

Warren Berger

El pequeño libro de las preguntas que debes hacerte



NO HAY MEJOR MODO PARA SOLUCIONAR
UN PROBLEMA QUE EMPEZAR POR HACERSE
LAS PREGUNTAS CORRECTAS.

Más de **500 preguntas y estrategias
de cuestionamiento** que te ayudarán a tomar
las mejores decisiones en cada momento.

EL PEQUEÑO LIBRO DE LAS PREGUNTAS QUE DEBES HACERTE

Warren Berger



alienta
EDITORIAL

Título original: *The Book of Beautiful Questions*

© Warren Berger, 2018

Publicado por Editorial Planeta Mexicana S.A. de C.V. por acuerdo con Bloomsbury Publishing Inc.

© traducción: Yara Threveltham

© de esta edición: Centro de Libros PAPF, SLU.

Alienta es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-1344-077-4

Depósito legal: B. 4.112-2021

Primera edición: abril de 2021

Preimpresión: Medium

Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

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 éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

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 general no hay una respuesta «correcta», o bien, 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: Inteligencia intuitiva*, 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».¹⁹ El psicólogo y experto en toma de decisiones Daniel Levitin coincide con ella: «El instinto se equivocará más veces de las que acertará».²⁰

Entonces, ¿qué podemos hacer al respecto? Cuando se trata de decisiones importantes, podemos confiar menos en los sentimientos y más en las evidencias. Podemos buscar información en fuentes externas y diferentes pers-

19. De mi entrevista con Katherine Milkman, de la Universidad de Pensilvania, septiembre de 2017.

20. De mi intercambio de correos electrónicos y entrevistas con Daniel Levitin, abril de 2017. Levitin también trata este tema en su libro *Weaponized Lies*, op. cit.

pectivas; 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 de cara al 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 parte 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 por 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 *The Decision Makeover* (*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 oportu-

tunidad para ser espontáneo o creativo.²¹ «¿Helado para el desayuno?», sigue tu instinto.

Pero las decisiones que importan —en tu negocio, tu carrera, tus relaciones personales, tus inversiones financieras, tu voto electoral...— merecen más reflexión. Esto nos lleva a uno de los problemas a los que nos 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 enfrentarnos a 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»,²² 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 nos enfrentamos a 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

21. Consejo de Mike Whitaker, en S. Voza, «How Successful People Make Decisions Differently», *Fast Company*, 7 de agosto de 2017.

22. De mis entrevistas con Steve Quatrano, del Instituto de la Pregunta Correcta, entre 2014 y 2015. Esta cita también apareció en *A More Beautiful Question*.

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 que resolver. Y cuando tomamos decisiones importantes, cuanto más nos invite-mos 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 antes de lo necesario.

No es fácil convencer a la gente de que no vaya tan rápido, que piense más y que pase más tiempo recopilando y sopesando evidencias 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»,²³ 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,

23. De mi entrevista con Levitin, abril de 2017.

los profesores Katherine Milkman, 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».²⁴

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 afrontar 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 mismo tiempo que tratamos de ser más productivos y felices. A diferencia de nuestros ancestros, que por lo general *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»,²⁵ según los investigadores John Hammond,

24. B. J. Soll, K. Milkman y J. Payne, «Outsmart your own Biases», *Harvard Business Review*, mayo de 2015.

25. S. J. Hammond, L. R. Keeney y H. Raiffa, «The Hidden Traps of Decision Making», *Harvard Business Review*, enero de 2006.

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 has leído en el periódico esta mañana puede haber influido de manera importante en una decisión que has tomado 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. Sólo para estar seguro de mi decisión, investigo rápidamente

te 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 yo 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 en el 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 social Daniel Kahneman inventó un nombre (y acrónimo): «*What You See Is All There Is, WYSIATI*» («Lo que ves es lo que hay»). Nos creemos una historia basada en lo poco que sabemos, sin considerar todo lo que no sabemos, explica Kahneman.²⁶

Es interesante observar que la investigación de Kahneman encontró que algunas personas *son* capaces de emitir buenos juicios precipitados en ciertas situaciones, pero sólo porque tienen más conocimientos que la mayoría sobre dicha situación particular (en general con base en su experiencia). Como señala el mencionado psicólogo, un maestro de ajedrez, por ejemplo, puede confiar en su instinto

26. D. Kahneman, «Don't Blink!: the Hazards of Confidence», *The New York Times Magazine*, 19 de octubre de 2011.

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 sólo 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.²⁷ 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 parte 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?».

27. *Ibíd.*

¿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 gente 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.²⁸

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».²⁹ 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 suposi-

28. N. Granados, «How Facebook Biases your News Feed», *Forbes*, 30 de junio de 2016.

29. Palabras de Arno Penzias en una conferencia de *Fast Company*. Citada en E. E. Vogt, J. Brown y D. Issacs, *The Art of Powerful Questions*, Whole Systems Associates, Mill Valley (California), 2003.

ciones 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 existen pocas evidencias para sostenerlo. Podría ser un punto de vista que tenía sentido antes, pero que ya no lo tiene (este es un problema común que el autor Daniel Pink recomienda preguntarse regularmente: «¿Qué creía antes que ahora no es cierto?»).³⁰

30. Daniel Pink compartió esta pregunta durante la entrevista en línea con Adam Grant, elaborada en agosto de 2015 en Parlio.com. (La comunidad Parlio.com fue adquirida por el sitio web Quora en 2016.)

Al cuestionarte por qué crees lo que crees, no ignores el «prejuicio de atractivo»,³¹ 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 ésta 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 sólo consiste en preguntarse a uno mismo “¿cuáles son algunas de las razones por las que mi juicio inicial podría estar equivocado?”». ³² Larrick dice que esta pregunta funciona porque «dirige la atención sobre pruebas o evidencias en contra que, de otro modo, no se hubieran considerado».

31. B. Tappin, L. Van der Leer y R. McKay, «Your Opinion Is Set in Stone», Gray Matter, *The New York Times*, 28 de mayo de 2017.

32. R. Larrick, «Debiasing», en *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, Wiley-Blackwell, Nueva York, 2004.

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 Costanza, de la serie *Seinfeld*.³³ En un episodio de la serie de 1994, George (por consejo de Jerry Seinfeld) tiene una revelación: puesto que en el pasado sus instintos siempre lo habían llevado por el mal camino, decide que en adelante hará lo contrario a todo lo que se sienta inclinado a hacer en determi-

33. «The Opposite» salió al aire el 19 de mayo de 1994, el vigésimo primer episodio de la quinta temporada de *Seinfeld*. La idea se origina cuando Jerry sugiere a George: «Si cada uno de tus instintitos es falso, entonces lo opuesto será correcto».

nada situación; en otras palabras, dejaría que el «George opuesto» tomara el mando.

En el episodio de la serie, reaccionar de manera automática en contra de sus instintos funciona de maravilla en la carrera y la 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 como 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 como para admitir que no sabes algo o que quizá estés equivocado en lo que crees que sabes»,³⁴ 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

34. De mi entrevista con Daniel J. Levitin en abril de 2017. A menos que se indique lo contrario, todas las citas de Levitin en este capítulo provienen de esa entrevista.

razonadas, esa tendencia a ser defensivo puede ser un obstáculo.

Para ilustrar este punto, Julia Galef, cofundadora del Centro de Racionalidad Aplicada,³⁵ en Berkeley (California), ofrece una metáfora clara en forma de una bella pregunta. Galef sugiere que nos hagamos esta pregunta: «¿Soy un soldado o soy un explorador?». ³⁶ 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,

35. Center for Applied Rationality.

36. J. Galef, «Why You Think You're Right even When You're Wrong», charla TED, 9 de marzo de 2017. Disponible en: <www.ted.com/talks/julia_galef_why_you_think_you_re_right_even_if_you_re_wrong>. (Consulta: 18/12/2020.)

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).³⁷

Definida como **«el estado de apertura a nuevas ideas, la voluntad de ser receptivo a nuevas fuentes de evidencia»**,³⁸ **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.³⁹ Y no podemos hacer nada de eso a menos que asumamos el papel de humilde cuestionador durante toda la vida. Como afirma Hess en el título de su libro *Humility Is the New Smart*, «la humildad es 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—.

37. T. Friedman, «How to Get a Job at Google», *The New York Times*, 22 de febrero de 2014.

38. C. Lamothe, «How “Intellectual Humility” Can Make You a Better Person», *The Cut* (web New York), 3 de febrero de 2017. Disponible en: <www.thecut.com/2017/02/how-intellectual-humility-can-make-you-a-better-person.html>. (Consulta: 18/12/2020.)

39. De mi entrevista con Edward Hess en noviembre de 2017. Hess también se cita en la entrevista en *podcast* de Knowledge@Wharton, del 27 de enero de 2017.

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 a mejorar el comportamiento y el lenguaje civilizados, 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.