

© Juan Palacios Gil, 2005

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Madrid: [www.diazdesantos.es/ediciones](http://www.diazdesantos.es/ediciones)

Buenos Aires: [www.diazdesantos.com.ar](http://www.diazdesantos.com.ar)

ISBN: 84-7978-713-9

Depósito Legal: M. 35.624-2005

Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Diseño de cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Printed in Spain - Impreso en España

JUAN PALACIOS GIL

---

# EL CRUCIGRAMA

---

Retos e ideas para  
desaprender a pensar



Madrid - Buenos Aires

# Índice

---

AGRADECIMIENTOS .....	XV
PRÓLOGO .....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	XXIII
<b>1. Desaprender a pensar .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Reflexiones al inicio .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Equivocaciones y mecanismos de defensa .....</b>	<b>11</b>
<b>4. El pensamiento analítico .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Sugerencias para abordar los retos .....</b>	<b>21</b>
<i>El caso Promoporc</i> .....	27
<i>El caso Microhard</i> .....	31
<b>6. Microtest de inteligencia .....</b>	<b>39</b>
<b>7. El secuestro escenarial .....</b>	<b>43</b>

<b>8. Cómo construimos escenarios .....</b>	<b>59</b>
<b>9. Entornos en la resolución de un problema.....</b>	<b>63</b>
<b>10. Modelos mentales .....</b>	<b>67</b>
<b>11. El pensamiento ANLICO .....</b>	<b>75</b>
<b>12. El pensamiento lateral .....</b>	<b>81</b>
<i>Test de acertijos de pensamiento lateral .....</i>	<i>87</i>
<i>Respuestas del test de acertijos .....</i>	<i>95</i>
<i>La pentalogía Cuguel .....</i>	<i>107</i>
El caso Cuguel 1 .....	108
El caso Cuguel 2 .....	110
El caso Cuguel 3 .....	111
El caso Cuguel 4 .....	113
El caso Cuguel 5 .....	115
<b>13. Miscelánea organizacional (Parte 1) .....</b>	<b>117</b>
<i>El caso Cabletec .....</i>	<i>121</i>
<i>El pensamiento analógico.....</i>	<i>125</i>
<i>El caso Logitrans .....</i>	<i>131</i>
<i>El caso Quimialfa .....</i>	<i>133</i>
<i>El caso Agrosol .....</i>	<i>137</i>
<i>El caso Pensaplus 1 .....</i>	<i>143</i>
<i>El caso Invercrac .....</i>	<i>145</i>
<b>14. Miscelánea organizacional (Parte 2) .....</b>	<b>147</b>
<i>El caso Urbiconfort .....</i>	<i>149</i>
<i>El caso Green Consulting.....</i>	<i>153</i>
<i>El caso Publirip.....</i>	<i>157</i>
<i>El caso Parafarma.....</i>	<i>159</i>
<i>El caso Fontnatura.....</i>	<i>163</i>

<i>El caso Pensaplust 2</i> .....	169
<i>El caso Auxicar</i> .....	173
<i>El caso Pensaplust 3</i> .....	177
<b>15. El pensamiento probabilístico</b> .....	181
<i>El caso Inversia</i> .....	189
<i>El caso Glutanon 1</i> .....	193
<i>El caso Gestimat</i> .....	199
<i>El caso Glutanon 2</i> .....	203
<i>El caso Alfasur</i> .....	207
<i>El caso Ontogén</i> .....	211
<b>16. El pensamiento sistémico</b> .....	217
<i>El caso Inyecplast</i> .....	227
<i>El caso Pensaplust 4</i> .....	231
<i>El caso Maxichoc</i> .....	235
<b>17. Mentira, mentira...</b> .....	241
<b>18. Bueno, pero en realidad...</b> .....	245
<b>19. Epílogo</b> .....	253
<b>20. El crucigrama</b> .....	257
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	261

# Agradecimientos

---

Me recuerdo, muy pequeño, intentando resolver los enigmas, los problemas y los acertijos que me planteaba mi padre. Me recuerdo, embelesado, escuchando el sonoro sonar de sus poesías; abstraído y entregado a lo enigmático y a lo mágico de sus historias; entretenido y excitado por la agudeza de sus chascarrillos y por lo divertido de sus anécdotas; y riéndome al hilo de sus interminables chistes y de sus graciosas ocurrencias. Me recuerdo, en fin, desde mi más tierna infancia, emocionado, escuchando la palabra de mi padre, tan enigmática, tan sabia y tan lúdica.

Sin duda, el espíritu de cada una de esas poesías, de esas historias, de esos chascarrillos, de esas anécdotas, de esos chistes y de esas ocurrencias, están infinitamente presentes en este no-libro. Por todo ese legado de vivencias relevantes y significativas, vehiculizadas a través de la palabra, y envueltas por el amor, el primero de mis agradecimientos tiene que ser, necesaria y emocionadamente, para mi padre: con quien aún tengo la dicha de compartir, tantos años después, a través de mis hijos, ese espíritu, ese amor y esa palabra transformadora y mágica, que tanto bien me hizo, y a la que tanto le debo.

Me recuerdo, también, ya no tan pequeño, en uno de mis primeros desempeños profesionales; ubicado en un hermético oasis de luz neónica; flotando en un ambiente milimétricamente

controlado por un sofisticado sistema de regulación de temperatura (diseñado e instalado, no para las personas que allí trabajábamos, sino para el gigantesco ordenador que nos precedió); encastado, por sorpresa, en el oscuro, frío y sucio parking de un edificio público, en aquello que pomposamente llamábamos: *El gabinete metodológico para la formación ocupacional*. Me recuerdo, rodeado de gente interesante e inteligente, excitado intelectualmente, diseñando micromundos (entonces no sabía que se llamaban así) que facilitaran el aprendizaje, el desaprendizaje y el reaprendizaje de las personas (entonces, no tenía ni idea de que era eso lo que estaba haciendo), profunda y apasionadamente subsumido en el *espíritu del parking*. Ese espíritu, y alguno de los casos, de los enigmas y de los acertijos que allí construí, también impregnan profundamente cada uno de los párrafos y de las páginas de este no-libro.

He tenido, además, la inmensa suerte de que «*dos de las cabezas mejor amuebladas que conozco*» (perdón por la sinécdoque metafórica), casualmente, propiedad de dos de mis amigos, hayan accedido (la cabeza y el amigo), tan amablemente, a mis sutiles chantajes, amenazas y presiones, y hayan tenido a bien dedicarle un precioso tiempo a la lectura del manuscrito de este no-libro, al intento de resolver el crucigrama que se propone en el mismo (inequívoca e irrefutable prueba de amistad) y, por si eso fuera poco, a la redacción del prólogo y del epílogo del mismo (bueno, la verdad es que, mientras escribo esto, nada de lo que en el párrafo anterior doy por hecho, ha sucedido. No obstante, espero que, haciéndolos aparecer en los agradecimientos, estén encantados en realizarlo...).

Por otra parte, después de más de veinte años de ejercer como formador (bueno, ahora me presento como perturbador), y de haber compartido múltiples espacios de crecimiento y de desaprendizaje con miles de personas, es obvio que el

## *El crucigrama*

presente no-libro también está profundamente impregnado de lo *des-construido*, de lo *des-arrollado*, de lo *ex-perimentado* y de lo *a-portado* por ellas. Por tanto, mi más extenso agradecimiento a todas y a cada una de esas personas.

Por último, me gustaría agradecer profundamente el trabajo realizado por un selecto, reducido y cercano grupo de colaboradores, que para mí representan una *honda y muy especial significación*. Me estoy refiriendo a mi agente literario, a mi secretaria personal y a la persona que transcribe y corrige mis escritos. Me gustaría agradecer, intensa y afectuosamente, a cada una de esas personas, lo mucho que han hecho por este no-libro. Pero hay un gran problema, un insalvable y colosal problema: ninguna de ellas existe. Por tanto, sintiéndolo mucho, finalmente el autor de este no-libro solo puede ofrecerles una no-dedicatoria. Qué le vamos a hacer. Quizás en la próxima obra o, tal vez, en la próxima reencarnación, haya ocasión para ello (o no).

# Prólogo

---

La resolución de problemas de todo tipo es una de las actividades que vemos con más frecuencia en todos los ámbitos de la vida. Cabe decir que la capacidad de obtener soluciones originales a problemas nuevos es uno de los rasgos distintivos de lo humano.

Al observar esto, siento que nuestra motivación para resolver un problema no siempre se limita a satisfacer una necesidad práctica. El reconocimiento que puede traer la resolución puede ser en sí mismo un fuerte motivador. Si alguien demuestra a otra persona que su solución es superior, que tiene razón, es fácil que se sienta por ello como alguien mejor, en algún sentido.

Se trata del ego en acción. Probablemente nuestra competitiva sociedad no funcionaría a pleno rendimiento sin él. Este carácter tan competitivo y acelerado del mundo, hace que cobre gran importancia resolver los problemas rápidamente.

Con frecuencia queremos soluciones enlatadas. Soluciones fáciles y rápidas que se puedan comprar, entender e implantar sin demasiada reflexión.

En estos estudios ultrarrápidos de las situaciones, vemos una abundancia de expresiones y vocablos de moda. Neologismos que suelen ocultar la superficialidad de los análisis. En la implantación de las soluciones, la pompa de la termino-

logía de moda es sustituida por la aplicación rutinaria de unas reglas simplistas. Pero entonces ya nadie lo advierte, no hay tiempo para pensar en ello.

Este enfoque puede ser apropiado si la tarea no es crítica o si es repetitiva. Desde cocinar una hamburguesa en el *fast food* de la esquina, hasta hacer el Plan de Marketing en un mercado estable, hay toda una variedad de situaciones de confortable rutina en las cuales la profesionalidad consiste en haber repetido una misma tarea muchas veces.

En el resto de las situaciones, el enfoque de las soluciones enlatadas y del tiempo tasado es peligroso. En un entorno cambiante, la corrección de una solución es contingente a muchos factores. Algunos pueden ser muy sutiles y dos problemas aparentemente iguales pueden requerir enfoques muy diversos.

Se impone buscar soluciones creativa e inteligentemente. Ir más allá del uso estereotipado del término «creatividad», más allá de etiquetar como creativo o inteligente el mero cambio de terminología. Pensar profundamente requiere esfuerzo y tiempo, no conozco atajos para ello... ¿O quizás debería decir no los conocía hasta ahora?

Este libro trata sobre cómo superar la rutina en el pensar. No es un conjunto de recetas automáticas para resolver problemas. El autor nos da en él una clasificación de los modos de pensamiento, con una sorpresa final que no revelaré aquí. El autor plantea preguntas e invita a pensar. Este libro es una aventura. Un itinerario donde los arquetipos esclerotizantes sobre cómo hacer las cosas serán desafiados una y otra vez. El autor ofrece un nutridísimo conjunto de ejercicios en forma de casos, de forma que al lector no se le presenta un cuerpo teórico para leer y, quizá, aplicar en alguna ocasión. El lector es sumergido directamente en la resolución de problemas. Es la mejor manera de progresar, quizá la única.

Si en la lectura del libro no podéis resolver un ejercicio, no os preocupéis. Si habéis pensado con suficiente intensidad en

## *El crucigrama*

él, lo habréis asimilado y ya estará haciendo efecto. Leer este libro no es como cocinar una hamburguesa. Se trata más bien de una actitud, un proceso sin fecha de caducidad. Acaso al cabo del tiempo descubriréis que vuestro modo de enfocar los problemas ha cambiado, acaso algún ejercicio dejado por imposible tiempo atrás os muestre sus secretos espontáneamente, sin esfuerzo. ¿Cuánto se tarda en tener una idea? Un instante o toda la vida. Ambas afirmaciones son ciertas a la vez.

ANTONIO BERNAL.  
Departamento de Matemática Aplicada y Análisis  
Facultad de Matemáticas  
Universidad de Barcelona.

# Introducción

---

«—¿Me lo puedes explicar?—Preguntó Alicia.  
—Bueno, —dijo el Dodo— la mejor manera de explicarlo es hacerlo».

LEWIS CARROLL

Alicia en el País de las Maravillas

Este libro es, en realidad, un no-libro. Bueno, más que un libro o un no-libro, es una plataforma, un sustrato, un soporte donde experimentar, donde desaprender, donde vivenciar, donde pensar sobre cómo pensamos. Este libro, concebido como un no-libro, es un espacio vital que vehiculiza la posibilidad de construir (o des-construir) experiencias vitales emergentes, que puedan ayudarnos a *desaprender a pensar, para reaprender a ser*. Por tanto, es un no-libro con vocación holística, que parte del pensamiento, pero que pretende conectar, desde la interdependencia, con el sentir y con el hacer; y que, por tanto, nace con vocación de acercarse a lo esencial. Es un no-libro que, *en vez de apilonar tochos en la obra del pensar, aspira a construir la catedral del ser*. Un no-libro que suscribe la reivindicación que hace Claudio Naranjo de las aportaciones de Edward de Bono, cuando plantea la imposibilidad de reaprender a ser sin reaprender a pensar.

Este es, por tanto, un libro (entiéndase, en lo restante, un no-libro) que intenta recoger y reproducir la esencia de las interacciones, de la vivencias y de las sensaciones que han sido experimentadas, sentidas y compartidas por las muchas personas que, presencialmente o a distancia, han participado en mis seminarios y en mis talleres de formación. Este es, pues, un libro que son muchos libros a la vez. Un libro que puedes leer en cinco horas o que puedes tardar cinco vidas en inte-

rriorizar (*justo una cuarta parte de lo que tardaría Sabina —ese que canta— en contar los lunares en las espaldas de sus amantes*).

Un libro, susceptible de actuar como vector emergente de aprendizajes, los cuales, como dice Peter Senge, «llegan al corazón del ser humano, y nos sirven para que nos re-creemos a nosotros mismos. Aprendizajes que nos capacitan para hacer algo que antes no podíamos, para ver nuevamente el mundo y para entender nuestras relaciones con el mismo. Aprendizajes mediante los cuales ampliamos nuestra capacidad para crear y para formar parte del proceso generativo de la vida...».

Un libro que pretende diluir nuestros pensamientos prestados, nuestros conocimientos introyectados (aquéllos que hemos introducido en nosotros, pero que hemos sido incapaces de asimilar) y nuestros secuestros cognitivos. Un libro escrito desde el *alma-zen* del olvido, porque, como decía Nietzsche, «el olvido es la digestión de la memoria».

Un libro que reivindica las paradojas de Bertrand Russell, los enigmas de Lewis Carroll y los retos de Albert Einstein.

Un libro repleto de alusiones para expertos navegantes (*atención a las cursivas*), a modo de secretos mensajes para iniciados, tal como hacía Bach en sus partituras, y como recrea magistralmente Douglas R. Hofstadter en su obra: *Gödel, Escher Bach*. Mensajes que, por otra parte, no impiden al no experto, llegar allí donde se le incita a ir (eso sí, siempre, desde la indiferencia creativa).

Un libro, en definitiva, que recurre al Zen para abordar la simplicidad de lo complejo, que promulga la sabiduría del principiante y el desapego a lo aprendido como motores fundamentales para desaprender a pensar, y que reivindica, al igual que el maestro Shunryu Suzuki, «la sencillez del zen-ar e irse a dormir», como la forma más efectiva y profunda para, digámoslo otra vez, «reaprender a ser, mediante el desaprender a pensar».

# 1

## Desaprender a pensar

---

*«Hija: Papá ¿por qué no usas las tres cuartas partes de tu cerebro?»*

*Papá: ¡Ah, sí! El problema es que yo también tuve maestros en la escuela. Y ellos llenaron de bruma casi una cuarta parte de mi cerebro. Y luego leí los diarios y escuché lo que decían otras personas, y eso llenó de bruma otra cuarta parte.*

*Hija: ¿Y el otro cuarto papá?»*

*Papá: Oh, esa bruma la hice yo mismo cuando trataba de pensar».*

GREGORY BATESON

Hay quienes piensan que estamos en una época de cambios. Yo, como algunos otros (y otras), pienso (pensamos), que la anterior es una afirmación, cuanto menos, incompleta y poco definitiva de lo que realmente nos está sucediendo. No es que estemos en una época de cambios, es que estamos en un cambio de época. Evidentemente, la pregunta obvia que uno (una) podría realizarse, a renglón seguido, sería: ¿En-

tonces, cuál es la diferencia entre esas dos afirmaciones? Veamos, ... *en una época de cambios*, las modificaciones tienen lugar solo en la periferia, nunca en los elementos basales, en el núcleo o en las estructuras profundas del paradigma de referencia. *En un cambio de época* acontece justo todo lo contrario. Por eso ahora, lo que nos está pasando, lo que nos está sucediendo en muchos entornos, es que los mecanismos esenciales que definían sustancialmente nuestra forma de dar sentido a la realidad se han desvanecido, se han vuelto obsoletos e inoperantes, han sufrido un inmenso y muchas veces, sobrevenido e inesperado cambio radical.

En una época convulsa, generadora de paradigmas nuevos, no podemos sobrevivir si seguimos pensando de forma secuestrada, condicionados por modelos mentales inconscientes y automáticos, o por explicaciones de la realidad *introyectadas* (más que construidas) en escenarios antiguos. Necesitamos pensar de otra manera (de otras maneras), necesitamos desarrollar y utilizar otras formas de pensamiento. Para ello, indefectiblemente, tenemos que liberarnos de nuestros secuestrados, tenemos que zafarnos de nuestros condicionamientos incontrolados y, en definitiva, tenemos que *aprender a desaprender a pensar*. Esa acelerada danza de cambios paradigmáticos que estamos viviendo nos obliga a reposicionar, radicalmente, nuestros referentes, y a reubicar y a redefinir los elementos más significativos de nuestros escenarios contextuales. Nos obliga a desaprender, para reaprender desde otra perspectiva, y nos impele a abandonar convicciones, procesos y entornos, para sustituirlos por otros nuevos, radicalmente diferentes.

Ha llegado, pues, el momento de desaprender. De aprender a desaprender. De aprender a desaprender a pensar. Y ya se sabe que, cuando a una idea le ha llegado su momento, *ni siquiera todos los ejércitos del mundo podrán impedir su propagación*.

Sin embargo, aunque en la actualidad podemos constatar, desde múltiples y variados ángulos, la emergencia de con-

sensos significativos respecto a la imperiosa necesidad de empezar a *aprender a desaprender a pensar* (consensos relacionados con *el porqué*), enseguida advertimos nuestra gran decepción cuando entramos en el terreno del *cómo* o en el ámbito del *con qué*. Es decir, rápidamente constatamos la existencia de un inmenso desierto en las herramientas, en los contextos, en los micromundos, en los ejercicios, en los retos o en los casos que podemos utilizar para identificar nuestras estrategias de pensamiento reduccionistas, para tomar conciencia de nuestros secuestros, o para poner en marcha procedimientos cognitivos alternativos.

Este libro apunta justo en esa dirección; es decir, en la de plantear un entorno que permita, a partir de la acción, de la experimentación, de la vivencia, del error y del aprendizaje autodirigido, desarrollar estrategias para *aprender a desaprender a pensar*. Por tanto, este no pretende ser un libro *acercadeísta*, un libro teórico, o un libro especulador; justo al contrario, pretende incitar a la acción, al autoanálisis y al aprendizaje vivencial y experiencial. Es por ello que está concebido desde la interacción y plantea la resolución de diferentes retos que inducen sinergias entre formas diferentes de pensar, e invitan al *metapensamiento*: es decir, a reflexionar acerca de cómo pensamos, y al *deuteroaprendizaje*: dicho de otra forma, a aprender sobre cómo aprendemos.

Quizás una forma más eficaz de comunicar justo lo que intentamos decir sea, en vez de seguir diciéndolo, utilizar el más sofisticado de los lenguajes: la metáfora. Tal vez, la siguiente historia que corre por la red, a modo de *meme* (chascarrillo esencial replicante), pueda transmitir mucho mejor el espíritu de este libro que cualquiera de nuestras reflexiones conceptuales...

Sir Ernest Rutherford, presidente de la Sociedad Real Británica y Premio Nobel de Química en 1908, contaba la siguiente anécdota:

*Hace algún tiempo, recibí la llamada de un colega. Estaba a punto de ponerle un cero a un estudiante por la respuesta que había dado en un problema de física, pese a que el alumno afirmaba, con rotundidad, que su respuesta era absolutamente acertada. Profesor y estudiante acordaron pedir el arbitraje de alguien imparcial, y fui yo el elegido.*

*Leí la pregunta del examen y decía: «Demuestre cómo es posible determinar la altura de un edificio con la ayuda de un barómetro».*

*El estudiante había respondido: «Lleva el barómetro a la azotea del edificio y átale una cuerda muy larga. Descuélgalo hasta la base del edificio, marca y mide. La longitud de la cuerda es igual a la longitud del edificio».*

*Realmente, el estudiante había planteado un serio problema con la resolución del ejercicio: aunque había respondido a la pregunta correcta y completamente, si se le concedía la máxima puntuación, podría alterar el promedio de su año de estudios, obtener una nota superior, y así certificar su alto nivel en física. Sin embargo, la respuesta no confirmaba que el estudiante tuviera ese nivel.*

*Sugerí que se le diera al alumno otra oportunidad. Le concedí seis minutos para que me respondiera la misma pregunta, pero esta vez con la advertencia de que en la respuesta debía demostrar sus conocimientos de física.*

*Habían pasado cinco minutos y el estudiante no había escrito nada. Le pregunté si deseaba marcharse, pero me contestó que tenía tantas respuestas al problema, que su verdadera dificultad consistía en elegir la mejor de todas. Me excusé por interrumpirle y le rogué que continuara...*

*En el minuto que le quedaba, escribió la siguiente respuesta: «Cogemos el barómetro y lo lanzamos al suelo desde la azotea del edificio. Calculamos el tiempo de caída con un cronometro. Después, aplicamos la fórmula: altura igual a  $0,5$  por  $A$  por  $T^2$ . De esa forma, obtenemos la altura del edificio».*

*En este punto le pregunté a mi colega si el estudiante se podía retirar. El estudiante se retiró y el profesor le dio la nota más alta.*

*Tras abandonar el despacho, me reencontré con el estudiante y le pedí que me contara sus otras respuestas a la pregunta. Bueno... respondió, hay muchas maneras, por ejemplo, coges el barómetro en un día soleado y mides la altura del barómetro y la longitud de su sombra. Si, a continuación, mides la longitud de la sombra del edificio y aplicas una simple proporción, obtienes también la altura del edificio.*

*Perfecto, le dije. ¿Conoces alguna otra manera?*

*Sí, contestó, existe un procedimiento muy básico para medir un edificio, pero también sirve: coges el barómetro y te sitúas en las escaleras del edificio en la planta baja. Según subes las escaleras, vas marcando la altura del barómetro y cuentas el número de marcas hasta la azotea. Multiplicas, al final, la altura del barómetro por el número de marcas que has hecho y ya tienes la altura.*

*Ahora bien, si lo que quiere es un procedimiento más sofisticado, puede atar el barómetro a una cuerda y moverlo como si fuera un péndulo. Si considera que cuando el barómetro está a la altura de la azotea la gravedad es cero, y si obtiene la medida de la aceleración de la gravedad cuando desciende el barómetro, en trayectoria circular, a su paso por la perpendicular del edificio; de la diferencia de esos dos valores y aplicando una sencilla fórmula trigonométrica, podrá calcular, sin duda, la altura del edificio.*

*También, basándose en un principio semejante, puede atar el barómetro a una cuerda y descolgarlo desde la azotea a la calle. Luego, usándolo como un péndulo, puede calcular la altura midiendo su periodo de precisión.*

*En fin, concluyó, existen otras muchas maneras. Probablemente, la mejor sea coger el barómetro y golpear con él la puerta de la casa del conserje, y cuando abra, decirle: señor conserje, aquí tengo un bonito barómetro. Si usted me dice la altura de este edificio, se lo regalo.*

*En ese momento de la conversación, le pregunté si no conocía la respuesta convencional al problema: la diferencia de presión marcada por un barómetro en dos lugares diferentes nos proporciona la diferencia de altura entre ambos lugares.*

*Evidentemente que la conozco, me contestó. Sin embargo, durante mis estudios, mis profesores se han esforzado para que aprendiera a pensar, no a repetir mimética y reiterativamente...*

*El estudiante se llamaba Niels Bohr, físico danés, premio Nobel de Física en 1922, más conocido por ser el primero en proponer el modelo de átomo con protones y neutrones, y con los electrones que lo rodean. Fue fundamentalmente un innovador de la teoría cuántica.*

*Pero lo importante, al margen del personaje, y más allá de lo divertido y de lo curioso de la anécdota, lo esencial de esta historia es que Niels Bohr pudo realizar sus magníficas e importantísimas aportaciones gracias a que... sus profesores lo habían estimulado para que aprendiera a pensar, y no a repetir de forma mimética y reiterativa. Es decir, para que aprendiera a desaprender y pudiera ir más allá de los secuestradores procedimientos convencionales que acababan, indefectiblemente, en las manidas respuestas habituales...*

# 2

## Reflexiones al inicio

---

*«Si seguimos pensando como siempre,  
nunca seremos capaces de reinventar nada».*

Principio elemental de sentido común:  
el menos común de los sentidos

Constantemente, en nuestros entornos organizacionales, somos invitados (obligados) a cambiar. A cambiar nuestros procedimientos y nuestros sistemas, nuestras formas de hacer, de organizarnos (y desorganizarnos), de aprender (y desaprender), de relacionarnos con los demás, de actuar...

Ya no vale con conseguir pequeñas variaciones en nuestros cambios: debemos reinventar lo que hacemos, debemos buscar alternativas radicales a cómo lo hacemos, debemos empezar de nuevo, debemos olvidar los prejuicios y los principios del pasado, debemos conseguir saltos cualitativamente radica-

les y cuantitativamente espectaculares, debemos, en definitiva, reinventar todas y cada una de las cosas que hacemos.

Sin embargo, pretendemos (de forma cándida y absurda) conseguir todos esos cambios radicales utilizando las mismas estructuras y los mismos procesos de pensamiento (inflexibles, anquilosados y reduccionistas) que nos han llevado a la necesidad de reinventarlo todo.

*Pretendemos reinventarlo todo, sin reinventar nuestra forma de pensar.*

Y, evidentemente, fracasamos.

Fracasamos porque nuestro pensamiento (el suyo y el mío), nuestras formas de analizar, de operar y de resolver, son, en ocasiones, francamente decepcionantes. Están llenas de inflexibilidades, de automatismos, de suposiciones, de prejuicios y de incapacidades. Y lo que es más grave: *ni siquiera somos conscientes de ello.*

Este libro que está empezando a leer pretende provocar y perturbar su homeostasis cognitiva, y acompañar y facilitar el proceso de auto-re-descubrimiento de sus estructuras de pensamiento y de sus mecanismos para plantear y resolver problemas y para tomar decisiones. Es muy probable que, durante la lectura del mismo, cuando intente solucionar muchos de los retos que someteremos a su consideración, se equivoque (no se preocupe, aprenderá más). Es muy probable que se enfade con usted mismo/a, o con un caso, o conmigo; no se preocupe, lo peor es la indiferencia. Es muy probable que, una vez acabada la lectura del libro, después de haber abordado y resuelto muchos (o todos, o solo algunos) de los retos propuestos y después de haber reflexionado acerca de sus estrategias de pensamiento, aún siga equivocándose; no se preocupe, así es la vida.

En definitiva, no se preocupe. Relájese, intente dar lo mejor que tiene e intente plantear y resolver los retos lo mejor que sepa. Muéstrese abierto/a a cambiar sus mecanismos de pensamiento, a replantear sus principios inmutables y, sobre todo: *recuerde que solo tiene convicciones quien no profundiza en nada, y que de aquí a poco tiempo se reirán (nos reiremos) de lo poco que sabíamos de aquello que tanto creíamos saber...*