

# Los 4 tipos de pensamiento que los líderes deben practicar (y enseñar)

Heidi Grant y Shawn McCann

Distribuido por: The New York Times Syndicate



¿Cómo se añade valor? Cuando decimos que una persona, un equipo o una empresa agrega valor, generalmente nos referimos a que han ido más allá de lo que se les pidió o esperaba de ellos. Por ejemplo, imagine que su gerente le pide que busque tres proveedores que puedan prestar un servicio que necesitan. Usted proporciona una lista

de tres proveedores, sus respectivas ventajas y desventajas y, además, una posible solución en la que puede resolver el servicio requerido internamente. O bien, que un cliente potencial acude a usted en busca de formación sobre retroalimentación, que su empresa puede proporcionar. Sin embargo, después de algunas entrevistas con sus líderes, usted logra

## Los 4 tipos de pensamiento que los líderes deben practicar (y enseñar)

deducir el problema real: No es que las personas no sean buenas dando retroalimentación, sino que no quieren hacerlo. Usted propone trabajar con ellos para diseñar un conjunto de intervenciones destinadas a incentivar y normalizar la retroalimentación.

Ambos ejemplos ilustran cómo añadir valor no solo surge de resolver un problema, sino de resolver el problema correcto, de maneras que nadie esperaba, para llegar a un resultado aún mejor. Y este tipo de soluciones no surgen de nuestras formas cotidianas de pensar, sino del pensamiento experto, el pensamiento crítico, el pensamiento estratégico y el pensamiento sistémico; habilidades que aparecen constantemente en esas listas omnipresentes de competencias que los líderes de todos los niveles deben dominar para enfrentar los desafíos del futuro.

Si usted es un líder que busca que su empresa aporte valor a los clientes y consumidores, o un gerente que busca formas en las que su equipo pueda generar más valor, necesita desarrollar estas habilidades en sus colaboradores. Sin embargo, el problema para muchos líderes y gerentes es que, cuando usamos términos como pensamiento experto, crítico, estratégico o sistémico, con demasiada frecuencia no sabemos cuándo aplicarlos o incluso cómo definirlos.

Aquí exploraremos en profundidad estos cuatro tipos de pensamiento, incluido lo que significan y cuándo deben utilizarse, junto con algunos consejos para utilizar



**Si usted es un líder que busca que su empresa aporte valor a los clientes y consumidores, o un gerente que busca formas en las que su equipo pueda generar más valor, necesita desarrollar estas habilidades en sus colaboradores.**

las herramientas de IA como aliadas en el proceso de pensamiento.

### 1. PENSAMIENTO EXPERTO

El pensamiento experto se basa en un conocimiento profundo de un campo en particular. Se desarrolla a través de años de experiencia, formación y práctica constante. Utilizamos el pensamiento experto para realizar nuestro trabajo diario, a menudo sin siquiera darnos cuenta. Los expertos reconocen patrones y adoptan hábitos perfeccionados, confiando en heurísticas y suposiciones que les permi-

ten operar con una velocidad y precisión que los principiantes no tienen. Cuando se usa la IA, el experto distingue de inmediato la verdad de la falsedad, mientras que el principiante podría aceptar las respuestas sin cuestionarlas.

Los principiantes tienden a observar las situaciones de manera más superficial, sin saber exactamente a qué deben prestar atención. Invierten mucho esfuerzo en tareas que un experto podría hacer con los ojos cerrados, y sin la misma calidad. Aplican las reglas de forma incorrecta, mientras que los expertos las crean. La mayoría de las empresas son expertas en convertir a los principiantes en expertos, y el “pensamiento experto” es lo que aportan cada día a sus clientes. Con frecuencia, cuando decimos que queremos que las personas piensen de manera más crítica, en realidad lo que queremos es que piensen más como expertos. También olvidamos que ser experto en un campo no nos convierte en expertos en otro, y aquí es donde el pensamiento experto encuentra su límite.

### 2. PENSAMIENTO CRÍTICO

El pensamiento crítico requiere que hagamos una pausa en nuestro flujo automático de razonamiento experto. Implica detenerse primero para identificar y luego cuestionar los supuestos subyacentes sobre los cuales se basan nuestras conclusiones de expertos. Cuando nos involucramos en el pensamiento crítico, evaluamos la calidad de la información que tenemos a nuestra disposición: ¿Es actual? ¿Es precisa? ¿Es integral o hay

## Los 4 tipos de pensamiento que los líderes deben practicar (y enseñar)

algo que nos falta? Para ello, buscamos y consideramos activamente múltiples perspectivas, idealmente aquellas que difieren lo más posible de la nuestra. El pensamiento crítico consiste en preguntarse por qué y no limitarse a aceptar las cosas como verdades absolutas.

Una de las técnicas más conocidas del pensamiento crítico se basa en cuestionarse si realmente se está respondiendo a la pregunta correcta en primer lugar. Esta técnica, conocida como replanteamiento, es especialmente útil para generar soluciones innovadoras ante los desafíos existentes. Por ejemplo, los urbanistas que buscan reducir el tráfico podrían inicialmente pensar en añadir más carreteras o carriles, pero al hacerse una pregunta diferente (¿Cómo podemos reducir la cantidad de autos en la carretera?), de repente las soluciones que incentivan el transporte público y el trabajo a distancia cobran más relevancia. A través del replanteamiento, pueden surgir muchas soluciones que antes pasaban desapercibidas.

Las herramientas de IA pueden ayudar a identificar suposiciones, obtener nuevas perspectivas e incluso replantear el problema.

### 3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico consiste en adoptar una perspectiva a largo plazo y de alto nivel. Implica mirar más allá de la situación inmediata y trascender los límites actuales de nuestras formas de saber y hacer. A menudo se confunde con un pensamiento analítico, riguroso o



**El pensamiento estratégico consiste en adoptar una perspectiva a largo plazo y de alto nivel. Implica mirar más allá de la situación inmediata y trascender los límites actuales de nuestras formas de saber y hacer.**

centrado en la ejecución. Sin embargo, la característica principal del pensamiento estratégico es el uso de la imaginación, es decir, la disposición a preguntarse: “¿Qué podría ser?” o “¿Qué pasaría si...?”

Para formular estas preguntas, en ausencia de un compañero de pensamiento, las herramientas de IA pueden apoyar su exploración. Experimente con diferentes indicaciones para obtener información sobre lo que es posible.

### 4. PENSAMIENTO SISTÉMICO

El pensamiento sistémico es la capacidad de comprender la interconexión de las cosas. Consiste en reconocer cómo interactúan las distintas partes de un sistema y cómo los cambios en una parte pue-

den afectar a las demás. El pensamiento sistémico requiere conocer las interdependencias y la habilidad de visualizar simultáneamente todos los elementos de un sistema (una tarea nada fácil para el cerebro humano). Por esta razón, el pensamiento sistémico depende en gran medida de métodos de visualización eficaces (como pizarras bidimensionales o bloques tridimensionales) para ayudarnos a manejar la complejidad dentro de las limitaciones de la memoria de trabajo.

Una forma en que las herramientas de IA pueden ayudar es llenando cualquier vacío e identificando influencias internas y externas en un sistema que pueden no ser evidentes a simple vista.

Estos cuatro tipos de pensamiento son herramientas esenciales para el liderazgo moderno y deben enseñarse en todas las organizaciones. Comprender qué función cumple cada tipo de pensamiento y cuándo utilizarlos ofrece a los líderes un lenguaje común y un marco para elegir la herramienta adecuada en el momento correcto.

Aunque sólo se puede utilizar una herramienta a la vez, esto no le impide abordar un problema, plan, reto u oportunidad con cada tipo de pensamiento. Al alternar entre la opinión de un experto, desafiar suposiciones mediante el pensamiento crítico, colocar la información validada en un contexto sistémico y hacer uso de su imaginación estratégica preguntándose “¿qué pasaría si...?”, obtendrá una visión mucho más completa del desafío que enfrenta.