

**EL LIBRO DE  
LAS  
GRANDES  
PREGUNTAS**

# **EL LIBRO DE LAS GRANDES PREGUNTAS**

**WARREN BERGER**

Título original: *The Book of Beautiful Questions*

© 2018, Warren Berger

Esta traducción del título "*El libro de las grandes preguntas*", en su primera edición en idioma español, es publicada por Editorial Planeta Mexicana S.A. de C.V. por acuerdo con Bloomsbury Publishing Inc.

Traducción: Yara Threvethan Gaxiola

Diseño de portada: Planeta Arte & Diseño / Christophe Prehu

Diseño y formación de interiores: Cáskara / Alejandra Ruiz Esparza

Derechos reservados

© 2020, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PLANETA MR.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

[www.planetadelibros.com.mx](http://www.planetadelibros.com.mx)

Primera edición en formato epub: septiembre de 2020

ISBN: 978-607-07-7085-2

Primera edición impresa en México: septiembre de 2020

ISBN: 978-607-07-7076-0

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litografía Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso y hecho en México - *Printed and made in Mexico*

# ÍNDICE

## 09 **INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ CUESTIONAR?**

¿Por qué cuestionar? ¿De qué manera el cuestionamiento nos ayuda a decidir, crear, relacionarnos y liderar? ¿Qué podemos aprender de una niña de cuatro años? ¿Cuáles son los cinco enemigos del cuestionamiento? ¿Cómo podemos fomentar el hábito del cuestionamiento? ¿Por qué el cuestionamiento es ahora más importante que nunca? ¿Las preguntas pueden tender un puente entre nosotros? ¿Y si el futuro de la democracia dependiera del cuestionamiento?

## 29 **PARTE 1. PREGUNTAS PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES**

¿Por qué debería cuestionar mis decisiones? ¿Por qué creo lo que creo? ¿Pienso como un soldado o un explorador? ¿Por qué debería aceptar lo que me dicen? ¿Mi pensamiento crítico tiene intenciones ocultas? ¿Y si esta no fuera una decisión de «sí o no»? ¿Qué haría un desconocido? ¿Qué haría si supiera que no puedo fallar? ¿De qué manera el cuestionamiento puede ayudar con algo tan primario y poderoso como el miedo? ¿Qué decidiría el «futuro yo»? ¿Qué opción me permitirá evolucionar y crecer? ¿Cómo explicaré esta decisión a los demás? ¿Cuál es mi pelota de tenis?

## 71 **PARTE 2. PREGUNTAS PARA DESENCADENAR LA CREATIVIDAD**

¿Por qué crear? ¿Adónde fue mi creatividad? ¿Y si solo me busco problemas? ¿Qué le hace falta al mundo? ¿Por qué esto me incumbe? ¿Dónde está mi caparazón de tortuga? ¿Cuál es mi horario estelar? ¿Estoy dispuesto a matar a la mariposa? ¿Y si me permito comenzar en cualquier lado? ¿Cómo me «desatoro»? ¿Estoy preparado para «salir a la luz pública»? ¿Deseo terminar o deseo mejorar? ¿Cómo permanezco «en el camino»?

## **117      PARTE 3. PREGUNTAS PARA AYUDAR A RELACIONARSE CON OTROS**

¿Por qué relacionarse? ¿Y si fuera más allá del «¿cómo estás?»? ¿Cómo puedo escuchar con todo mi cuerpo? ¿Y si aconsejara menos y preguntara más? ¿Cómo soy culpable de lo que critico? ¿Y si reemplazo los juicios con curiosidad? ¿Cómo puedo asumir mis prejuicios? ¿Cómo podríamos fortalecer la relación? ¿Deseo tener razón o tener paz? ¿El cuestionamiento puede ayudar a relacionarnos en el lugar de trabajo? ¿Por qué es difícil para los gerentes «cuestionar hacia abajo»? ¿Y si reemplazo el argumento de ventas por un «argumento de preguntas»?

## **167      PARTE 4. PREGUNTAS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO**

¿Qué podemos hacer para corregir este error? ¿Por qué elijo ser líder? ¿Tengo la confianza de ser humilde? ¿Por qué debo alejarme para poder liderar? ¿Cuál es mi código? ¿Qué es lo menos que puedo hacer? ¿Cómo podemos llegar a ser la compañía que nos lleve a la ruina? ¿Qué sucede allá afuera y cómo puedo ayudar? ¿Considero lo que no funciona o lo que sí funciona? ¿En verdad quiero una cultura de la curiosidad? ¿Cómo podemos lograr que el cuestionamiento sea seguro, satisfactorio y productivo?

## **215      CONCLUSIÓN: LA VIDA INQUISITIVA**

¿Cómo puedo empezar a reaccionar a mis preguntas? ¿Cómo puedo ejercitar mis músculos inquisitivos? ¿Puedo formular una mejor pregunta? ¿Cómo puedo probar mi detector de absurdos integrado? ¿Y si mirara el mundo a mi alrededor con nuevos ojos? ¿Cómo (y con quién) debería romper el hielo? ¿Y si me entrevistara a mí mismo? ¿El cuestionamiento puede unir a mi familia? ¿Y si cambiara mis resoluciones por «cuestoluciones»? ¿Cómo puedo exhortar a otros a que pregunten más? ¿Cuál es mi «gran pregunta bella»?

## **243      AGRADECIMIENTOS**

## **249      CITAS Y REFERENCIAS**

## **295      ÍNDICE DE PREGUNTAS**

## PARTE I

# PREGUNTAS PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES



### **¿Por qué debería cuestionar mis decisiones?**

Todos los días nos enfrentamos a preguntas que piden a gritos una decisión. Algunas son relativamente insignificantes: «¿Qué voy a desayunar? ¿Debería leer este artículo de periódico o el siguiente?». Otras son más importantes: «¿Debería aceptar ese nuevo proyecto? ¿Hablar con mi jefe sobre un problema que acaba de surgir? ¿Es momento de empezar a buscar una nueva casa?».

Es perfectamente natural y razonable querer responder lo más pronto posible. ¿Para qué perder tiempo con indecisiones? Ya sea que trates de decidir qué ropa ponerte o si debes aceptar un nuevo trabajo o no, el tiempo pasa. Por lo regular no hay una respuesta «correcta», o si la hay, ¿quién la sabría? Por eso pensamos que no vale la pena pensarlo

demasiado; bien podemos elegir lo que sentimos que es mejor en ese momento o, para decirlo en otras palabras, «seguir nuestros instintos».

Podemos justificar este enfoque señalando que se sabe que varios altos líderes empresariales toman decisiones fundamentales confiando en «su intuición», al menos eso es lo que dicen sus perfiles en la prensa corporativa. La «intuición» se puso verdaderamente de moda a partir del popular libro de Malcolm Gladwell, *Blink*, publicado en 2005, en el que cuenta historias sobre decisiones que se toman en dos segundos, basadas en la intuición, y que resultan ser todo un éxito.

Sin embargo, una creciente cantidad de estudios ha concluido que nuestros instintos —o nuestra tendencia natural a pensar o reaccionar de cierta forma cuando nos enfrentamos a una decisión— no son tan confiables como nos gustaría creer. Cuando tomamos decisiones estamos sujetos a prejuicios inherentes, falsa confianza, aversión al riesgo irracional y a una gran cantidad de obstáculos. Katherine Milkman, de la escuela Wharton, Universidad de Pensilvania, quien ha investigado y escrito ampliamente sobre la toma de decisiones, dice: «La ciencia no avala el valor de seguir los instintos; de hecho, cuando se trata de la toma de decisiones, respalda exactamente lo contrario». El psicólogo y experto en toma de decisiones, Daniel Levitin, coincide: «el instinto se equivocará más veces de las que acertará».

Entonces, ¿qué podemos hacer al respecto? Cuando se trata de decisiones importantes, podemos confiar menos en los sentimientos y más en la evidencia. Podemos buscar información en fuentes externas y diferentes perspectivas; tratar de superar nuestros prejuicios y opiniones limitadas. Podemos generar más opciones a nuestra disposición cuando tomamos una decisión (lo que los expertos dicen que es un elemento clave para llegar a mejores decisiones). También podemos considerar que tendemos de manera innata a ser excesivamente precavidos o a enfocarnos demasiado en los beneficios a corto plazo, y a esforzarnos por tomar decisiones más audaces y con mayores miras a futuro.

Pero no podemos hacer nada de eso a menos que estemos dispuestos a pensar —y cuestionar— las decisiones que tomamos en el momento en que lo hacemos. En esta sección veremos por qué deberías cuestionar tus decisiones (o al menos algunas) y qué estrategias de cuestionamiento son más efectivas. Consideraremos cómo puedes usar el autocuestionamiento para tomar decisiones más equilibradas y valientes para superar el miedo al fracaso. Y veremos que al formular

las preguntas correctas podemos incluso ayudar con las decisiones más importantes, como averiguar cuáles son tus verdaderas pasiones y así decidir qué objetivos y sueños perseguir.

En cuanto a las decisiones de menor importancia —como elegir el abrigo correcto o la mejor ruta para ir al trabajo en la mañana—, no todo lo que decidimos en el curso del día debe estar sujeto a un cuestionamiento riguroso. Después de todo, la gente tiene que hacer las cosas. Mike Whitaker, autor de *La transformación de la toma de decisiones*, aconseja que, en vez de perder tiempo analizando decisiones sin importancia, te diviertas con ellas y las uses como una oportunidad para ser espontáneo o creativo. «¿Helado para el desayuno?», sigue tu instinto.

Pero las decisiones que importan —en tu negocio o carrera, relaciones personales o inversiones financieras, en la casilla electoral— merecen más reflexión. Esto nos lleva a uno de los problemas que enfrentamos cuando tenemos que tomar decisiones: a muchos no nos gusta particularmente pensar en decisiones difíciles. El proceso puede ser incómodo y perturbador.

Las decisiones difíciles requieren que elijamos en medio de la incertidumbre; nos obligan a enfrentar lo desconocido. Por fortuna, la pregunta es una herramienta diseñada exactamente para esa situación. Las preguntas nos permiten «organizar nuestro pensamiento alrededor de lo que no conocemos», dice Steve Quatrano, integrante de un grupo de investigación del Instituto de la Pregunta Correcta.

Piensa en tus habilidades innatas de cuestionamiento como si fueran una linterna, y en la decisión frente a ti como una habitación oscura. Cada pregunta ilumina una nueva área (y cuanto mejor sea la pregunta, más luz arroja). Cuando confrontamos lo desconocido que rodea a una decisión difícil, cada pregunta —«¿Qué es lo que en realidad estoy decidiendo ahora? ¿Qué es lo más importante? ¿Con qué información fundamental cuento o no?»— nos permite ver con mayor claridad y nos ayuda a avanzar frente a la incertidumbre.

Las preguntas también pueden facilitar, incluso a veces de manera divertida, la ardua labor de tener que pensar sobre una decisión. Una pregunta es una invitación a pensar. Puede ser casi irresistible: formula una pregunta interesante y ofrecerás a tu mente un acertijo a resolver. Y cuando tomamos decisiones importantes, cuanto más nos invitemos a pensar, mejor, porque existen fuerzas poderosas que nos desvían de pensar por completo.



Parece que estamos programados para tomar decisiones rápidas e instintivas. Échale la culpa a nuestros ancestros de la jungla. Daniel Levitin observa que nuestras habilidades se desarrollaron para hacer juicios rápidos con base en información limitada, como el crujido de la hojarasca. Después seguimos esos instintos mientras tomamos decisiones, lo cual nos puede conducir a responder más pronto de lo necesario.

No es fácil convencer a la gente de que baje la velocidad, piense más y pase más tiempo recopilando y sopesando evidencia antes de decidir. «Es ir en contra de la evolución —dice Levitin—. Desarrollamos nuestro conjunto cognitivo para lidiar con un mundo que era mucho más sencillo», en términos de la cantidad de nueva información y el ritmo del cambio. Esto resultó en una «fijación del cerebro —agrega— y actualmente no nos es muy útil cuando tomamos decisiones».

También somos un poco perezosos en lo cognitivo. En su investigación sobre los hábitos en la toma de decisiones, los profesores Katherine Milman, Jack Soll y John Payne concluyeron que los humanos recurren a juicios apresurados porque «somos avaros a nivel cognitivo; no nos gusta usar nuestra energía mental en incertidumbres».

Cualquiera que sea la razón, es tiempo de preguntar: «¿Por qué tomamos decisiones como si siguiéramos en la jungla?». Quizá tenemos que cumplir plazos, pero ningún león nos está persiguiendo. En general tenemos tiempo para pensar, sobre todo en el caso de decisiones importantes. En la vida moderna somos más aptos para enfrentar decisiones que por lo general no tienen que ver con sobrevivir peligros inmediatos, más bien, tienen que ver con navegar en un mundo complejo, al tiempo que tratamos de ser más productivos y felices. A diferencia de nuestros ancestros, que por lo regular *tenían* que confiar en su intuición, nosotros contamos con una gran cantidad de información (en ocasiones parece que demasiada) al alcance de la mano, la cual puede ayudarnos a fundamentar nuestras decisiones.

Si no usamos el tiempo y las herramientas disponibles para tomar mejores decisiones —si elegimos no reflexionar demasiado al respecto o no cuestionarnos lo suficiente—, eso es, en sí mismo, una decisión. Y no es una buena.

Al tomar decisiones, tendemos a caer en «un montón de trampas», según los investigadores John Hammond, Ralph Keeney y Howard Raiffa. En sus escritos sobre la toma de decisiones citan varias de dichas trampas, por ejemplo:

- El miedo a lo desconocido, que puede desviar las decisiones hacia lo seguro (por eso los investigadores dicen que puede ser difícil resistirse a la «atracción magnética del *statu quo*» cuando tomamos una decisión sobre un posible cambio).
- Una tendencia a centrarse en la información incorrecta (el artículo que leíste en el periódico esta mañana puede influir de manera importante en una decisión que tomaste esta tarde).
- El exceso de confianza en nuestras propias predicciones.
- Una inclinación a favorecer la información que confirma nuestras suposiciones y prejuicios preexistentes.

Considera cómo estas tendencias pueden influir al tomar una decisión: digamos que mi compañía me ofrece un puesto mejor remunerado si me mudo de Nueva York a la gerencia de la nueva oficina en Seattle. De inmediato mi «prejuicio sobre el *statu quo*» me produce un mal presentimiento. («El cambio es peligroso; quién sabe, puede haber depredadores mortales acechando en las selvas de Seattle»). Asimismo, hace poco un amigo me dijo que vivió unos días en Seattle y que no le gustó. Aparte, estoy casi seguro (nadie me ha dicho nada, pero lo *siento*) de que muy pronto tendré la gerencia de la oficina de Nueva York. Solo para estar seguro de mi decisión, investigo rápidamente durante diez minutos en Google sobre Seattle; aparecen muchos artículos, pero acabo leyendo una diatriba de un viajero sobre la ciudad: está llena de gente obsesionada con el café. Ni siquiera me gusta el café; así acaba el tema.

En este ejemplo caigo en las cuatro trampas que describieron Hammond, Keeney y Raiffa. Aunque piense que tengo buenas razones sobre mi decisión de Seattle, en realidad se basan en un miedo irracional, una predicción arrogante y un par de opiniones personales aleatorias que ni siquiera son mías. Estos datos no tienen mucho sentido, aunque puede *parecer* que tienen bastante al momento de tomar decisiones.

Cuando hacemos juicios apresurados confiamos en una visión limitada o distorsionada de una situación, aunque pensamos que tenemos una visión más completa y precisa. Con base en su estudio de este fenómeno, el psicólogo Daniel Kahneman inventó un nombre (y acrónimo): «Lo

que ves es lo que hay» (*What you see is all there is*, WYSIATI). Nos creemos una historia basada en lo poco que sabemos, sin considerar todo lo que no sabemos, explica Kahneman.

Es interesante observar que la investigación de Kahneman encontró que algunas personas *son* capaces de emitir buenos juicios precipitados en ciertas situaciones, pero solo porque tienen más conocimientos que la mayoría sobre dicha situación particular (en general con base en su experiencia). Como señala el psicólogo mencionado, un maestro de ajedrez, por ejemplo, puede confiar en su instinto cuando decide una jugada porque cuenta con mucha experiencia de decisiones pasadas similares a las que puede recurrir. Así que, respecto a la pregunta «¿Debería confiar en mi instinto cuando tomo decisiones?», el científico piensa que deberías hacerlo solo si eres un maestro del ajedrez o alguien con una experiencia específica similar al decidir reiteradamente en una situación específica.

La mayoría de nosotros no somos como el maestro de ajedrez, aunque pensemos lo contrario. «El exceso de confianza surge porque, con frecuencia, las personas están ciegas por su propia ceguera», escribe Kahneman. Ellas «sinceramente creen que tienen la experiencia, actúan como expertos y parecen expertos. No obstante, pueden estar en las garras de una ilusión».

En vez de preguntar: «¿Debería confiar en mi instinto?», una mejor pregunta es «¿Cómo puedo superar esos instintos?».

Y esto nos lleva a la premisa central de este libro, y de esta sección en particular: cuando tienes que tomar decisiones, puedes intentar superar tus instintos, evitar esas «trampas comunes» y ser menos «ciego» simplemente haciendo más preguntas. Si, como sugiere Kahneman, tomamos malas decisiones debido a nuestro limitado campo de visión, entonces, «¿qué tal si pudiéramos ampliar esa visión con ayuda de nuestra linterna de cuestionamiento?».



### **¿Por qué creo lo que creo? (¿Y si me equivoco?)**

Lo primero que debes hacer con esa linterna es encenderla sobre ti mismo. El camino para tomar mejores decisiones comienza por cuestionarse las propias decisiones, prejuicios y suposiciones. Pero es raro que la gen-

te lo haga, y en realidad no es fácil. (Existen algunos prejuicios que probablemente permanecerán invisibles para nosotros, sin importar cuánto los busquemos). Quizá en estos tiempos de «cámara de eco» es más difícil que antes. Actualmente, si alguien está predispuesto a creer algo o mantener cierto punto de vista, es más fácil que encuentre la información que confirme ese punto de vista que la que lo contradiga. El algoritmo de las noticias de Facebook presenta constantemente sesgos de confirmación al exponer a las personas a noticias y avisos que corresponden en mayor medida a sus preferencias establecidas.

Cuando se le preguntó al físico ganador del Premio Nobel Arno Penzias qué lo llevó al éxito, explicó que, como hábito cotidiano, hacía lo que él llamaba la «pregunta yugular». Penzias respondió: «lo primero que hago cada mañana es preguntarme: “¿por qué creo con tanta firmeza lo que creo?”». Penzias creía que era fundamental «revisar constantemente tus propias suposiciones». Y esto es importante siempre que se toman decisiones, porque nuestras suposiciones e ideas preconcebidas pueden influir en gran medida en nuestras decisiones (suponiendo que la tendencia a querer confirmar nuestras suposiciones es una de las cuatro «trampas de la decisión» citadas previamente).

Para tomar un punto de vista más holístico de tus suposiciones sobre un asunto particular en el cual debes decidir, divide la pregunta yugular de Penzias en tres partes: el **¿qué?**, el **¿por qué?** y el **¿y si...?** La primera parte implica simplemente tratar de identificar algunos de tus prejuicios o suposiciones. La pregunta inicial que debes hacerte es «¿Qué me inclino a creer sobre este asunto particular?». Por ejemplo, retomemos la «oferta de empleo en Seattle»; esta pregunta inicial puede ayudar a descubrir los sentimientos y suposiciones que puedo tener sobre Seattle, sobre los retos de mudarme a un nuevo lugar, el trabajo en una nueva sucursal, etcétera.

Si pasamos del **¿qué?** al **¿por qué?**, volvemos a la pregunta original de Penzias, que intenta llegar a la *base* de cualesquiera que sean tus sentimientos o creencias al respecto. Al pensar en esto (y quizá al investigar y hablar con otros sobre ello), podemos comenzar a ver si la creencia o la intuición resisten un análisis. Podríamos darnos cuenta de que existe poca evidencia para sostenerlo. Podría ser un punto de vista que tenía sentido antes pero ya no (este es un problema común que el autor Daniel Pink recomienda preguntarse regularmente: «¿Qué creía antes que ahora no es cierto?»).

Al cuestionar por qué crees lo que crees, no ignores el «prejuicio de atractivo» que, según algunos investigadores, es muy poderoso (quizá más poderoso que el «prejuicio de confirmación» del que tanto se habla). Para averiguar cuál es tu prejuicio de atractivo en un problema dado, formula esta sencilla pregunta: «¿Qué me gustaría que fuera verdad?». Si regresamos a la decisión de aceptar o no el trabajo en la empresa X, quizá tengas un fuerte instinto o creencia de que prosperarás en esta porque *te gustaría* que fuera verdad. (El optimismo está bien, pero demasiadas ilusiones pueden nublar nuestro pensamiento crítico.)

Después de considerar el **¿qué?** y el **¿por qué?**, seguimos con el **¿y si?**, por ejemplo, «¿Y si mis creencias o suposiciones sobre este asunto son sencillamente incorrectas?». Cuando explores esta posibilidad, puedes usar esta simple y efectiva estrategia: piensa en alguna creencia sobre un tema particular y luego considera si es posible que lo contrario sea cierto. Richard Larrick, profesor en la Universidad de Duke e investigador destacado en el tema del «desprejuicio», dice que «considerar lo opuesto no solo consiste en preguntarse a sí mismo ¿cuáles son algunas razones por las que mi juicio inicial puede ser erróneo?». Larrick dice que esta pregunta funciona porque «llama la atención a la evidencia contraria que, de otro modo, no se hubiera considerado».

### FORMULA ESTAS CUATRO PREGUNTAS PARA RECONSIDERAR TUS PREJUICIOS Y CREENCIAS

- ¿Qué me inclino a creer sobre este asunto específico? Comienza por tratar de articular tus creencias y prejuicios.
- ¿Por qué creo lo que creo? La «pregunta yugular», según el físico ganador del Premio Nobel Arno Penzias, te exhorta a considerar la base de esas creencias.
- ¿Qué me gustaría que fuera verdad? El «prejuicio de atractivo» puede llevarte a pensar que algo es verdad porque quieres que sea verdad.
- ¿Y si lo contrario es verdad? Esta pregunta se inspira en los expertos del «desprejuicio» y en George Costanza de la serie *Seinfeld*.

Lo anterior significa que al menos existen algunas bases científicas para la estrategia del «George opuesto» que alguna vez empleó el personaje de George Constanza, de *Seinfeld*. En un episodio de la serie de 1994, George (por consejo de Jerry) tiene una revelación: puesto que en el pasado sus instintos siempre lo habían llevado por el mal camino, decide que de allí en adelante hará lo contrario de todo lo que se sienta inclinado a hacer en determinada situación; en otras palabras, dejaría que el «George opuesto» tomara el mando.

En el programa, reaccionar de manera automática en contra de sus instintos funciona de maravilla en la carrera y vida amorosa de George. Pero en una situación de la vida real, la estrategia de «considerar lo opuesto» no pretende proporcionar una solución clara y confiable; más bien, está diseñada para abrir tu pensamiento a posibilidades que van más allá de tu primer impulso. Elegir lo opuesto *podría* ser una buena opción, pero también podría mostrarte que tu primer instinto era el correcto, o quizá te darás cuenta de que el mejor camino se encuentra en algún lugar entre ambos.



### ¿Pienso como un soldado o un explorador?

Para cuestionar tu pensamiento —de manera que puedas darte la oportunidad de considerar otras ideas y puntos de vista que puedan entrar en conflicto con los tuyos—, debes ser lo «suficientemente humilde para admitir que no sabes algo o que quizá estés equivocado en lo que crees que sabes», dice Daniel Levitin. Esto va en contra de la tendencia natural de muchas personas a defender lo que creen. Al tratar de considerar distintas perspectivas, evaluar evidencias y tomar decisiones razonadas, esa tendencia a ser defensivo puede ser un obstáculo.

Para ilustrar este punto, Julia Galef, cofundadora del Centro de Racionalidad Aplicada, ofrece una metáfora clara en forma de una bella pregunta. Galef sugiere que nos hagamos esta pregunta: «¿Soy un soldado o un explorador?». Ella explica que un soldado tiene una mentalidad muy diferente a la de un explorador. **El trabajo de un soldado es proteger y defender contra el enemigo, en tanto que el trabajo de un explorador es buscar y comprender.** Estas dos actitudes distintas también pueden aplicarse a las maneras en las que todos procesamos información

e ideas en nuestra vida cotidiana. «Tomar buenas decisiones trata en gran medida de la mentalidad en la que estás», dice Galef.

La mentalidad de un explorador (de cualquier tipo) está arraigada en la curiosidad. Como observa Galef: «Es más probable que los exploradores digan que sienten placer cuando aprenden nueva información o resuelven un acertijo. También es más probable que se sientan intrigados cuando se encuentran con algo que contradice sus expectativas. Y los exploradores tienen bases: su autoestima no está atada a cuánta razón tengan o cuánto se equivoquen en algún tema».

En otras palabras, los exploradores tienen «humildad intelectual», para usar un término que, en los últimos años, varios artículos, publicaciones en blogs y libros hicieron popular (y también porque un ejecutivo de Google, Laszlo Bock, anunció públicamente que una cualidad que busca la compañía cuando contrata es la humildad intelectual).

Definida como **«el estado de apertura a nuevas ideas, la voluntad de ser receptivo a nuevas fuentes de evidencia»**, la **humildad intelectual** es considerada por uno de sus campeones, Edward Hess, autor y profesor en la Universidad de Virginia, como la clave para progresar en el futuro. No podemos competir con la inteligencia artificial a menos que nosotros, los humanos, sigamos aprendiendo, experimentando, creando y adaptándonos, dice Hess. Y no podemos hacer nada de eso a menos que asumamos el papel del humilde cuestionador durante toda la vida. Como afirma Hess en el título de su libro, *Humildad, la nueva inteligencia*.

Si la «vieja inteligencia» consistía en obtener buenas calificaciones, saber más respuestas correctas y no cometer errores, la «nueva inteligencia» se mide por la habilidad para seguir adaptándose. Pero para lograrlo, dice Hess, debemos evitar invertir demasiado en nuestras propias ideas y experiencia. «Debo separar mis creencias de mi ego— explica—. Debo tener la mente abierta y considerar mis creencias como hipótesis que debo probar constantemente y someter a modificación con mejores datos».

Aunque en general la humildad se asocia con la docilidad, Hess dice que debemos concebirla como una «gran apertura hacia el mundo [...] He tenido que superar la forma reflexiva de mi pensamiento, mi ego, mis miedos, mi lucha o mis respuestas al vuelo», y esa actitud se considera valiente. Según Hess, aprovechar la humildad intelectual puede ayudar a todo, desde a fomentar la innovación hasta mejorar el discurso civil, porque «ya no se trata de quién tiene la razón, sino de lo que es acertado».

**PREGUNTAS PARA PROBAR TU «HUMILDAD INTELECTUAL»**

- ¿Me inclino a pensar más como un soldado o como un explorador? El trabajo de un soldado tiene el propósito de defender, en tanto que el de un explorador es descubrir.
- ¿Preferiría tener razón o comprender? Si le das mucha importancia a tener razón, puedes pasar al modo «defensa» e impedir el aprendizaje y el entendimiento.
- ¿Solicito y busco puntos de vista contrarios? No le preguntes a las personas que están de acuerdo contigo, pregunta a las que están en desacuerdo e invítalas a que te digan por qué.
- ¿Disfruto la «agradable sorpresa» de descubrir que estoy equivocado? Averiguar que estabas equivocado sobre algo no debe avergonzarte; es una señal de apertura y crecimiento intelectual.

Parece que superar el deseo de «tener la razón» requiere un esfuerzo consciente. El inversionista de capital de riesgo Christopher Schroeder señala que él usa la siguiente pregunta para recordar que debe mantener una mente abierta: **«¿Preferiría tener razón o comprender?»**.

«Si insistes en tener razón —dice Schroeder—, te encierras en tu propia cámara de eco, y eso puede provocar que tomes malas decisiones». Otro inversionista de capital de riesgo con quien hablé dijo que él se hace una pregunta similar a la de Schroeder cuando necesita decidir si debe financiar a un nuevo empresario o no, lo único que cambia es que él la utiliza para evaluar al candidato que está considerando: ¿Esta persona es alguien que preferiría tener razón o alguien que preferiría tener éxito? El inversionista se inclinaría por una persona que prefiriera lo segundo.

Es lógico pensar que un empresario que se preocupa demasiado por tener la razón sobre su idea original va a tener más dificultades para llevar dicha idea al mercado —porque la gente puede ser reticente a cambiar su idea o a admitir y corregir sus errores en el plan de nego-



cios original—. A través de la experiencia, el inversionista de quien he hablado encontró que los emprendedores exitosos estaban más abiertos a comentarios, y dispuestos a aceptar sus errores, lo que les permitió aprender, adaptarse y mejorar la idea o la oferta.

**Es claro que la «necesidad de tener la razón» puede afectar mucho más que las decisiones de negocios.** También se aplica a la política —donde la gente puede odiar admitir que fue un error votar por algún candidato a pesar de la fuerte evidencia que lo sugería—. En las relaciones personales dicha necesidad de tener la razón puede provocar que perduren argumentos y riñas que van demasiado lejos. No hay duda de que el orgullo desempeña un papel importante en todo esto: se siente bien pensar que tienes la razón y que quienes piensan igual que tú te digan que sí, que tienes la razón y que siempre la has tenido. Pero eso no ayuda a mejorar el aprendizaje, la comprensión y la toma de decisiones, tampoco contribuye a promover el progreso en general.

«Si realmente queremos mejorar nuestro juicio como individuos y sociedades», dice Galef, deberíamos esforzarnos en cambiar la manera en que nos sentimos cuando creemos tener razón y nos demuestran lo contrario. «Nos haría bien aprender a sentirnos orgullosos en vez de avergonzados cuando nos damos cuenta de que podemos equivocarnos en algo, o aprender a sentirnos intrigados en vez de a la defensiva cuando recibimos información que contradice nuestras creencias», afirma. Galef tiene su propia versión de la «necesidad de tener la razón»; aconseja que las personas se pregunten: «¿Qué anhelas más, ¿defender tus creencias o ver el mundo de la manera más clara posible?».

Si te comprometes a esforzarte por lo segundo, entonces puedes comenzar a tomar decisiones con una mente más abierta e informada.



### ¿Por qué debería aceptar lo que me dicen?

Estar abierto a nueva información no significa que la vas a aceptar sin cuestionamientos. Cuando enciendes la linterna del cuestionamiento que llevas dentro, también debes usarla para evaluar las afirmaciones, puntos de vista y evidencia que encuentres. Cuando consideras y evalúas esa información en un esfuerzo por tomar una decisión o hacer un juicio razonado, promueves el pensamiento crítico.

El término «pensamiento crítico» puede sonar tan antiguo como negativo. «Es un término horrible», dice el experto en pensamiento crítico, Neil Browne, sobre todo porque no ayuda a los jóvenes estudiantes que necesitan aprender cómo emplear este tipo de pensamiento. Browne considera que como se requiere una mente ágil y flexible, y la capacidad para separar los falsos argumentos, quizá sea más atractivo usar el término «pensamiento ninja».

Cuando se trata de tomar decisiones o llegar a un juicio, el pensador crítico (o ninja) trata de hacerlo con base en evidencia sólida, al tiempo que intenta permanecer objetivo e imparcial. Utilizar un pensamiento crítico, de mente abierta, en vez de solo asumir y aceptar, requiere esfuerzo. Pero la buena noticia es que no es difícil dominar los pasos básicos del pensamiento crítico. En realidad solo requiere hacer unas cuantas preguntas fundamentales, aunque debes saber qué preguntas son más útiles en cada situación y tener la voluntad de tomarte el tiempo y la molestia de formularlas.

¿Cuáles son esas preguntas? **Encontrarás diferentes preguntas de «pensamiento crítico» en distintas listas**, pero, de acuerdo con Browne y otras autoridades en el tema, una buena pregunta para empezar es la de «evidencia», la cual se usa para tratar de determinar la esencia detrás de cualquier información nueva que encuentras. Un pensador crítico que se enfrenta a cualquier tipo de afirmación —ya sea que provenga de un vendedor de productos, un político o un noticiero—, generalmente pregunta: **«¿Cuál es la evidencia que respalda esta afirmación y qué fuerza tiene?»**. Eso puede llevar a un subconjunto de preguntas de evidencia más específicas, como «¿Esta evidencia proviene de una fuente confiable?» **«¿Hay algún propósito detrás de ella?»**.

Responder estas preguntas puede requerir indagar un poco si, por ejemplo, la fuente de información tiene un sólido historial de decir la verdad o si esa fuente puede tener algún interés en particular en hacer esa afirmación precisa. (En cuanto a lo último, siempre pregunta: *Cui bono?*, que en latín significa: **¿A quién beneficia?**).

Regresemos al ejemplo de la mudanza a Seattle, en el cual mi decisión se sustentaba en opiniones aleatorias (la de mi amigo y la de la publicación de un viajero que encontré en Google). Hubiera sido prudente cuestionar la evidencia («¿Representa los puntos de vista o la experiencia de más personas además de estas dos? ¿Cuánto tiempo pasaron estas personas en la ciudad y hasta que punto la pudieron conocer en verdad?»).

En ocasiones el problema con la información no está en lo que dice, sino lo que falta por decir; ya sea un reportaje de noticias o un discurso de ventas que omite detalles importantes. En este caso, un pensador crítico, cuando le ofrecen soluciones sin mencionar los posibles efectos secundarios o consecuencias negativas, debería siempre preguntar: «¿Qué es lo que no me están diciendo?».

### UTILIZA ESTAS CINCO PREGUNTAS PARA DETECTAR FUENTES NO CONFIABLES

- ¿Qué tan sólida es la evidencia? El pensamiento crítico comienza por preguntar en qué se basa cualquier afirmación. Un subconjunto de preguntas de «evidencia» puede incluir: ¿Esta evidencia proviene de una fuente confiable? ¿Hay algún propósito detrás de ella?
- ¿Qué es lo que no me están diciendo? En ocasiones el problema con la información no está en lo que se dice, sino en lo que falta por decir, ya sea que se trate de un reportaje de noticias con información insuficiente o de un discurso de ventas que omite detalles importantes.
- ¿Tiene validez lógica? Cuando las personas tratan de convencerte de algo, pueden usar un razonamiento erróneo que sugiere que debes creer A porque existe B.
- ¿Cuál es el punto de vista opuesto? Para evitar el «pensamiento crítico débil» esfuerzate por buscar un punto de vista contrario del tema que debes decidir y trata de considerarlo con la mente abierta.
- ¿Cuál de los puntos de vista en conflicto está respaldado por mayor evidencia? Opta por el que tenga más respaldo.

Cuando las personas tratan de persuadirte, pueden usar un razonamiento erróneo que sugiere que debes creer A porque existe B, o pueden prometer que, si haces A, seguramente obtendrás B. Las preguntas de pensamiento crítico están diseñadas para eliminar las «falacias lógicas» que podrían estar sustentadas en conjeturas falsas o, peor aún, que podrían ser trampas diseñadas para llevarte a una falsa conclusión.

Un excelente recurso para identificar falacias lógicas comunes es el **«kit para detectar mentiras»** de Carl Sagan, que se publicó originalmente como parte de su libro *El mundo y sus demonios: la ciencia como una luz en la oscuridad*, en 1996. (Los escritos de Sagan sobre pensamiento crítico han llamado de nuevo la atención, en parte porque se presentaron en el blog de Maria Popova, *Brain Pickings*). Como parte de este kit, Sagan ofreció una lista de veinte trucos que los pensadores críticos deberían tener siempre en cuenta, incluidos los argumentos que se basan en autoridades competentes —«Soy el presidente, deben creerme»—, dicotomías falsas —«Estás con nosotros o en nuestra contra»—, o argumentos que son «armas de doble filo» —«Si damos este paso aparentemente razonable, con seguridad nos llevará a algo peor».

Puesto que una de las claves del pensamiento crítico es la imparcialidad, la cual requiere voluntad para considerar diversas perspectivas, los pensadores críticos están entrenados para preguntar: «¿Cuál es la otra cara de este problema?». Se trata de crear el hábito de considerar siempre un punto de vista opuesto al tema o a la afirmación que estamos cuestionando.

Cuando estés considerando el «otro lado», recuerda que también puede ser útil preguntar: «¿Existe en *realidad* otro punto de vista?». («No existe otra opinión para la pregunta de si verdaderamente el hombre llegó a la luna —observa Daniel Levitin—. Lo hicimos».) Si existe otro lado, considera ambas posiciones y pregunta: «¿Cuál de los puntos de vista en conflicto cuenta con mayor evidencia?». A final de cuentas, siempre podemos quedarnos con un juicio personal; por ejemplo: «tengo tres poderosas razones para creer esto y una razón para creer lo otro; consideraré el caso con más argumentos».