

# ÍNDICE

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

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

<b>1. ¿Cómo ser un gurú del pensamiento?</b> .....	25
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>	37
1. La relajación de Buda a Stanislavski. ¿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> .....	49
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> .....	63
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> .....	75
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> .....	87
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. Crítica 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> .....	151
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> .....	163
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> .....	173
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>	189
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> .....	207
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> .....	219
<b>Bibliografía recomendada</b> .....	225

# 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 madurado 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 convertirme 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).