

[https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-03-24/como-aplicar-el-pensamiento-critico-en-tu-trabajo.html?event\\_log=oklogin&prod=REG&o=CABEP](https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-03-24/como-aplicar-el-pensamiento-critico-en-tu-trabajo.html?event_log=oklogin&prod=REG&o=CABEP)

## ***Cómo aplicar el pensamiento crítico en tu trabajo***

La habilidad para clasificar, verificar y evaluar la información que se recibe y se genera es una de las más demandadas en el mercado laboral, pero hay que entrenarla para que se desarrolle

### **JAVIER A. FERNÁNDEZ**

El acto de pensar forma parte de la naturaleza humana. Todo el mundo piensa, aunque la mayoría de las veces se hace de forma desordenada y cargada de prejuicios. Todo lo que se ha aprendido, sumado a las emociones propias, interviene en la elaboración de los razonamientos individuales. Aprender a pensar de forma organizada y lógica es el objetivo del pensamiento crítico. Una habilidad que permite clasificar, verificar y evaluar toda la información que los individuos, como seres sociales, generan y reciben y que hoy se considera esencial en el entorno laboral.

El informe *El futuro del trabajo*, elaborado anualmente por el Foro Económico Mundial, la asamblea que reúne a líderes políticos y empresariales en Davos (Suiza), considera que el pensamiento crítico es la segunda habilidad más importante que todo trabajador debe dominar, solo por detrás de la capacidad de resolver problemas complejos. Seis años antes era la cuarta. Este cambio tiene que ver, según Joan Riera, profesor de Innovación y Emprendimiento en Esade, con la transformación que están viviendo las organizaciones.

“Tradicionalmente [las compañías] han tenido estructuras jerárquicas con puestos de trabajo muy definidos cuyas tareas estaban delimitadas en manuales de procedimiento”, explica Riera. “Si se tenía una duda, se iba al manual y se resolvía de acuerdo con sus criterios. Así que no se tenía que pensar mucho de manera autónoma”. Pero ahora esas estructuras son cada vez más horizontales y todos los empleados han de tomar decisiones en el nivel jerárquico en el que se encuentren, y para ello deben usar el pensamiento crítico. “Esto sirve tanto para **los equipos de ventas** como para los asesores de fondos de inversión o para los médicos y los enfermeros que deben tomar decisiones rápidas”, completa.

Para la psicóloga estadounidense Diane F. Halpern, expresidenta de la Asociación Americana de Psicología (APA en sus siglas en inglés), el razonamiento crítico es esencial para resolver problemas, obtener conclusiones y tomar decisiones. También para discernir lo importante de lo accesorio en la sociedad actual basada en la información y el conocimiento.

Carlos Saiz, profesor de la Universidad de Salamanca y fundador del grupo de investigación en pensamiento crítico, lo define así: “Alcanzar la mejor explicación para un hecho, fenómeno o problema con el fin de saber y resolver eficazmente”. Y añade: “Este tipo de pensamiento debe servir para producir un cambio o una mejora”. Riera cree que lograr esa mejora incluye también a la **creatividad** y la **innovación**, que, junto al pensamiento crítico, son especialmente útiles en el **emprendimiento** dentro de las organizaciones. “Actualmente se potencia que un perfil emprendedor dentro de una compañía pueda convertirse en el director de una nueva rama de ella”, añade.

## **Una hoja de ruta para aplicar el pensamiento crítico**

Halpern es autora de una prueba para evaluar la capacidad de pensamiento crítico de los estudiantes a partir de situaciones cotidianas denominada Halpern Critical Thinking Assessment, (HCTA por sus siglas en inglés), un sistema similar al que también ha desarrollado el grupo de investigación de Saiz, denominado Pencrisal. “El test consiste en resolver problemas de la vida diaria, relacionados tanto con el ámbito personal como profesional, para que cualquiera pueda realizarlo sin tener conocimientos previos”, argumenta. El sistema de Halpern ha servido de base para que Matt Plummer, experto en liderazgo y formación de directivos, desarrolle un programa con el que las compañías pueden evaluar y entrenar el pensamiento crítico de sus **empleados**. Plummer asegura que muchos jefes de equipo no saben cómo ayudar a potenciar el pensamiento crítico de sus trabajadores. Un hecho que ha quedado en evidencia durante la pandemia, según el experto. “El responsable de una empresa no debe apoyarse únicamente en que sus empleados hagan solamente lo que se les pide. Cuando el entorno se vuelve más inestable, se necesita su colaboración para entender qué está pasando, para identificar qué es lo importante y determinar qué hacer a continuación. Incluso, si es necesario, buscar soluciones a problemas nuevos”, describe Plummer, fundador de la empresa de asesoramiento de productividad laboral Zarvana.

Su programa, denominado Critical Thinking Roadmap (hoja de ruta para el pensamiento crítico) y definido por Riera como “el abecé del desarrollo del pensamiento crítico en la consultoría”, está indicado para los profesionales que trabajan con el conocimiento y la información. “Personas a las que se les paga por pensar”, puntualiza. “Será mucho menos relevante, aunque también puede ser útil, para un maquinista, por ejemplo, al que se le ha contratado para desempeñar una tarea física y repetitiva”, aclara.

El sistema de Plummer divide el proceso de adquisición de esta habilidad en cuatro fases, que permiten evaluar el progreso del empleado a partir de cuatro capacidades: ejecutar órdenes, sintetizar ideas, ofrecer una opinión propia y generar propuestas.

### **Fase 1. Ejecución**

En esta primera etapa, apunta Plummer, el trabajador efectúa solo las tareas que se le piden. Aunque pueda parecer básico, asegura, convertir órdenes en acciones requiere varias competencias que Halpern incluye dentro del pensamiento crítico: la verbalización de los razonamientos, la toma de decisiones y la solución de problemas a partir de las dinámicas de trabajo establecidas. Para Plummer, un empleado ha superado esta etapa cuando puede responder afirmativamente a tres preguntas: ¿Ha completado todas las tareas? ¿Las ha concluido en el tiempo previsto? ¿Lo ha hecho bajo los estándares previstos?

Si la respuesta de un miembro del equipo a alguna de estas preguntas es negativa, Plummer indica que una buena forma de saber si el empleado ha comprendido las órdenes es pedirle que explique cada tarea desde el principio, además de exponer cómo y por

qué lo ha hecho de esa determinada manera. Las tareas pequeñas con plazos de entrega cortos son una buena forma de entrenamiento en esta primera etapa, que se habrá superado cuando el empleado sea capaz de ofrecer sugerencias sobre cómo mejorar su trabajo.

## Fase 2. Síntesis

En esta etapa el empleado debe ser capaz de ordenar la información que se le proporciona y destacar lo más importante. Plummer propone que un buen ejercicio consiste en resumir las conclusiones más importantes después de una reunión. Aquí, remarca el experto, es necesario proporcionar al trabajador todas las oportunidades que se consideren convenientes, pues esta habilidad crece con la práctica.

Si no lo consigue, simplificar las situaciones ayudará: se le puede pedir que extraiga solo una clave o que describa lo que haría si solo tuviera cinco minutos para ejecutar una acción. “Imagina que normalmente se dispone de media hora para repasar con el empleado su plan de trabajo, para que cuente en qué está inmerso y en qué necesita ayuda. Pero un día se le dice que solo dispone de cinco minutos para la reunión. Entonces, ¿qué destacaría como lo más importante? Este ejercicio es interesante y conviene realizarlo, aunque realmente se disponga de esa media hora”. Cuando el empleado sea capaz de identificar las ideas clave, desechar las secundarias y exponer de forma clara y breve su valor, estará capacitado para saltar a la tercera etapa.

## Fase 3. Recomendación

El éxito en este tercer paso reside en que el trabajador sea capaz de ofrecer recomendaciones bien fundamentadas sobre su trabajo y el funcionamiento de la empresa. Debe ser capaz, a la vez, de identificar los pros y los contras de sus sugerencias y explicar cómo ha llegado a ellas.

## Fase 4. Generación

Plummer explica que el empleado que ha llegado a este nivel ya está preparado para desarrollar sus propias estrategias y herramientas de trabajo. El responsable puede pedirle que, por ejemplo, proponga mejoras en los programas de formación para el personal nuevo. Aquí debe demostrar que es capaz de materializar su visión o la de sus compañeros en proyectos factibles, incluso puede probarse si es capaz de responder a dudas o resolver problemas que ni el propio responsable ha conseguido contestar. “La idea en este paso es que, en vez de dedicar mucho tiempo a resolver un problema, el responsable delegue en un miembro del equipo para resolverlo”, apunta Plummer.

Una manera de evaluar su progreso, es invitarlo a participar en los procesos de creación, como las reuniones creativas en las que se realizan tormentas de ideas. De esta forma, el **líder** demuestra que no solo está bien dedicar tiempo a pensar por uno mismo, sino que es necesario.