

Los 4 tipos de pensamiento que los líderes necesitan practicar y enseñar

hbr.org/2025/02/the-4-types-of-thinking-leaders-need-to-practice-and-teach

Resumen.

¿Qué significa añadir valor? Añadir valor no se obtiene solo de resolver un problema, sino de resolver el problema correcto, de maneras que nadie esperaba, para llegar a un resultado aún mejor. Este tipo de soluciones no vienen de nuestra forma de pensar diaria. Vienen de pensamiento experto, pensamiento crítico, pensamiento estratégico, y pensamiento sistémico—habilidades que figuran constantemente en esas omnipresentes listas de cosas en las que los líderes de todos los niveles tienen que ser muy buenos para hacer frente a los desafíos del futuro. Si es un líder que busca que su empresa añada valor para los clientes y los clientes, o un gerente que busca formas en que su equipo puede añadir valor, tiene que desarrollar estas habilidades en su gente. Sin embargo, el problema para muchos líderes y directivos es que cuando utilizamos términos como pensamiento experto, crítico, estratégico o sistémico, con demasiada frecuencia no sabemos cuándo aplicarlos ni siquiera cómo definirlos. Los autores exploran en profundidad estos cuatro tipos distintos de habilidades de pensamiento, incluyendo lo que significan y cuándo deben utilizarse, junto con algunos consejos para utilizar las herramientas de inteligencia artificial como compañero de pensamiento.

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes. *Read in English*

¿Cómo añadir valor? Cuando decimos que una persona, un equipo o una empresa tiene un valor añadido, normalmente queremos decir que ha ido más allá de lo que se le ha pedido o esperado. Por ejemplo, imagine que su gerente le pide que busque tres proveedores que puedan ofrecer el servicio que necesita. Usted proporciona una lista de los tres vendedores, con sus respectivos pros y contras, y una posible solución en la que, en su lugar, pueda encontrar el servicio necesario internamente. O un cliente potencial acude a usted en busca de una capacitación de retroalimentación lista para usar, que su empresa pueda ofrecer. Sin embargo, después de algunas entrevistas con sus líderes, puede deducir su problema: no es que la gente no sea buena dando retroalimentación, es que no quieren hacerlo. Y usted propone trabajar con ellos para diseñar un conjunto de intervenciones destinadas a incentivar y normalizar la retroalimentación.

Ambos ejemplos ilustran cómo la adición de valor surge no solo de la resolución de un problema, sino de la resolución del correcto problema, de maneras que nadie esperaba, para llegar a un resultado aún mejor. Y este tipo de soluciones no vienen de nuestra forma de pensar diaria. Vienen de pensamiento experto, pensamiento crítico, pensamiento estratégico, y pensamiento sistémico—habilidades que figuran constantemente en esas omnipresentes listas de cosas en las que los líderes de todos los niveles tienen que ser muy buenos para hacer frente a los desafíos del futuro.

Si es un líder que busca que su empresa añada valor para los clientes y los clientes, o un gerente que busca formas en que su equipo puede añadir valor, tiene que desarrollar estas habilidades en su gente. Sin embargo, el problema para muchos líderes y directivos es que cuando utilizamos términos como pensamiento experto, crítico, estratégico o sistémico, con demasiada frecuencia no sabemos cuándo aplicarlos ni siquiera cómo definirlos.

Si tuviéramos un centavo por cada vez que hemos escuchado a alguien decir: «La persona X realmente tiene que aprender a pensar de forma crítica», cuando lo que realmente quiso decir es que la persona X

Los 4 tipos de pensamiento que los líderes necesitan practicar y enseñar

hbr.org/2025/02/the-4-types-of-thinking-leaders-need-to-practice-and-teach

parecía no estar pensando en absoluto, disfrutaríamos de una engorrosa cantidad de monedas de cinco centavos. El pensamiento experto, crítico, estratégico y sistémico no son simplemente sinónimos de pensar bien. Cada uno de ellos tiene características únicas, está diseñado para hacer frente a tipos específicos de desafíos, solo son apropiados en determinadas condiciones y tienen en mente estados finales muy diferentes. Enseñar eficazmente a las personas a perfeccionar estas habilidades debe empezar con una comprensión fundamental de en qué se diferencian.

Es igual de importante reconocer que es poco probable que las habilidades de pensamiento se perfeccionen de forma orgánica, porque la mayoría de estas formas de pensar no son naturales. Tenemos que participar deliberadamente en ellas. En otras palabras, no son lo que hace nuestro cerebro en piloto automático. (Y no nos engañemos: nuestro cerebro está en piloto automático, por necesidad, la mayoría de las veces. Lo cual no es necesariamente algo malo.)

Aquí analizaremos en profundidad estos cuatro tipos distintos de habilidades de pensamiento, incluyendo lo que significan y cuándo deben utilizarse, junto con algunos consejos para utilizar las herramientas de inteligencia artificial como compañeras de pensamiento.

1. Pensamiento experto

El pensamiento experto se basa en un conocimiento profundo de un campo en particular.

Esta experiencia se desarrolla a través de años de experiencia, formación y práctica constante. Utilizamos el pensamiento de los expertos para hacer el trabajo que hacemos todos los días, a menudo sin darnos cuenta. Los expertos reconocen los patrones y adoptan hábitos muy perfeccionados, basándose en la heurística y las suposiciones que permiten una velocidad y una precisión de las que carecen los novatos. Cuando se utiliza la IA, es el experto el que distingue inmediatamente la realidad de la ficción, ya que el novato puede aceptar los resultados a su valor nominal.

Los novatos tienden a observar las situaciones de manera más superficial, sin saber exactamente a qué deben prestar atención. Se esfuerzan mucho en hacer cosas que un experto podría hacer mientras duerme, y no las hacen tan bien. Aplican mal las normas que los expertos han creado. La mayoría de las empresas son expertas en convertir a los novatos en expertos, y el «pensamiento de los expertos» es lo que aportan todos los días a sus clientes. La mayoría de las veces, cuando decimos que queremos que nuestra gente piense de forma más crítica, lo que realmente queremos es que piense de forma más experta. También olvidamos que ser experto en un campo no nos convierte en expertos en otro, y aquí es donde comienza el límite del pensamiento experto.

Cuándo utilizar el pensamiento de un experto:

Cuando una situación requiere una respuesta rápida y automática basada en un conjunto de reglas bien definidas.

Cuando la experiencia y los conocimientos previos pueden ofrecer una solución clara.

Para ilustrar en qué se diferencian los diferentes tipos de pensamiento entre sí, reimaginaremos el paradoja del ascensor.

Los 4 tipos de pensamiento que los líderes necesitan practicar y enseñar

hbr.org/2025/02/the-4-types-of-thinking-leaders-need-to-practice-and-teach

Escenario: Usted es propietario de un edificio de oficinas y ha recibido numerosas quejas sobre el ascensor. Los inquilinos afirman que el ascensor es viejo, lento y poco fiable. Amenazan con incumplir sus contratos de arrendamiento si no aborda el tema.

Cómo aborda un pensador experto el problema de los ascensores: Como usted no es un experto en ascensores, llama a un técnico de ascensores para identificar lo que pasa y recomendarle una reparación o una sustitución completa. Es casi seguro que este enfoque será caro e implicará más inconvenientes durante la inspección y las reparaciones, pero debería abordar y resolver las preocupaciones de los inquilinos, al menos hasta cierto punto.

Confiamos en el pensamiento de los expertos todos los días para resolver los problemas y, la mayoría de las veces, este tipo de pensamiento es todo lo que necesitamos. Por desgracia, hay veces en las que los problemas simplemente no parecen haberse resuelto, o pasa que las soluciones no son obvias ni siquiera para los expertos. Precisamente aquí es cuando necesitamos dedicarnos deliberadamente al pensamiento crítico.

2. Pensamiento crítico

El pensamiento crítico requiere que hagamos una pausa en nuestro flujo automático de razonamiento experto. Implica detenerse para primero sacar a la luz, y luego cuestionar, los supuestos subyacentes sobre los que se basa nuestro experto. Cuando adoptamos un pensamiento crítico, evaluamos la calidad de la información de la que disponemos: ¿Está actualizada? ¿Es exacta? ¿Está completa o hay algo que nos falta?

Para ello, buscamos y consideramos activamente múltiples perspectivas, idealmente las que sean lo más diferentes posible de las nuestras. El pensamiento crítico consiste en preguntarnos por qué, y no simplemente aceptar, a su valor nominal, incluso las verdades más arraigadas.

Una de las técnicas de pensamiento crítico más conocidas consiste en preguntarse si responde o no a la pregunta correcta desde el principio. Esta técnica, conocida como *reformulando*, puede ser especialmente útil para generar soluciones más innovadoras a los desafíos actuales. Los urbanistas que buscan reducir la congestión del tráfico podrían pensar primero en añadir más carreteras o carriles, pero al hacerse otra pregunta: ¿Cómo podemos reducir el número de coches en la carretera?—de repente, las soluciones que incentivan el transporte público y el trabajo remoto se hacen más destacadas.

Mediante el replanteamiento, pueden presentarse un montón de soluciones que antes se pasaban por alto.

Las herramientas de inteligencia artificial pueden ayudarlo a sacar a la luz suposiciones, a obtener nuevas perspectivas e incluso a replantear el problema. Tenga en cuenta estos ejemplos de indicaciones:

¿Qué suposiciones tengo sobre este problema?

¿Cuál es el problema desde el punto de vista de otra persona?

¿Qué información necesito antes de adoptar esta solución?

Puede haber desafíos a la hora de pensar de manera crítica. Por ejemplo, con la IA, el consejo más común es que los usuarios apliquen el pensamiento crítico a los resultados de la IA. Pero es difícil pensar críticamente en un campo en el que no es experto. Es posible aplicar los principios del pensamiento crítico y cuestionar la validez de los resultados de la IA, pero saber qué preguntas hacer y qué respuestas son las adecuadas aún requiere la opinión de un experto.

Los 4 tipos de pensamiento que los líderes necesitan practicar y enseñar

hbr.org/2025/02/the-4-types-of-thinking-leaders-need-to-practice-and-teach

Por desgracia, estas pausas para recopilar, cuestionar y validar la información ralentizan el trabajo y pueden anular los beneficios de ahorro de tiempo que se supone que la IA debe crear. Para el liderazgo, hacer una pausa para desafiar las formas actuales de saber y hacer o para replantear el problema también puede parecer subversivo o, al menos, parecer interrumpir el impulso de un proyecto. A pesar de esos inconvenientes, seguimos abogando por el pensamiento crítico, ya que puede ahorrar tiempo al centrar nuestra atención en el problema correcto, aunque no siempre lo parezca mientras participamos en el proceso.

Cuándo usar el pensamiento crítico:

Cuando los expertos no están de acuerdo en la solución.

Cuando los enfoques tradicionales no resuelven un problema.

Cuando los síntomas de un problema siguen repitiéndose.

Cómo aborda un pensador crítico el problema de los ascensores: Es tentador suponer que el problema es que el ascensor es demasiado lento; al fin y al cabo, eso es lo que le dicen sus inquilinos. Pensar de manera crítica podría llevarlo a cuestionar esa suposición. ¿Por qué dicen los inquilinos que el ascensor es demasiado lento? ¿Es porque hay demasiada gente intentando usar el ascensor al mismo tiempo?

Si es así, puede que sea necesario coordinar el tiempo de uso entre los inquilinos.

¿O quizás sea porque esperar al ascensor es molesto? En ese caso, tener algo que distraiga en el vestíbulo, como espejos, música o un televisor, puede hacer que el tiempo de espera pase volando. Replantear el problema de esta manera sugiere otras posibilidades más eficaces y menos costosas que quizás no haya considerado.

Tanto el pensamiento crítico como el experto suelen empezar con un problema específico y concreto que hay que resolver, pero ninguno de los dos es particularmente bueno para ayudarlo a pensar en el futuro e ir más allá de lo que es posible. Para eso, necesita un pensamiento estratégico.

3. Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico consiste en adoptar un nivel a largo plazo y de alto nivel perspectiva. Implica mirar más allá de la situación inmediata y trascender los límites de nuestras formas actuales de saber y hacer. La gente suele confundir el pensamiento estratégico con el pensamiento analítico, riguroso o centrado en la ejecución. En todo caso, la característica definitoria del pensamiento estratégico es el uso de imaginación—la voluntad de preguntar «¿Qué podría ser?» o «¿Y si?»

Para ayudarlo a hacer estas preguntas, en ausencia de un socio de opinión, las herramientas de inteligencia artificial pueden ayudar a su exploración. Intente experimentar con diferentes indicaciones para obtener una idea de lo que es posible. Estos son algunos ejemplos de indicaciones:

Realice un análisis de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas (DAFO) para realizar una inversión importante en mi edificio y mejorar el servicio de ascensores.

¿Cuáles son las tendencias actuales en los edificios nuevos con respecto al transporte vertical de personas y el inventario?

Proporcione una visualización de datos de la proyección para la creciente necesidad de infraestructuras modernas en el centro de Nueva York, específicamente de ascensores.

Los 4 tipos de pensamiento que los líderes necesitan practicar y enseñar

hbr.org/2025/02/the-4-types-of-thinking-leaders-need-to-practice-and-teach

Cuándo usar el pensamiento estratégico:

Al tomar grandes decisiones con consecuencias a largo plazo que moldearán o limitarán su futuro.

Al pensar en el futuro de su equipo o empresa.

Al tratar de anticipar cómo podrían cambiar las fuerzas del mercado y las necesidades de los clientes.

Cómo aborda un pensador estratégico el problema de los ascensores: Claro, podría hacer que el ascensor funcione un poco mejor y quizás hacer que la espera sea menos molesta. Pero, en última instancia, puede sospechar que estas soluciones no son lo suficientemente buenas y ya está listo para imaginarse algo mejor: algo que haga que su edificio sea aún más atractivo para un nuevo tipo de inquilino y le permita cobrar más por el espacio. Puede consultar con firmas de arquitectura para estudiar los planos del edificio o contratar ingenieros para que hablen sobre la zonificación e ideen juntos sobre lo que es posible.

El pensamiento estratégico ofrece la oportunidad de innovar a nivel organizacional. Usar la imaginación estratégica y preguntarse «¿y si?» permite a las organizaciones superar el status quo y dar forma a su entorno en lugar de reaccionar y adaptarse. Siguiendo nuestro ejemplo de ascensores, pasar de los espacios de oficinas tradicionales a Cortejar a un nuevo tipo de inquilino sin explotar puede ser arriesgado, ya que pone en riesgo su flujo actual de ingresos estables. Una forma de experimentar con los posibles resultados antes de dar el salto es utilizar nuestro cuarto tipo de pensamiento esencial: el pensamiento sistémico.

4. Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es la capacidad de ver la interconexión de las cosas. Implica entender cómo las diferentes partes de un sistema interactúan entre sí y cómo los cambios en una parte del sistema pueden afectar a otras partes. Pensamiento sistémico requiere el conocimiento de las interdependencias y la capacidad de ver todos los elementos de un sistema de forma simultánea y holística, una tarea que no es fácil para el cerebro humano.

Esta es la razón por la que el pensamiento sistémico se basa tanto en el uso de métodos de visualización eficaces (como el uso de pizarras blancas bidimensionales o ladrillos de LEGO tridimensionales) para ayudar a nuestro cerebro a recordar muchas partes potencialmente complejas de un solo sistema, dentro de los límites de la memoria de trabajo.

Una forma en que las herramientas de inteligencia artificial pueden ayudar es cubriendo cualquier vacío e identificando las influencias internas y externas en un sistema que pueden no ser evidentes. Entre los ejemplos de prompts se incluyen:

¿Cómo interactúan los inquilinos y los ascensores (partes del sistema) entre sí?

¿Qué otras influencias internas o externas faltan en mi modelo del sistema?

¿Qué patrones están surgiendo de este sistema?

Cuándo usar el pensamiento sistémico:

Cuando necesita entender una situación compleja con elementos interconectados.

Cuando quiere identificar patrones y relaciones dentro de un sistema.

Los 4 tipos de pensamiento que los líderes necesitan practicar y enseñar

hbr.org/2025/02/the-4-types-of-thinking-leaders-need-to-practice-and-teach

Cuando quiera diseñar o tener en cuenta la aparición de sesgos—es decir, cualidades que posee un sistema que no las posee ninguna parte del sistema, sino que se crean por el funcionamiento colectivo de sus partes. Las burbujas de precios y los atascos de tráfico son propiedades emergentes de los mercados financieros y del transporte automotor, respectivamente, pero no de los comerciantes o conductores individuales.

Cómo aborda un pensador sistémico el problema de los ascensores: Antes de gastar el dinero en costosas reparaciones, podría pensar en todo el ecosistema que constituye su edificio. ¿Qué tipos de inquilinos hay, en qué plantas se encuentran y cómo utilizan el ascensor? Saber esto puede ayudarlo a entender si es mejor utilizar un segundo banco de ascensores para pasajeros o carga. Los ascensores, por supuesto, no son la única forma de subir: ¿Qué hay de las escaleras? Sus inquilinos también los utilizan y, de no ser así, ¿por qué?.

Además, el pensamiento sistémico requiere que eleve su forma de pensar y considere todos las influencias en la ocupación de su edificio. ¿Cómo podrían afectar los nuevos precios de congestión a los conductores a la ubicación céntrica de su edificio? ¿Qué hay del nuevo aparcamiento de varios pisos que se está construyendo cerca? ¿Es probable que la disponibilidad de espacios comerciales en su parte de la ciudad aumente o escasee aún más?

...

Estos tipos de pensamiento inestimables son herramientas esenciales del liderazgo moderno, y cada uno es absolutamente algo que puede y debe enseñarse en todas las organizaciones. Entender para qué sirve cada tipo de pensamiento y cuándo usarlo proporciona a los líderes un lenguaje común y una forma de elegir la herramienta adecuada para el trabajo correcto en el momento adecuado.

Aunque solo puede usar una herramienta a la vez, no le prohíbe pensar en un problema, plan, desafío u oportunidad de todos los tipos. Realizar ciclos en los que un experto dé su punto de vista, luego cuestionar las suposiciones mediante el pensamiento crítico, situar la información validada en el contexto del pensamiento sistémico y, por último, activar su imaginación estratégica preguntándose «¿y si?» del sistema, le proporcionará la imagen más completa.

Debe tenerse en cuenta que cada tipo de pensamiento se hace mejor en equipo, no de forma individual. No hay forma de pensar que no se haga más exhaustiva, precisa e innovadora con la presencia de otras mentes, que ofrecen diferentes perspectivas y, juntas, hacen preguntas aún mejores.

Copyright ©2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School