

### Algunas palabras previas:

Debido a que el presente Librocondensado, está desarrollado en base al "Formato Diálogo", permítansenos algunas ideas al respecto:

- Lo que llamamos "formato diálogo" consiste en una conversación o entrevista, entre el "libro", y el "lector". A través de la cual, mediante sucesivas y progresivas preguntas y cuestionamientos, se irán extrayendo y presentando, todas las ideas y razonamientos significativos del Libro que se condensa.
- El diálogo posee una extraordinaria potencialidad o aptitud para exponer con claridad, y la necesaria progresividad, las ideas y los desarrollos reflexivos que las sustentan.
- El pensamiento, en importante medida, consiste en plantear preguntas, contestarlas y controvertir las respuestas. No es extraño entonces, que el diálogo resulte ser un instrumento muy idóneo, para expresar el pensamiento.
- Platón lo utilizó con maestría y grandes frutos. Hoy, salvando las distancias, Librosccondensados retoma su utilización, por su extraordinaria valía.

**EL PROPÓSITO DE UN LIBROCONDENSADO,  
ES PERMITIR QUE EL LECTOR **COMPRENDA RÁPIDAMENTE Y A FONDO** TODAS LAS IDEAS IMPORTANTES DEL LIBRO  
QUE CONDENA, A VECES EL FORMATO DIALOGO ES EL MAS APROPIADO A ESTE FIN.**

## Condensado del Libro: Aprender a Pensar de E. De Bono

Periodista:

Bueno, estamos aquí Sr. para hablar acerca del libro "Aprender a Pensar".

Permítame una primera pregunta:

¿qué procura el libro "Aprender a Pensar"?

Condensado

El libro procura proporcionar concepciones y "herramientas", que permitan a quienes lo deseen, desarrollar un "pensamiento intenso".

Periodista:

¿Podría ser mas específico?

Condensado

Con todo gusto ... mire, sostengo que determinadas creencias y hábitos, nos determinan a NO pensar.

Quiero aclarar que no niego la utilidad del hábito de no pensar: Aceptar la validez de determinadas afirmaciones sin cuestionamiento; es en alguna importante medida, muy necesario para vivir. Imagine Ud. alguien que se dispusiera a no aceptar ninguna afirmación que le sea dada por la cultura en que se encuentra inmerso, y que, solo admitiese la validez de aquellas ideas que haya el mismo directamente comprobado. Esta persona, es fácil concluir,

que se encontraría literalmente paralizada, imposibilitada de ejercer cualquier acción.

Descartes se propuso algo parecido, pero hasta el, tuvo que admitir, provisionalmente, un sin número de afirmaciones, que le servirían de cobijo hasta que realizara la obra que se disponía a hacer, esto es, refundar todo el conocimiento no admitiendo nada que no le sea indicado como verdadero por su propia intuición y/o deducción intelectual.

Periodista:

¿Y entonces?

Condensado

Entonces, si es que queremos desarrollar un pensamiento intenso la mayor dificultad es lograr la disposición a pensar.

Esto exige, desenmascarar las concepciones equivocadas que inducen a no pensar, y por supuesto, proporcionar recursos prácticos que permitan establecer los hábitos opuestos a los del No pensar, a esto llamo "herramientas".

Periodista:

¿Podríamos comenzar hablando de estas "creencias que nos disponen a no pensar", le parece?

Condensado

**Me parece muy bien.  
Le presento a las mas nocivas:**

<b>"Creencias que nos disponen a <b>no</b> pensar":</b>	<b>Creencias favorables a un pensamiento intenso:</b>
Aquella según la cual el saber pensar es una consecuencia del don de la inteligencia. Entonces, aquel que tiene el don de la inteligencia, sabe pensar bien, y aquel menos favorecido, no sabe pensar bien, y esto es algo respecto a lo cual nada puede hacerse.	En realidad, el pensar es una habilidad que puede perfeccionarse, desarrollarse, y acrecentarse. Como cualquier otra habilidad. Como una habilidad atlética por ejemplo, es claro que Ud. puede tener grandes condiciones físicas, pero si no aprende y entrena la disciplina atlética, nunca será un atleta.
El pensar es una función espontánea y fuera de todo control del hombre; algo así como la circulación de la sangre.	Muy por el contrario, el proceso de pensar, puede y debe, estar sometido a la planificación, ejecución y control del pensador.
El que piensa bien, piensa rápido. Incluso, se le llama "rápido" a aquel que se lo quiere señalar como "inteligente". Según esta forma de ver, el pensar podría describirse como un juego, en el que se le plantea una pregunta al pensador, este, rápidamente contesta, con una flecha certera que da en el blanco sin titubeos.	En realidad el pensar es un juego que nada tiene que ver con ese descripto. Es un juego en donde el pensador, duda, titubea, cuestiona, explora desde múltiples ángulos una realidad muy compleja, contesta, vuelve a cuestionar la contestación, vuelve a dudar, agrega, rectifica etc. etc. etc. Pensar rápido? Es, casi, lo mismo que una noche luminosa, o un sol negro. Es decir, un predicado que niega la esencia del sujeto.

**Condensado:**

Es fácil advertir como estas concepciones equivocadas, inducen incluso inconscientemente (como influye generalmente toda creencia) a no pensar, y cimientan, lo que llamé "hábitos del no pensar". ¿se entiende lo que quiero decir?

**Periodista:**

Creo que entiendo,... aunque, lo vería mas claro si Ud. me cuenta ¿cuales son, y en que consisten estos, "hábitos del No Pensar"

**Condensado**

Hago algo mas que eso si esta de acuerdo, le menciono los hábitos negativos, y, su contracara, los hábitos favorables al pensamiento intenso.

<b>HABITOS DEL NO PENSAR (deben combatirse)</b>	<b>HABITOS POSITIVOS (que deben desarrollarse)</b>
Disposición a precipitarse a aceptar o rechazar una idea sin mayor cuestionamiento ni consideración: Ya Descartes, denunció esta tendencia y su nocividad. De lo cual surgió la prescripción: dude antes de aceptar la verdad de cualquier proposición (la duda metódica).	Hay que desarrollar el hábito opuesto, esto es, cuestionar metódicamente, preguntar/se metódicamente, dudar metódicamente. En definitiva, pensar, antes de aceptar una proposición como verdadera o conveniente.
Disposición a No buscar alternativas a las ideas: este es un hábito muy arraigado, que limita muchísimo el pensamiento creativo.	Seria muy útil que lográsemos desarrollar el hábito de buscar alternativas, no deteniéndonos ante una solución adecuada.
Disposición a hacer del choque de ideas, un campo de batalla.	Aprovechar el enfrentamiento de ideas como un campo fértil, extraordinariamente fructífero cuando se trata de pensar, importa dar un significativo paso adelante hacia el desarrollo de la capacidad de pensar.
La práctica de pensar caóticamente , a la deriva.	El pensador eficaz es un pensador deliberado. Planifica su pensamiento, lo dirige, lo controla conscientemente. Esto aumenta notablemente la capacidad del pensamiento.

Periodista:

Comenzando por lo que Ud. mencionó en primer término...

¿en que consisten las "herramientas" que ha pensado Ud. para generar el hábito de pensar **antes** de aceptar la verdad o validez de una proposición?

Condensado

Antes de hablar de estas, me gustaría que midamos al adversario, no vaya a ser que lo subestimemos.

Como le decía, ya en el 1600, Descartes advertía como una de las anomalías más nocivas en el pensamiento, la generalizada tendencia de precipitarse a aceptar como verdaderas o válidas las más variadas proposiciones, sin meditar acerca de su

fundamento. (esto lo veremos en extenso, con motivo del tratamiento del Condensado del Libro "Reglas para la Conducción de la Mente" de R. Descartes)

¿cómo es que hoy sigue vigente tan nocivo hábito?

Hay que notar que las fuerzas que actúan a favor de esta disposición, son muy fuertes.

El hombre necesita certezas, el estado de duda no es un estado precisamente cómodo, todo lo contrario es muy incómodo.

Además, recordemos la creencia generalizada según la cual el que es inteligente piensa rápido, como una flecha certera que da en el blanco sin titubeos ni prólogos. Entonces, un momentito ... ¡yo soy inteligente!!, ¡¿cómo le voy a andar dando vueltas al asunto?!!!

Por otro lado, el proceso de socialización precisamente consiste en inculcar creencias: desde que tenemos uso de razón, nuestros padres nos dicen: esto es así,... esto es bueno,... esto es malo,... ¿por qué? Porque sí<sup>1</sup>.

Obviamente, no estamos en contra de este proceso de socialización, lo que advertimos es que este refuerza en nosotros la disposición a aceptar ideas sin pensar, sin preguntar, sin cuestionar, esa disposición

<sup>1</sup> Quiero aclarar nuevamente, que no estamos diciendo que el proceso de inculcar creencias, no sea útil e incluso necesario; lo que decimos es que si es que queremos acercarnos a ser "pensadores" hay que reducir a la menor expresión posible las ideas aceptadas sin consideración o cuestionamiento. O, dicho de otra manera: adquirir el hábito de cuestionar y reflexionar acerca de las ideas, antes de aceptarlas como verdaderas o valiosas.

debe ser revertida, porque empobrece extraordinariamente la calidad de nuestro pensamiento.

Lo que quiero remarcar con todo esto, es que hay fuertes tendencias culturales y naturales, a favor de la disposición a no pensar.

Periodista:

Comprendo, ... ahora bien... ¿en que consisten las "herramientas" que ha pensado Ud. para generar el hábito de pensar antes de aceptar la verdad o validez de una proposición?

Condensado

Las herramientas para combatir la disposición a no pensar, no son más ni menos que señaladores que permiten centrar la atención de quién piensa, en distintos aspectos que, conforme el hábito negativo que combatimos, habría dejado de lado, habría soslayado de su consideración.

Pueden ser vistas como grandes carteles señaladores a la vera del camino; quien piensa es quien conduce el auto, los carteles le señalan las contingencias a las que deberá prestar atención, esto hace que esté más atento y concentrado.

También pueden ser vistas como un conjunto de recursos diseñados para estimular el pensamiento.

Esta última forma de verlo me parece muy interesante, para graficarlo, le voy a pedir que imagine que Ud. está hablando con una persona, y su función es hacerla pensar. ¿cómo haría?

Periodista:

y... bueno, depende ... de cual fuera el tema ...

Condensado

Déjeme preguntarle ...

¿recuerda Ud. haber leído alguno de los llamados "diálogos de Platón"? ¿qué es lo que allí hacía Platón, bajo distintos nombres?

Periodista:

Recuerdo algunos, sí. Y creo ver adonde va su pregunta, efectivamente, puede decirse que en ellos lo que hacía Platón era hacer pensar al interlocutor.

Condensado

Muy bien, y ¿cómo lo hacía?

Periodista:

Les hacía preguntas.

Condensado

Coincido... Ahora bien, le vuelvo a hacer la pregunta anterior: Ud. está hablando con una persona, y su función es hacerla pensar. ¿cómo haría?

Periodista:

Le haría preguntas, le interrogaría.

Condensado

iiiY muy bien haría!!!, pues no hay forma mas poderosa de estimular, de excitar - si me permite el término- el pensamiento, que LAS PREGUNTAS.

Ud. me preguntaba hace un momento en que consistían las "herramientas" que había diseñado para estimular el pensamiento... ahora le puedo contestar, estas consisten en preguntas, ... preguntas válidas para estimular el pensamiento ante cualquier

cuestión intelectual, por eso funcionan como incentivos para pensar.

Periodista:

¿y cuales son estas preguntas?

Condensado

Las ubico en distintas siglas:

P. N. I. (significa: Positivo; Negativo, Interesante)

C. T. F. (significa: Consideración de todos los factores).

C. S. (significa: Consecuencias y Secuelas)

Periodista:

¿qué preguntas agrupa bajo la primera sigla?

Condensado

Se lo expongo con la ayuda de un ejemplo  
Supongamos que Juan afirma: "conviene a la economía Argentina fortalecer el Mercosur."

<p><b>P = puntos a favor de la afirmación.</b></p> <p>En este lugar efectuamos todas las preguntas y que tienden atender a los aspectos positivos. Esto es, cuales son las razones a favor de la afirmación y de todas las afirmaciones que fundamenta la afirmación.</p>	<p>¿conviene a la economía Argentina ... ¿por qué? ¿cuáles son los beneficios que según tu opinión se darían? ¿qué nos permitiría esta integración?</p> <hr/> <p>Juan: los beneficios mas importantes que se obtendrían son ... 1); 2); 3) y 4). <b>Seguimos haciendo pensar:</b> ¿me podrías explicar las cinco razones mas importantes por las cuales estas convencido de que se daría el beneficio "1)"? (luego el 2, 3 y 4)</p> <hr/> <p>Juan: el beneficio "1)", se dará porque: 1.a); 1.b); 1.c). <b>Seguimos haciendo pensar:</b> Primero enfoquemos la afirmación 1.a) ... ¿cuáles son las razones, los argumentos, las evidencias, LOS PUNTOS A FAVOR que te convencen de que 1.a) se daría, y que condicionaría que se de 1)?  (y así sucesivamente debemos seguir haciendo pensar, cuestionando, poniendo en duda, preguntando respecto de cada una de las afirmaciones que se vayan sucesivamente efectuando).</p>
<p><b>Comentario:</b> hay que notar que las preguntas se irán multiplicando a manera de una progresión geométrica, porque cada pregunta muy a menudo será contestada con mas de una afirmación, las cuales a su vez generan preguntas.</p>	
<p><b>N = puntos en contra de</b></p>	<p><b>PRIMERO:</b> El desafío es encontrar todos los puntos en contra de cada una de las afirmaciones efectuadas a favor de la proposición</p>

<p><b>la afirmación.</b></p>	<p>afirmaciones efectuadas a favor de la proposición. Entonces: tome cada una de las afirmaciones del punto "P" (puntos a favor), y argumente en contra. (no se pide que se cambie de opinión, solo que se demuestre que se es suficientemente inteligente como para argumentar en contra). <b>Demuestre que las afirmaciones "P" son falsas, equivocadas, incompletas, infundadas, dudosas, y porque.</b></p> <p><b>SEGUNDO:</b> ¿qué efectos negativos traería la integración en el Mercosur a la economía argentina? ...</p>
------------------------------	---

**Comentario:** (P. N. I.) es una herramienta poderosa del pensamiento, que es tan sencilla que resulta casi imposible de aprender ... porque **todos creen que la usan.** (aunque en realidad muy raras personas lo hacen)

**El desafío consiste en encontrar tantos puntos a favor, y en contra como se pueda.**

Los beneficios de su ejercicio son muy importantes para el pensamiento, pues, evita que la fuerza de la inteligencia solo se utilice para apoyar un punto de vista ya asumido en forma apresurada (por primeras impresiones, prejuicios, tradición etc.), dispone a explorar con objetividad.

Un ejemplo -superior- de su utilización puede verse en la Suma Teológica de Santo Tomás de Aquino (una cabeza enorme).

**I = sería interesante ver si ...**  
Aquí, dirigimos la atención a todos los puntos respecto de los cuales podemos decir: "sería interesante (o necesario, o útil) ver si ..."

1.- En relación a los puntos "P": sería interesante, necesario, o útil averiguar si ... (todo lo que logremos advertir).

2.- En relación a los puntos "N": sería interesante, necesario o útil averiguar si ... (todo lo que logremos advertir).

3.- En relación a los puntos "P", no estoy de acuerdo **pero** encuentro los siguiente puntos interesantes: (todo lo que podemos ver como interesante)

4.- O (si es el caso) en relación a los puntos "N", no estoy de acuerdo, **pero**, encuentro interesante los siguientes puntos: (todo lo que pueda ver)

**Advertencias:** considero útil hacer aquí una serie de advertencias, válidas para todas las "herramientas" que se exponen en este libro, a saber:

**a)** cuidado con subestimar la utilidad de los conceptos expuestos en el libro (debido a su simplicidad);

**b)** cuidado con no ser coherentes con la naturaleza de estos "instrumentos", en efecto como se ha repetido hasta el hartazgo, son "herramientas", la única forma de que sirvan es usándolas, si no se usan no sirven de nada;

**c)** cuidado con subestimar la dificultad de su óptima utilización, hacer una (P. N. I.) o un (C. T. F.) o un (C. S.) es muy simple, pero, hacerlo óptimamente es otra cosa, como ocurre con cualquier práctica, solo su ejercicio sistemático, perfecciona y desarrolla las facultades involucradas en su ejecución.

Periodista:

Porque no me habla ahora de las otras dos siglas que ha mencionado, (C. T. F.) y (C. S.)

Condensado

Hacer un (C. T. F.) es igualmente utilizar una herramienta de exploración del

pensamiento, el desafío aquí es considerar todos los factores que es preciso valorar en una situación dada.

Hacer un (C. T. F.), comienza siempre con una pregunta:

¿cuáles son todos los factores que es preciso considerar para apreciar esta cuestión?

Luego de enumerar todos estos factores (al menos en forma genérica); la pregunta siguiente es ¿qué hemos olvidado poner? En este último caso el desafío es encontrar tantos factores olvidados como los que ya hemos anotado (ejemplo: si habíamos anotado 20 factores, pues, hay que anotar otros 20 como olvidados)

El pensamiento C. S. (consecuencias y secuelas) es una instrucción, para considerar de manera deliberada las consecuencias de una acción o decisión, enfocando, repito, deliberadamente los distintos marcos temporales, a saber: - Inmediatamente; - a corto plazo; - a mediano plazo; - a largo plazo.

La utilidad como en el caso de las demás "herramientas" mencionadas, consiste en permitirnos ampliar la consideración, generalmente, nos centramos en las consecuencias inmediatas y a corto plazo, dejando de lado la consideración de aspectos muy importantes que debieron ser considerados, pensando en el mediano y largo plazo.

Periodista:

Comprendo muy bien en que consisten, y cual la utilidad de estas herramientas (P. N. I.) (C. T. F.) y (C. S.) ...

Condensado

¿me permite una interrupción acerca de lo que está diciendo? ... es natural que tenga la sensación de comprender muy bien en que consiste y cual es la utilidad de estas "herramientas", sin embargo, créame, solo se puede apreciar realmente su utilidad y consistencia, luego de usarlas. Y si me permite el agregado, de usarlas por un tiempo, no se pretenda juzgar sus frutos luego de la primera utilización. (esto sería equivalente a interrogar al espejo luego de la primera clase de gimnasia, no señor, si quiere bajar la panza, juzgue los resultados luego de entrenar seis meses ...)

Periodista:

Bueno, panzón y todo voy a seguir haciéndole algunas preguntas acerca del contenido de su libro...

Hace un momento Ud. me señalaba como otro de los hábitos nocivos al desarrollo de un pensamiento intenso, el de No buscar alternativas ... me decía que se trataba de una enorme limitación al pensamiento creativo ... ¿por qué no nos cuenta un poco mas acerca de esto?

Condensado

Con mucho gusto.

Mire puede decirse que el propósito del pensamiento es abolir el pensamiento. ... ¿se entiende lo que quiero decir?

Periodista:

Y si no me lo explica ... ¿como quiere que entienda?

Condensado

Tiene razón, le explico.

Mediante un ejemplo, si le parece:

Supongamos que Ud. está realizando una actividad absolutamente desconocida, una expedición en medio de la selva africana, mientras recorren un sendero Ud. y los demás integrantes de la expedición, son interceptados por un numeroso grupo de nativos muy furiosos y armados, ante la situación el guía del grupo saca un encendedor de plástico lo enciende y se lo entrega al que parecía ser el jefe; muy satisfechos los nativos se retiran, sin cocinarlos para la cena.

Ahora bien, resulta ser que días después ocurre un encuentro con otros nativos, estos parecían ser mas malos que los otros, ¿qué haría Ud.?

Periodista:

iii Enciendo el encendedor y se lo regalo, sin pensarlo dos veces!!!.

Condensado

¿y si en vez de nativos, es sorprendido por un animal salvaje?

Periodista:

Bueno, en ese caso no se ... lo que es seguro, es que no le regalo el encendedor ...

Condensado

¿se entiende lo que quiero decir?, la mente funciona así.

**Le voy a dar otros ejemplos, para graficar otros aspectos de lo que digo:**

**Juan es abogado, lo consulta un cliente que tiene que adoptar una decisión ante un reclamo que le ha efectuado un tercero que pretende el pago de 400.000\$ por daños, que sostiene el reclamante, la actividad productiva del cliente le ha ocasionado en su propiedad. ¿qué me conviene hacer? pregunta el cliente a Juan el abogado.**

**El abogado Juan, pensando como un buen abogado, (es decir en base a sus esquemas conceptuales) analiza: 1.- veamos los hechos...; 2.- ¿que es lo que pueden pretender? .... 3.- ¿cuales son las condiciones jurídicas que deberán consolidar en el expediente para lograr una sentencia favorable?...; 4.- ¿como pueden lograrlo? ... ¿qué podemos hacer nosotros para evitar estas condiciones? ... etc.**

**Luego de este análisis, Juan llega a la Idea I), según la cual, la otra parte tenía un juicio bien fundado, con importantes posibilidades de ganar 400.000\$, proponía ...**

**El cliente le pide a Juan que le presente ideas alternativas a I) pues no le convence ... debe haber una solución mejor le dice...**

**Juan sigue pensando como abogado (en base a sus esquemas conceptuales) ... dará vueltas en torno a las mismas cuestiones, posiblemente encontrará mejoras en el planteo estratégico, pero se mueve dentro de un campo limitado por el esquema conceptual utilizado<sup>2</sup>.**

**Che Juan,... ¿y si piensas como financista? (si piensas en base a otro esquema conceptual).**

**A bueno, desde este otro punto de vista ... hay que ver cuanto tiempo necesitamos para que puesta en dólares la suma que debemos pagar, nos rinda un 120%, entonces, se paga, y el capital queda, nos sale casi gratis ... entonces, el objetivo no es ganar el juicio, sino, ganar tiempo. Cambio el objetivo, en relación a este, si hay mucho que pensar... advierta como se abre todo un**

**fértil campo de posibilidades a partir del cambio de esquema...**

**Estas ideas nunca se le pudieron ocurrir si no cambiaba de esquema, el esquema originario estaba agotado, en su marco no iban a nacer mas ideas de las que ya se habían generado; la única forma de generar ideas alternativas era cambiando el esquema conceptual, o si se quiere, mirando la situación o el problema desde otro punto de vista. Esto es cualquier cosa menos fácil de hacer, porque contraviene la forma de funcionar de nuestra mente.**

**Otro ejemplo:**

**Vail, flamante ejecutivo general de Bell Systems, debía resolver una difícil cuestión ¿cuáles serán los objetivos de la empresa a 5/10 años en los que vamos a concentrar todos los esfuerzos y recursos?**

**Planteó la cuestión a sus muy capaces ejecutivos: se generaron muchas ideas para maximizar las utilidades, a) aumentar la rentabilidad del producto X mediante ... b) bajar los costos de producción mediante la incorporación de tal o cual tecnología ... c) innovar tal o cual aspecto del producto Y para captar una franja de mercado desatendida ... etc. etc.**

**Sin embargo Vail buscaba mejores ideas, solo fue posible que las encontrase saliendo de los objetivos que le señalaban los esquemas conceptuales dominantes.**

**En efecto, ¿maximizar la ganancia de la compañía? NO, ese no será nuestro objetivo, dijo. Maximizar el servicio a nuestros clientes, ese será el objetivo de la compañía, ese será el objetivo de todo ejecutivo a lo largo y ancho de la compañía, y serán premiados y/o castigados según logren esto. ¿luchar contra las regulaciones estatales de la actividad? NO, ese no será nuestro objetivo. Vamos a trabajar para que se establezcan regulaciones justas y efectivas, ese será nuestro objetivo<sup>3</sup>.**

**Estos objetivos propuestos por Vail, eran concebidos literalmente como locuras, iban**

---

<sup>2</sup> Nuevamente aclaro que no estoy afirmando que esto este mal, o no sea valioso, lo que se dice es que además, si es que se desea encontrar ideas nuevas, será necesario, ver la cuestión desde otros puntos de vista.

---

<sup>3</sup> Vail, comprendió que el mercado de las telecomunicaciones en EE. UU. en aquel tiempo, necesariamente caminaba a un monopolio. Su objetivo estratégico, fue entonces, obtener del Estado, este monopolio, lo logró.

en contra de todas las concepciones dominantes en el mundo de los negocios.

Sin embargo, fueron la causa de que Bell Systems se convirtiese en pocos años en la empresa dueña del mercado monopolístico de las comunicaciones en Estados Unidos. Todo ese enorme mercado exclusivamente en manos de Bell Systems, nunca se pudo lograr semejante crecimiento sin las ideas nuevas (creativas) que supo generar Vail, y, nunca estas hubieran sido posibles sin salir de la forma de concebir conforme a los esquemas dominantes.

Otro ejemplo también nos lo proporciona Vail:

A mediados de la década del 20, Bell Systems se encontraba ante un problema serio, era necesario realizar enormes inversiones en la compañía.

Vail planteó entonces el problema a sus ejecutivos, ¿cómo vamos a solucionar este problema?

Se generaron ideas ... muy pulcras ideas para captar los fondos de los inversionistas, acciones con tales y cuales beneficios, garantías ... etc. etc.

Vail dijo, quiero algo mejor ... Y, se le ocurrió algo mucho mejor, y solo fue posible rompiendo con las concepciones (o formas de percibir el problema) dominantes.

¿captar los fondos de los inversionistas? NO, ese no será nuestro objetivo ... nuestro objetivo será captar los ahorros de las "tías Sallys" ¡¡¡¿qué?!!! Dijeron todos. Si Sres. Vamos a lograr que la clase media ponga sus ahorros en Bell Systems. Creó la acción AT & T, captó cientos de Billones de dólares.

De nuevo en este caso a Vail se le ocurrieron ideas que conforme las concepciones dominantes (formas de concebir el problema que dominaban el pensamiento) eran locuras, cuando Vail concibió este instrumento, no existían en el mundo inversiones de ese tipo, la clase media solo ahorra en las habituales cajas de ahorro, pólizas e hipotecas.

Creo que estamos en condiciones de comprender un poco mejor la dificultad de buscar ideas alternativas y salir de la encerrona que produce la fuerza centrípeta de los esquemas dominantes.

La mente funciona generando esquemas, para luego, subsumir la experiencia particular, como un caso de algún esquema conceptual, y tratarla en consecuencia. Esto lo vemos en todos los ejemplos, desde la expedición por el África, hasta los verídicos episodios de la historia de Vail.

La utilización de un esquema conceptual es muy beneficioso (mas aun es indispensable<sup>4</sup>), pero también genera un efecto no deseado si es que buscamos generar ideas nuevas o creativas. Esto lo observamos muy bien en los ejemplos de Juan el abogado, que tuvo que cambiar el esquema conceptual para encontrar ideas nuevas; lo mismo ocurre, en los casos citados de Vail, mientras se desempeñó como ejecutivo general de la Bell Systems, tuvo que romper con los objetivos que le señalaban los esquemas conceptuales dominantes para poder encontrar ideas creativas.

Periodista:

Entonces, ¿cómo potenciar la capacidad de nuestro pensamiento para generar ideas creativas, o novedosas?

Condensado

Como vengo diciendo, en primer lugar, hay que tomar conciencia.

Conciencia y comprensión de la dificultad, conciencia de la tendencia de nuestro pensamiento a no ser creativo, a seguir los esquemas que posee. También obviamente a tener muy claro como funciona este mecanismo y la fuerza con que opera impidiéndonos muchas veces percibir aspectos de la realidad importantes para encontrar ideas nuevas.

Esta comprensión nos lleva a advertir, que la mayor dificultad para encontrar ideas nuevas o creativas es simplemente disponerse a buscarlas!!!.

Periodista:

¿Y cuales son las "herramientas" que Ud. ha diseñado para liberar al pensamiento de la opresión de los esquemas?

---

<sup>4</sup> Sin esta facultad de abstraer, generar un concepto, y luego subsumir lo particular en el concepto general, sería literalmente imposible el pensamiento humano.



## FIN DE LA PRIMERA PARTE.

CONDENSADO: APRENDER A PENSAR de Edward De Bono (segunda parte)

Periodista:

Veníamos diciendo que a fin de potenciar la capacidad de nuestro pensamiento para generar ideas creativas, o novedosas, era conveniente en primer lugar, tomar conciencia de la tendencia de nuestro pensamiento a no ser creativo, a seguir los esquemas que posee.

También señaló la importancia de tener muy claro como funciona este mecanismo y la fuerza con que opera impidiéndonos muchas veces percibir aspectos de la realidad importantes para encontrar ideas nuevas.

Además, Ud. me mencionó que ha diseñado algunos mecanismos o métodos para facilitarnos la tarea de mirar una cuestión desde otros puntos de vista.

¿por qué no nos habla de estos?

Condensado

Es lo que denomino "el pensamiento lateral". En este lugar le voy a hablar de dos métodos de provocación; el método de "fuga" y la provocación por azar<sup>5</sup>.

El método de "fuga" consiste en dos sencillos pasos: 1) identificar los presupuestos de nuestra reflexión; 2) cambiar estos presupuestos.

Para graficarlo, tomemos por caso el segundo episodio de Vail, que he citado como ejemplo:

¿cuáles eran los presupuestos del pensamiento de sus ejecutivos?

Los fondos debemos obtenerlos de los inversionistas, este era el presupuesto en base al que pensaban todos.

Vail lo que hizo fue liberarse del influjo de este presupuesto, ¿por qué los fondos debemos obtenerlos de la bolsa? ¿por qué no los obtenemos de la clase media? Este fue el comienzo de una idea brillante.

El método de provocación por azar es tan simple como el anterior. Imaginemos que Ud. está buscando ideas creativas, ha llegado al punto en el que se el hace difícil generarlas, y tiene esa sensación de estar dando vueltas en redondo, ese es un momento ideal para "pensar lateralmente".

Primer paso: abre al azar un diccionario.

Segundo paso: al azar selecciona un número y se fija cual es la palabra del diccionario que corresponde al número.

Tercer paso: se esfuerza por ver que ideas le sugiere la palabra seleccionada al azar.

Consciente soy de que a primera vista, esta propuesta puede parecer artificiosa, y, se le

puede señalar como una muy probable pérdida de tiempo; habida cuenta que, resulta muy difícil imaginar que pueda una palabra seleccionada al azar, aportar a la consideración de un asunto, que es de suponer, no tendrá nada que ver.

La realidad contradice abiertamente esta primera impresión, muchas veces una palabra seleccionada al azar, sugiere enfoques, puntos de vista, aspectos que habían sido pasados por alto en la consideración, y que, vienen a ser muy fructíferos, (sin ir mas lejos es muy importante el número de empresas publicitarias en las que sus "creativos", utilizan este método).

Recuerdo una ocasión, en la que un grupo de especialistas estaban buscando ideas para diseñar una forma de mitigar los efectos nocivos en la salud que provoca el cigarrillo. Debía tratarse de un método que resultase muy fácil de instrumentar y de costo muy bajo.

Habían llegado al punto crítico, en el que no se les ocurrían nuevas ideas, y las que hasta ese momento se habían generado, no resultaban satisfactorias.

Seleccionaron al azar una palabra que resulto ser: tránsito, esta les sugirió líneas de pensamiento inexploradas, que les llevaron a una idea que les pareció muy superior a las que habían hasta ese momento generado...

Por supuesto que hay que esforzarse por desarrollar el mayor número de sugerencias que son habilitadas a partir de la idea evocada por la palabra seleccionada al azar, a veces es la forma, el tamaño, su comportamiento, sus relaciones, sus características, a veces una analogía o una metáfora que genera etc.

Periodista:

Bueno, pero no me dijo cual fue la idea para mitigar los efectos nocivos en la salud del consumo de cigarrillos, y como sirvió para generarla la palabra tránsito ...

Condensado

Es cierto, no se lo dije... pretendo que quienes nos leen piensen un poco; al final de la charla, le cuento. (ver nota al final)

Periodista:

Al comienzo de esta charla, Ud. mencionó a la práctica de pensar a la deriva o caóticamente, como un habito muy negativo al desarrollo del pensamiento...

<sup>5</sup> Lo vinculado al pensamiento lateral, en extenso, será tratado con motivo de la exposición de otro condensado.

**Condensado**

Mire, muchos años de investigar y trabajar los temas vinculados al pensamiento, me han permitido comprender muy bien, que el pensamiento para ser realmente eficaz, debe ser ejercido deliberadamente en base a un plan.

**Periodista:**

¿deliberadamente en base a un plan, esto que exige?

**Condensado:**

El pensamiento deliberado y en base a un plan, exige:

- a) Que el pensador sepa muy bien sobre QUE va a pensar;
- b) Que el pensador sepa muy bien PARA QUE va a pensar;

- c) Que el pensador tenga muy claro cuales son SUS OBJETIVOS, al pensar;
- d) Que el pensador se fije precisamente el tiempo que va a destinar para cada paso del plan; (y este tiempo es siempre breve)

Si Ud. desea desarrollar la facultad del pensamiento, ejercítelo bajo estas cuatro condiciones. Si Ud. aspira a que su pensamiento de frutos, desarróllelo cuidando que estas cuatro condiciones se cumplan.

**Periodista:**

¿en términos prácticos?

**Condensado**

En términos prácticos, cuando nos vamos a poner a pensar un asunto, lo primero es trazar el plan. Le doy un ejemplo:

<b>Juan esta planificando</b>	
<b>¿sobre que voy a pensar?</b>	
<b>Sobre la crisis económica argentina</b>	
<b>¿para que voy a pensar?</b>	
<b>Comprender muy bien su verdadera naturaleza</b>	
<b>¿objetivos?</b>	
1.- describir exhaustivamente la manifestación de la crisis	
2.- precisar la/s causa/s de cada una de sus manifestaciones	
3.- precisar la/s causa/s de la/s causa/s (hasta llegar a su raíz)	
<b>Plan: primera etapa</b>	
<b>¿Sobre que voy a pensar?</b>	
<b>La manifestación de la crisis económica argentina</b>	
<b>¿para que voy a pensar?</b>	
<b>Para (1), esto es: describir la manifestación de la crisis económica argentina.</b>	
<b>¿objetivos?</b>	
1.a) hacer un inventario sobre todo lo que puede ser manifestación de la crisis económica argentina. (5 minutos)	
1.b) ordenar todas las manifestaciones inventariadas, según sean causa/efecto. (3 minutos)	
1.c) exponer en forma clara y completa una "manifestación provisional" de la crisis económica argentina. (3 minutos)	
<b>Plan: otra etapa:</b>	
<b>¿sobre que voy a pensar?</b>	
<b>"manifestación provisional" de la crisis argentina.</b>	
<b>¿para que voy a pensar?</b>	
<b>Hacer un (P. N. I.)</b>	
<b>¿objetivos?</b>	
I.- hacer: (P) (3 minutos)	
II.- hacer (N) (3 minutos)	
III.- hacer (I) (3 minutos)	
<b>Plan: otra etapa.</b>	
<b>Llegamos aquí a lo que podríamos llamar una zona de sorpresas.</b>	
<b>Porque es claro que a esta altura puede ocurrir que tenga una descripción aceptable de la manifestación de la crisis económica argentina, o, por el contrario que no la tenga.</b>	
<b>Según sea un caso u otro, será como sigue el plan.</b>	
<b>Si tengo una descripción aceptable, plan:</b>	<b>No tengo una descripción aceptable, plan :</b>
<b>¿sobre que voy a pensar?</b>	<b>¿sobre que voy a pensar?</b>
<b>Sobre la causa (el porque) de los hechos y circunstancias que constituyen la manifestación de la crisis económica</b>	<b>...</b>

<b>argentina.</b>	
<b>¿para que voy a pensar? Determinar las causas posibles.</b>	<b>¿para que voy a pensar? ...</b>
<b>¿objetivo? Hacer un inventario de las posibles causas de los hechos y circunstancias que constituyen la manifestación de la crisis económica argentina. (5 minutos)</b>	<b>¿objetivo? ...</b>
<b>Plan: otra etapa</b>	<b>Plan: otra etapa</b>
<b>¿Sobre que voy a pensar? Sobre las posibles causas inventariadas de la crisis económica argentina</b>	<b>¿sobre que voy a pensar? ...</b>
<b>¿para que voy a pensar? Para distinguir ente ellas, cual/es merece/n ser considerada/s la/s causa/s de la crisis económica argentina.</b>	<b>¿para que voy a pensar? ...</b>
<b>¿objetivos? 1.- ordenar las inventariadas posibles causas, según sean causa/efecto unas de otras. (5 minutos) 2.- formular una hipótesis acerca de la verdadera causa de la crisis (3 minutos)</b>	<b>¿objetivos? ...</b>
<b>Plan: otra etapa</b>	<b>Plan: otra etapa</b>
<b>¿sobre que voy a pensar? ...</b>	<b>¿sobre que voy a pensar? ...</b>

#### Condensado

Como ejemplo de lo que quiero decir, esta bien lo hasta aquí expuesto.

Puede observarse que Juan al diseñar su plan, cuida cumplir con las cuatro condiciones citadas, pues, en todo momento busca: 1.- saber muy bien sobre QUE va a pensar; 2.- saber muy bien PARA QUE va a pensar; 3.- tener muy claro cuales son SUS OBJETIVOS, al pensar; y 4.- fijar precisamente el breve tiempo que va a destinar para cada objetivo del plan.

¿se entiende lo que quiero decir?

#### Periodista:

Se entiende claramente, pero tengo una objeción para hacerle ... Ud. menciona como una condición a cumplir, que los objetivos del plan deben ser tales que, el realizarlos no

insuma mas de 5 minutos, ¿cómo entonces va a afrontar la necesidad de pensar asuntos cuyo

tratamiento necesariamente demanda mayor tiempo por su complejidad?

#### Condensado

Mire, precisamente he seleccionado el ejemplo expuesto, para dar cuenta del problema que Ud. plantea.

Si Ud. observa, la cuestión que se propone afrontar Juan, es precisamente de aquellas que Ud. refiere, es una cuestión compleja (comprender muy bien la verdadera naturaleza de la crisis económica argentina).

En el proceso de elaboración del plan, Juan, escinde la cuestión compleja en sub - cuestiones, y las va sucesivamente tratando como objetivos de las distintas etapas del plan, para así llegar en un proceso gradual, a la resolución de la cuestión. Justamente una de las virtudes de esta exigencia, no mas de 5 minutos por objetivo<sup>6</sup>, (que desde luego ratifico) es obligar al pensador a escindir la cuestión de manera tal de ir resolviendo en sub - etapas, paulatinamente la complejidad.

#### Periodista:

En abstracto suena muy bien lo que Ud. postula: si se va a poner pensar un asunto, lo primero es planificar el pensamiento, sin embargo... insisto con una idea, cuando me enfrento a un problema complejo, planificar de buenas a primeras el proceso con todas las etapas y cuestiones que se irán resolviendo hasta llega a resolver la

<sup>6</sup> Excepcionalmente, hasta 10 minutos.

cuestión, sospecho, que ha de ser muy difícil ... porque esto supondría conocer a priori, todas las cuestiones que deben resolverse para llegar a la resolución de la cuestión compleja, esto no es razonable exigirlo.

**Condensado**

Es muy oportuna su advertencia, en efecto es así de ordinario.

Su intuición acertada, está causada por un defecto en mi exposición, que ahora remedio.

El proceso de planificación del pensamiento, (también ocurre con otras especies de planificación) es un proceso que podríamos denominar como dinámico, gradual y de interacción permanente con la ejecución del plan. Lo que quiero decir con esto es que no ocurre (ni es exigible que ocurra) que, previo a pensar un asunto se trace un plan completo desde el

principio y hasta finalizar la resolución de la cuestión. Como Ud. bien intuye, esto es imposible en la mayoría de las cuestiones complejas.

Con estas, de ordinario ocurre que planificamos unas primeras etapas, las ejecutamos, de esta ejecución surgen elementos para planificar algunas siguientes, las ejecutamos, de esta ejecución surgen nuevos elementos y así seguimos adelante, (cuando no tenemos que borrar todo y comenzar de cero, cosa que también ocurre).

También ocurre ordinariamente que no siempre podemos a cada paso de la reflexión, tener muy precisa la tarea, es decir el o los objetivos; a veces debemos explorar para intuir como seguir.

Haber si otro ejemplo sirve:

Juan, un emprendedor, está pensando:

<p><b>¿sobre que voy a pensar?</b> Una idea de negocio interesante.</p> <p><b>¿para que?</b> Para generar esa idea</p> <p><b>¿ objetivos?</b> Identificar que producto o servicio se vendería aquí hoy, en las siguientes condiciones: a.- importante monto en poco tiempo; b.- importante porcentaje de ganancia sobre el bruto; c.- que pueda producirlo;</p>
<p><b>Plan:</b> Otra etapa.</p>
<p><b>¿sobre que voy a pensar?</b> Un bien o servicio que se vendería en importante monto y en poco tiempo.</p> <p><b>¿para que?</b> Identificarlo.</p> <p><b>¿objetivos?</b> Hacer una reflexión de exploración (10 minutos)</p>
<p><b>COMENTARIO:</b> Juan no se le ocurren objetivos mas específicos para lograr identificar un bien o servicio que se vendería en importante monto, y en poco tiempo. Si tuviese mayor formación, contaría con recursos conceptuales para definir objetivos mas precisos, pero este no es el caso, por lo que fija como objetivo explorar. Le pongo un ejemplo para ilustrar esta idea mediante una analogía: supongamos que Ud. está en una gran ciudad que desconoce, quiere llegar a la siguiente dirección: calle XX N°123 (no puede tomar un taxi), ¿cuales serán sus objetivos para llegar a donde quiere? Serán de exploración necesariamente. Ahora imaginemos la misma situación, con una diferencia, Ud. conoce muy bien la ciudad. Es claro que aquí sus objetivos serán mucho mas precisos: 1.- voy derecho por tal calle hasta llegar a tal otra, allí doblo a la izquierda tantas cuabras hasta llegar a ...etc.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Juan a esta altura del plan, ¿puede seguir planificando? Es claro que no, la forma de avanzar, es ejecutar lo hasta aquí planificado, luego, en base a lo que obtenga de esta ejecución podrá seguir planificando, es un caso de los que Ud. muy bien refiere en su objección.</p>

En efecto, Juan no sabe cuales son las cuestiones que tendrá que ir tratando y resolviendo progresivamente hasta acercarse a resolver lo que busca, debe en consecuencia ir, trabajosamente, descubriendo cual es el camino que lo llevará a sus objetivos.

**Ejecución del Plan // Explorando:**

**Voy a intentar por este camino (se dice Juan):**

Imaginaré situaciones en abstracto, en las que sería muy plausible afirmar que un bien o servicio sería muy fácil de vender en importante monto y en poco tiempo, si preocuparme por la factibilidad, ni siquiera por caer en ideas exageradas) .

1.- un bien X que hoy en el mercado se vende en 10.000 yo ofrezco el mismo beneficio en 5.000.

2.- supongamos que muchos de los que compran zapatillas deportivas, sienten que quieren algo mejor, alguien ofrece algo mejor.

3.- supongamos que muchas personas desean (actualmente o en potencia) desarrollar una actividad por cuenta propia, sin embargo no pueden hacerlo; alguien les brinda el beneficio de poder hacerlo.

**Conceptualizando estas situaciones:**

En todos los casos se advierte que son situaciones en las que grupos de personas sienten (actual o potencialmente) deseos, o necesidades que no pueden satisfacer, total o parcialmente, conforme lo que se les ofrece en el mercado.

Entonces lo que estoy buscando, en primer lugar, son deseos o necesidades de distintos grupos de personas.

¿cuál es la manera (procedimiento, criterios etc.) apropiados para buscar deseos actuales o potenciales de las personas?

Sobre esto es lo que voy a pensar.

**Plan: otra etapa**

**¿sobre que voy a pensar?**

**Sobre el procedimiento y criterios apropiados para buscar deseos y necesidades actuales y potenciales de la gente.**

**¿para que?**

...

**Comentario:**

Es un claro supuesto en el que de la ejecución surgen los elementos que permiten intuir como seguir, para continuar planificando.

Bueno, hasta aquí con el ejemplo, me esperanza la idea de que se haya podido entender bien lo que he querido expresar , y que las ideas

contenidas en al presente "CONDENSADO" les resulten de utilidad.

Hasta el próximo Librocondensado.

**AL LECTOR:**

**EL PROPÓSITO DE UN LIBROCONDENSADO  
ES PERMITIR A USTED COMPRENDER A FONDO TODO UN LIBRO EN 1 A 2 HORAS.  
CONSIGUIENTEMENTE, LA SIMPLICIDAD Y LA CLARIDAD EN LOS DESARROLLOS ES ESENCIAL.  
POR FAVOR, HÁGANOS LLEGAR SU OPINIÓN Y/O SUGERENCIAS AL RESPECTO. GRACIAS.**

Nota:<sup>7</sup>

7

En el tránsito vehicular, una de las formas en que se busca disminuir el peligro, es mediante las señales que advierten a los conductores de contingencias peligrosas. Pues bien, resulta ser que el consumo del último ½ centímetro de un cigarrillo, es el que proporciona al organismo del fumador la mayor cantidad de sustancias tóxicas... ¿y si la señalizamos para que el fumador sepa que esa zona es la mas nociva, y tenga la opción de tirarlo antes de entrar en la "zona roja"?

**Todos los derechos reservados: [www.librocondensados.com.ar](http://www.librocondensados.com.ar)**