marcos de pensamiento masivamente.

Esto es solo el principio. Cada vez va a ser más difícil validar los hechos y hasta saber exactamente qué es real. Por eso cada día es más importante tener un criterio propio y disponer de técnicas para saber pensar con rigor. Ya no se trata de una afición para gente con tiempo libre; estamos comprobando que el pensamiento es tan necesario como respirar, puesto que el pensar determina incluso la propia identidad personal. No se puede tener una identidad propia sin un pensamiento propio, sin un criterio para valorar los hechos y una capacidad para analizarlos. En cambio, sí se puede contar con una identidad prestada o heredada si dejamos de pensar. No debemos conformarnos con ello; hemos de buscar y construir quiénes somos realmente en cada momento de nuestras vidas. Las máquinas de desinformación masivas y de control del pensamiento no solo conforman la opinión pública, sino que determinan qué tiene sentido y qué no y cuál es el pensamiento socialmente aceptable. Proponen diversas identidades prefabricadas que permitirán vivir cómodamente sin conflictos internos. El pensamiento innato y espontáneo está completamente desarmado frente a la complejidad y la rapidez con las que se impone el pensamiento normalizado. Hay que ir más allá.

#### **4. Pensar es la habilidad más requerida por las organizaciones**

Si el pensamiento crítico es una competencia crítica para las personas actualmente, también lo es en el ámbito organizacional. Nos encontramos ante el progresivo avance de la automatización del trabajo por la inteligencia artificial, donde solo las tareas que añaden valor son de consideración. En un mundo donde casi todos los conocimientos se pueden encontrar en Google, lo más importante ya no es la formación en conocimientos especializados, sino las destrezas personales y las habilidades interpersonales.

Según se concluyó en The Jobs Reset Summit de The World Economic Forum, entre las diez habilidades que serán más demandadas desde ahora hasta 2025 encontramos tres que forman parte del pensamiento. Según su lugar de importancia son la 1, la 4 y la 3.

1. Pensamiento analítico y de innovación.
2. Aprendizaje activo y estratégico.
3. Resolución de problemas complejos.
4. Pensamiento crítico.
5. Creatividad, originalidad e iniciativa.
6. Liderazgo e influencia social.
7. Uso de la tecnología.
8. Diseño y programación de tecnología.
9. Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad.
10. Razonamiento y resolución de problemas.

Sin embargo, en 2020 el pensamiento crítico estaba en segunda posición, lo que significa que la urgencia y la oportunidad son ahora. Pero no solo hay demanda, sino una grave carencia en los nuevos graduados, según el estudio Workforce-Skills Preparedness Report de Payscale, de 2016, donde se registra que hasta el 60 % carecen de competencias en pensamiento crítico.

Cada vez más personas capaces de pensar con rigor en temas de pensamiento crítico, ético y estratégico se incorporan a las organizaciones en puestos de responsabilidad. Cada vez más consultoras y departamentos de recursos humanos se dedican a formar en este tipo de las llamadas *habilidades blandas (soft skills)* en los procesos de perfeccionamiento (*upskilling*) o de adquisición de nuevas competencias (*reskilling*).

## 5. Características que deben constituir un pensamiento crítico

Las habilidades esenciales del pensamiento crítico son una lista de capacidades cognitivas sobre las que existe un gran consenso y que, por tanto, pueden considerarse canónicas. Lo habitual es ordenarlas en una secuencia temporal de fases encadenadas que corresponden a un orden lógico. Son seis: 1) validar los supuestos, 2) valorar los argumentos, 3) comprobar las deducciones, 4) verificar las inferencias, 5) interpretar las informaciones y 6) llegar a conclusiones para la acción. En su mínima expresión se pueden reducir a tres pasos: 1) validar los supuestos, 2) valorar

los argumentos (incluyendo deducciones, inferencias e informaciones) y 3) extraer conclusiones.

La formación y el entrenamiento holísticos en las competencias del pensamiento crítico se realizan a través de sistemas. Los más conocidos son los nacidos en la corriente estadounidense. Los principales sistemas son el OMSITOG, de David Hitchcock, el FRISCO, de Ennis, los siete componentes, de Milos Jenicek y Hitchcock, y el PACIER, de la empresa Macat, desarrollado conjuntamente por University of Cambridge, London School of Economics, OECD y PISA. Todos trabajan aproximadamente el mismo núcleo de capacidades.

## 6. Enfoques y propuestas para desarrollar el pensamiento crítico

Sin embargo, existe demasiada variedad de enfoques y propuestas sobre cómo desarrollar y enseñar el pensamiento crítico. Algunos insisten en aspectos concretos, pero no tienen una perspectiva holística. Tenemos el pensamiento como innovación (*design thinking*), creatividad (*lateral thinking*), emprendimiento (*entrepreneurial or disruptive thinking*), pensamiento efectivo (*effective thinking*), pensamiento completo (*full spectrum thinking*) o filosofía práctica (*counseling* o *coaching* filosófico).

Las organizaciones preocupadas por el pensamiento crítico empiezan por una evaluación psicométrica y luego ofrecen soluciones adaptadas, pero siempre dentro de enfoques globales de pensamiento crítico basados en la tradición anglosajona. En muchas empresas importantes, como Clifford Chance o Hogan Lovells, durante el proceso de reclutamiento se incluye uno de los test más establecidos de pensamiento crítico, el Watson Glaser Critical Thinking Appraisal (WGCTA o WGIII en su última versión). Este test con más de ochenta años de desarrollo lo distribuye Pearson-TalentLens, una compañía puntera en este tipo de enseñanza en el mundo empresarial. Otros test utilizados habitualmente en las organizaciones son el SHL Critical Reasoning Test Battery, el Cornell Critical Thinking Assessment, el Cappfinity Critical Reasoning Test y el Partnership Concepts Critical Thinking Test.



# 7. De la filosofía abstracta al pensamiento pragmático

El pensamiento crítico reúne las características necesarias para tener un enfoque pragmático y resolutivo, pues es:

- **Universal.** Sirve para todos, con independencia de sus capacidades y conocimientos previos a su aprendizaje y desarrollo.
- **Ubicuo.** Sirve para cualquier ámbito: vida personal, organizaciones y aspectos social o cultural.
- **Ágil.** Con él resulta relativamente rápido y fácil llegar a conclusiones.
- **Crítico o abierto.** Pone en duda lo que hemos aceptado acríticamente, es decir, está abierto a que una verdad, por importante que sea, pueda ser falsa.
- **Creativo.** Es creador, necesita desmontar lo existente para construir una nueva solución.

En ocasiones el problema surge cuando las personas que buscan cómo ampliar sus habilidades naturales del pensamiento recurren en primera instancia a la filosofía, lo que resulta extremadamente frustrante, pues no está concebida para ayudarnos. La filosofía es otra cosa; es para profesionales académicos, juega en otra liga; en su conjunto no es la salvación para la gran mayoría de las personas a pesar de su atractivo, aunque en su interior está la solución.

Cuando daba clases de filosofía me gustaba hacerles a mis alumnos el siguiente ejercicio: «Nombrad características positivas y negativas de la filosofía», y las iba ordenando en una tabla como esta:

Tabla 1.1. Clasificación de respuestas

| Positivas          | Negativas          |
|--------------------|--------------------|
| Interesante        | Aburrida           |
| Hace pensar        | Abstracta          |
| Da una perspectiva | Inútil             |
| Guía intelectual   | Difícil            |
| Inspira            | Demasiado por leer |

El resultado era bastante previsible. Entre las características negativas que son un obstáculo para su aprendizaje hay tres que destacan: 1) abstracta, 2) inútil y 3) aburrida. Puedo decir que hasta cierto punto es verdad. Y esto ocurre por tres razones principales:

- **La filosofía es un hipertexto.** La gran mayoría de los libros de filosofía se relacionan unos con otros. Muchas veces, aunque no sea explícito, cuando se lee un libro de filosofía se presupone el conocimiento de obras anteriores con las que el autor debate intelectualmente. Tener un dominio mínimo de filosofía requiere años de lecturas que la gran mayoría de gente no atesora, por lo que permanece principalmente como una actividad poco aprovechable.
- **La filosofía no es una disciplina.** No hay solo una filosofía, sino tantas como autores. No existe una unidad estructurada de conocimientos, como sucede en psicología o en sociología, aunque haya diferentes escuelas y enfoques. No existe un objeto de conocimiento, como sucede en las ciencias. Normalmente la filosofía se enseña explicando la historia de la filosofía, no enseñando a filosofar, que sería lo propio, porque no hay un único método. Lleva años conocer suficiente filosofía para poder hacer alguna contribución original.
- **La filosofía no separa la teoría del método.** En la gran mayoría de autores el desarrollo de métodos de pensamiento va mezclado con las teorías sobre la realidad o sobre otros temas, lo que dificulta la enseñanza de la capacidad de razonamiento propia de la filosofía.

## 8. Ventajas del pensamiento crítico

Desde que trabajo en la empresa privada, me he dado cuenta de que hay muchas personas que desean desarrollar su capacidad de pensamiento, pero necesitan hacerlo de manera diferente a la filosofía. Hace falta una disciplina práctica, útil y, hasta cierto punto, divertida, justo lo contrario de lo que la gente considera el pensamiento filosófico. El pensar se aprende y se enseña pensando, no leyendo filosofía. No quiero de ninguna manera despreciar el valor de la filosofía; simplemente

no nos sirve para el enfoque pragmático que necesitan las personas en su vida cotidiana. En cambio, precisamos un conjunto articulado de técnicas de pensar que funcionen como una disciplina fácil de aprender. El pensamiento crítico utiliza los métodos de la filosofía que funcionan pero aislándolos de las complejas teorías. Aquí empieza el camino para aprender a pensar como un gurú:

- **El pensamiento crítico como disciplina.** Considerando como Dewey el pensamiento crítico como una disciplina diferente de la filosofía, evitamos todos los inconvenientes de esta. Separando los métodos filosóficos que han funcionado de las teorías, se consigue establecer unas herramientas útiles para el pensamiento. Los métodos articulan una disciplina y no presuponen otros textos complejos, lo que hace que sea fácil de enseñar y aprender para cualquiera, formador o alumno.
- **El pensamiento crítico como actitud y capacidad.** Antes he dicho que el pensamiento espontáneo es una necesidad, pero el pensamiento crítico es también una actitud. Para estar sano hay que hacer deporte todos los días, como correr, pero por convicción y hábito, no solamente por necesidad. Se debe pensar asiduamente. La actitud es necesaria para pensar, pero también para aprender a pensar. Las capacidades son el resultado de aprender el pensamiento como disciplina.
- **El pensamiento crítico es práctico.** El pensamiento tiene que ser práctico. Pensamiento y acción están indisolublemente unidos, por lo que no se puede actuar sin pensar, como tampoco se puede pensar sin actuar. El proceso de abstracción filosófico rompe esta relación. Si no hay un marco de pensamiento, no podemos interpretar una acción. Por esta razón emprendimiento (capacidad de hacer cosas, de desarrollar proyectos de cualquier tipo) y pensamiento siempre han ido unidos.
- **El pensamiento crítico es útil.** El pensamiento cuenta con una parte negativa, que es analítica, pero también otra positiva, constructiva: cómo son las conclusiones o las soluciones. Por tanto, el pensamiento tiene la utilidad de generar respuestas a problemas que determinan acciones que deben beneficiarnos. Pensar es en sí, y no solo como aplicación —como verás más adelante—, una práctica lingüística. Si no sirve para algo, no sirve para nada.

- **El pensamiento crítico es divertido.** El pensamiento en su vertiente creativa, de prueba y error, de combinatoria cuando prueba nuevas posibilidades, se convierte en un auténtico juego lingüístico que muestra su vertiente lúdica. Aunque parezca sorprendente, el mecanismo de pensar es muy similar al humor en general al hacer un chiste. El chiste es un juego lingüístico que nos divierte porque nos sorprende o exagera en alguna medida, es decir, aplica unas reglas diferentes a algo establecido. Si a la tierra le cambiamos las reglas de la física y, por ejemplo, cuando tiramos una pelota al suelo en vez de caer se va hacia el techo, ocurre algo divertido. Eso está en la base del pensamiento. Es como jugar al ajedrez e imaginar cómo una partida puede evolucionar en varios movimientos según lo que hagamos nosotros y el adversario.
- **El pensamiento crítico produce buenas decisiones.** En un estudio de 2017, Butler, Pentoney y Bong demostraron cómo el pensamiento crítico es la capacidad que garantiza las mejores decisiones, incluso por encima de la inteligencia, y, por tanto, el éxito en la vida.
- **El pensamiento crítico se correlaciona con la felicidad.** Según la investigación de 2017 de Raeisoon, Nadooshan, Eslahi y Mohammadi, el pensamiento crítico muestra una correlación positiva significativa entre las variables de pensamiento crítico y felicidad.

El pensamiento que tenemos de manera natural suele ser heredado por nuestra experiencia: por una parte, de todo aquello que hemos aprendido por medios externos, como libros, vídeos, personas y clases; por otra, de lo que hemos adquirido por medios internos, como nuestras reflexiones. Sin embargo, también hay muchos aspectos que no controlamos, que actúan a un nivel subconsciente o subliminal, como las influencias de nuestro entorno familiar desde niños o de la sociedad misma. Algunos de estos pensamientos son especialmente contraproducentes porque bloquean o desincentivan la actividad del pensar, o directamente nos perjudican porque nos llevan a hacer lo que no queremos o no nos conviene.

En los siguientes capítulos verás el pensamiento crítico como habilidad cognitiva basada en metodologías de probada eficacia para superar esas limitaciones. Y ya lo sabes: en vez de respuestas, busca preguntas; en vez de soluciones que todos saben, busca problemas que resolver. Hay que empezar preguntando. ¿Cuál era la pregunta?