

Francisco Javier Sastre Segovia

QUE NADIE PIENSE POR TI



PENSAMIENTO CRÍTICO
PARA TODOS

Prólogo de Juan Irazo

LIBROS PROFESIONALES
DE EMPRESA

esic
Editorial

le1

Que nadie piense por ti

Pensamiento crítico para todos

Francisco Javier Sastre Segovia

QUE NADIE PIENSE POR TI

Pensamiento crítico para todos

Prólogo de Juan Iranzo

The logo for esic Editorial features the word "esic" in a bold, lowercase, sans-serif font. The letter "e" is stylized with a thick horizontal bar extending to the left and a vertical bar extending downwards. Below "esic", the word "Editorial" is written in a smaller, lowercase, sans-serif font.

esic
Editorial

Marzo, 2026

Que nadie piense por ti: Pensamiento crítico para todos

Francisco Javier Sastre Segovia

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-251-7
Depósito Legal: M-5715-2026

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España - *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A mis hermanos; qué sería de mí sin ellos...

A mis padres, referentes en cada momento de mi vida.

A mis hijas, fuente de motivación permanente.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	21
PARTE I. FUNDAMENTOS DEL PENSAMIENTO CRÍTICO	23
1. PENSAR HA SIDO SIEMPRE UNA REBELIÓN: BREVE HISTORIA DEL CRITERIO FRENTE AL PODER.....	25
1.1 Antecedentes.....	25
1.2 Grecia Clásica: el inicio de la razón crítica.....	26
1.3 Edad Media: escolástica y control de ideas.....	27
1.4 Renacimiento y Humanismo: el juicio individual recuperado	28
1.5 La Ilustración: la razón como emancipación	29
1.6 La modernidad: ciencia, educación y emancipación	30
1.7 Posmodernidad y relativismo: la fractura de las certezas	31
1.8 La transformación digital: el algoritmo como nuevo oráculo	32
1.9 Hacia el futuro: una actitud ética compartida.....	33
2. PENSAR BIEN: EL ARTE DE NO DEJARSE ENGAÑAR.....	35
2.1 Introducción	35
2.2 ¿Qué es el pensamiento crítico y en qué consiste?.....	36
2.2.1 La metacognición como eje central	37
2.2.2 Trazabilidad y responsabilidad profesional	37
2.3 Diferencias con el pensamiento lógico y analítico.....	37
2.4 Modelos y marcos teóricos.....	38
2.4.1 Lipman: pensamiento y democracia	38
2.4.2 Paul y Elder: elementos del pensamiento y estándares intelectuales	39

2.4.3	Ennis: pensar con fines prácticos	39
2.4.4	Halpern: transferencia y toma de decisiones.....	40
2.4.5	Facione: juicio autorregulado.....	40
2.5	Lógica y falacias en el pensamiento crítico.....	40
2.5.1	<i>Modus ponens</i> y <i>modus tollens</i>	41
2.5.2	Tipos de falacias.....	41
2.6	Obstáculos comunes al pensamiento crítico.....	44
2.6.1	Obstáculos cognitivos.....	44
2.6.2	Obstáculos emocionales.....	44
2.6.3	Obstáculos socioculturales	45
2.6.4	Obstáculos estructurales	46
2.7	Aplicaciones prácticas por sectores	46
2.7.1	Educación	47
2.7.2	Salud.....	47
2.7.3	Política.....	47
2.7.4	Empresa y liderazgo	48
2.7.5	Medios de comunicación.....	48
2.7.6	Tecnología y algoritmos	48
2.7.7	Justicia y derecho.....	48
2.7.8	Sociedad civil y ONG.....	49
2.7.9	Familia y vida cotidiana	49
2.8	Conclusión.....	49
3.	EL ADN DEL BUEN JUICIO:	
	QUÉ DISTINGUE A QUIENES PIENSAN POR SÍ MISMOS	51
3.1	Introducción	51
3.2	Principales características del pensamiento crítico.....	51
3.2.1	Racionalidad cimentada en evidencia.....	51
3.2.2	Claridad conceptual	52
3.2.3	Apertura mental	52
3.2.4	Coherencia lógica.....	53
3.2.5	Reflexividad (metacognición).....	53
3.2.6	Valoración de la complejidad.....	53
3.2.7	Disposición al diálogo y la argumentación.....	54
3.2.8	Prudencia intelectual.....	54
3.2.9	Búsqueda de la verdad, no de la victoria.....	55
3.2.10	Humildad epistémica.....	55
3.2.11	Perseverancia en la indagación	55

3.2.12	Detección de falacias.....	56
3.2.13	Prueba de fuentes.....	56
3.2.14	Carisma organizacional.....	57
3.2.15	Capacidad de síntesis.....	57
3.2.16	Autonomía del juicio.....	57
3.2.17	Equilibrio entre escepticismo y confianza.....	57
3.2.18	Contextualización.....	58
3.2.19	Claridad comunicativa.....	58
3.2.20	Consciencia de los propios sesgos.....	58
3.3	Interrelación entre características.....	58
3.3.1	Ciclo de indagación.....	59
3.3.2	Ciclo de calibración.....	59
3.3.3	Ciclo de contexto.....	59
3.3.4	Tensiones relativas.....	59
3.4	Conclusión.....	59
4.	EL CAMINO HACIA IDEAS SÓLIDAS: FASES DEL PENSAMIENTO CRÍTICO.....	61
4.1	Introducción.....	61
4.2	Identificación del problema o situación relevante.....	61
4.3	Formulación de preguntas relevantes y significativas.....	62
4.4	Recopilación, contraste y evaluación de datos.....	63
4.5	Evaluación de argumentos y detección de falacias.....	64
4.6	Elaboración de juicios y decisiones fundamentadas.....	65
4.7	Comunicación coherente de conclusiones.....	65
4.8	El método ARE.....	65
4.9	Conclusión.....	66
5.	PENSAR VALE LA PENA: BENEFICIOS DEL PENSAMIENTO CRÍTICO.....	69
5.1	Introducción.....	69
5.2	Los beneficios (y por qué importan tanto).....	69
5.2.1	Tomar decisiones informadas y responsables.....	69
5.2.2	Evaluar críticamente la información.....	70
5.2.3	Resolver problemas complejos con cabeza.....	70
5.2.4	Decidir con sentido ético.....	71
5.2.5	Creatividad con fundamento.....	71
5.2.6	Fomenta la participación de la ciudadanía.....	71
5.2.7	Comunicación que funciona.....	71
5.2.8	Juicio propio e independiente.....	72

5.2.9	Liderazgo que inspira de verdad	72
5.2.10	Pensar sobre cómo pensamos.....	72
5.2.11	Abrirse a la diversidad sin poses	72
5.2.12	Trabajar en equipo con sentido.....	72
5.2.13	Colaboración crítica, no complaciente.....	73
5.2.14	Planificar la vida con criterio.....	73
5.2.15	Desmontar prejuicios	73
5.2.16	Pensar por ti mismo, de verdad.....	74
5.2.17	Diálogo de verdad, no teatro.....	74
5.2.18	Convivir con la incertidumbre	74
5.2.19	Visión estratégica para tu vida	75
5.2.20	Aprendizaje que no termina nunca.....	75
5.3	Conclusión.....	76
6.	LA VERDAD COMO HÁBITO: COHERENCIA Y AUTENTICIDAD INTELECTUAL	77
6.1	Introducción	77
6.2	Marco conceptual	78
6.3	Dimensiones de la coherencia.....	79
6.3.1	Coherencia lógica.....	79
6.3.2	Coherencia empírica.....	79
6.3.3	Coherencia ética	80
6.3.4	Coherencia narrativa	80
6.3.5	Coherencia contextual.....	80
6.4	Perspectiva psicológica y organizacional.....	81
6.5	Liderazgo y coherencia	82
6.6	Conclusión.....	82
7.	ATAJOS QUE NOS PIERDEN: SESGOS QUE SABOTEAN EL JUICIO	85
7.1	Introducción	85
7.2	Principales sesgos cognitivos.....	86
7.3	Conclusión.....	91
8.	EXCUSAS INGENIOSAS PARA EVITAR PENSAR: LA CULTURA DEL «TITULILLO»	93
8.1	Introducción: ¿Qué demonios es un tituillo?	93
8.2	El tituillo como racionalización cómica	94
8.3	Tipos de tituillos	94
8.3.1	Tituillos políticos cotidianos.....	94
8.3.2	Tituillos tecnológicos.....	95

8.3.3	Titulillos éticos	95
8.3.4	Titulillos laborales	95
8.3.5	Titulillos progresistas	96
8.3.6	Titulillos conservadores.....	96
8.3.7	Titulillos existenciales	96
8.3.8	Titulillos educativos	96
8.3.9	Titulillos deportivos.....	97
8.3.10	Titulillos familiares	97
8.3.11	Titulillos económicos.....	98
8.3.12	Titulillos medioambientales	98
8.3.13	Titulillos de salud y bienestar.....	98
8.3.14	Titulillos religiosos.....	98
8.3.15	Titulillos digitales y de redes sociales.....	99
8.3.16	Titulillos académicos.....	99
8.3.17	Titulillos artísticos	99
8.4	Cómo identificar un titulillo: señales de alerta, ejemplos y su ridícula inconsistencia	100
8.5	Por qué nos encantan los titulillos.....	100
8.6	El pensamiento crítico como antídoto	101
8.7	Conclusión: el arte de vivir sin titulillos	102
PARTE II. LA EXPERIENCIA HUMANA Y EL JUICIO CRÍTICO		103
9.	CORAZÓN Y RAZÓN EN CONFLICTO: CÓMO LA EMOCIÓN CONDICIONA NUESTRA MIRADA	105
9.1	Introducción: pensar con el corazón	105
9.2	La emoción como brújula... y como trampa	105
9.3	Emociones que distorsionan el juicio	106
9.4	Autoconsciencia y gobierno de uno mismo	107
9.5	De lo íntimo a lo colectivo: emociones compartidas.....	107
9.6	Educación emocional para sostener el pensamiento crítico	108
9.7	Herramientas prácticas para no dejarse arrastrar	108
9.8	Ética y responsabilidad emocional	109
9.9	Conclusión: el arte de sentir con lucidez.....	110
10.	EL LENGUAJE QUE NOS PIENSA: PALABRAS QUE MOLDEAN LA REALIDAD	111
10.1	Introducción	111
10.2	Lenguaje y percepción: marcos teóricos.....	111

10.3	Técnicas de manipulación lingüística.....	112
10.3.1	Eufemismos y disfemismos.....	112
10.3.2	Metáforas ideológicas.....	113
10.3.3	Ambigüedad intencional.....	114
10.3.4	Nominalizaciones y abstracciones vacías.....	114
10.3.5	Polarización léxica y falsos duelos.....	116
10.3.6	El cambio de significado semántico y la redefinición estratégica.....	117
10.3.7	Saturación de información y trivialización del mensaje.....	118
10.4	Conclusión: cómo el pensamiento crítico puede ayudar en la gestión del lenguaje.....	119
11.	DECISIONES QUE NO SON NUESTRAS: PENSAMIENTO CRÍTICO Y COMPORTAMIENTO ECONÓMICO.....	121
11.1	Introducción.....	121
11.2	La mecánica del sesgo: cómo funciona realmente.....	122
11.3	El diseño que agota.....	123
11.4	Nuevos escenarios digitales emergentes.....	124
11.5	Conclusión.....	125
12.	EL PODER DE GUSTAR: SEDUCCIÓN, DESEO Y VULNERABILIDAD COGNITIVA.....	127
12.1	Introducción.....	127
12.2	Seducción y poder político-social.....	128
12.3	La seducción de pareja: juegos, estrategias y manipulaciones.....	129
12.4	Cómo la seducción nubla el pensamiento crítico.....	130
12.5	La seducción ética: atraer sin manipular.....	131
12.6	Conclusión.....	132
13.	MEMORIA QUE LIBERA, OLVIDO QUE DOMINA.....	133
13.1	Introducción.....	133
13.2	La memoria no lo guarda todo.....	133
13.3	Olvidar como forma de avanzar... o de encubrir.....	134
13.4	La política del silencio.....	135
13.5	Cuando los medios deciden olvidar por nosotros.....	136
13.6	Memorias parciales, verdades incompletas.....	136
13.7	El olvido en la vida cotidiana.....	137

13.8	Recordar no siempre duele; a veces, libera	138
PARTE III. PENSAR EN SOCIEDAD.....		139
14.	EL <i>LIKE</i> QUE APAGA LA MENTE: CÓMO LAS REDES SOCIALES MOLDEAN LO QUE CREEMOS	141
14.1	Introducción	141
14.2	Las redes sociales como ecosistemas de información sin mediación.....	141
14.3	El pensamiento crítico y la alfabetización digital.....	142
14.4	Los protocolos internos de verificación.....	143
14.5	El algoritmo como «editor invisible».....	143
14.5.1	Los efectos en la difusión de información empresarial.....	143
14.5.2	El pensamiento crítico frente a la opacidad algorítmica.....	143
14.6	La viralización emocional y el pensamiento binario	144
14.7	Los <i>influencers</i> y la microautoridad	144
14.8	Las burbujas cognitivas y las cámaras de eco	145
14.8.1	Impacto en el entorno empresarial.....	145
14.8.2	Estrategias de ruptura de burbujas	146
14.9	Culto a la opinión y el ocaso de la evidencia.....	146
14.10	Futuro y estrategias de resistencia	146
14.11	Conclusiones.....	147
15.	LA MENTE EN LA MASA: SOCIOLOGÍA DEL PENSAMIENTO CRÍTICO	149
15.1	Introducción	149
15.2	La sociología como marco de comprensión.....	150
15.3	La sociología como instrumento de manipulación.....	151
15.4	Sociología de los medios: encuadres, algoritmos y trazabilidad.....	152
15.5	Movimientos sociales, experiencia colectiva y aprendizaje democrático.....	153
15.6	Riesgos del exceso de confianza y salvaguardas metodológicas.....	153
15.7	Conclusión: sociología como aliada del pensamiento crítico, una alianza exigente.....	154
16.	IDEAS QUE SE LLEVAN: MODAS Y PENSAMIENTO DÉBIL	155
16.1	Introducción	155

16.2	Modas estéticas: la dictadura de lo superficial	155
16.2.1	La estética del absurdo: cuando la moda pierde el juicio	156
16.2.2	Moda fea como declaración de superioridad moral	156
16.3	Modas ideológicas: dogmas con eslogan	156
16.4	Modas educativas: pedagogías sin evidencia	157
16.5	Modas alimentarias: dogmas con sabor	158
16.6	Modas lingüísticas: hablar como consigna	158
16.7	Modas emocionales y espirituales: la industria del alma	159
16.8	Modas tecnológicas y culturales: fascinación sin filtro	159
16.9	Pensamiento crítico frente a las modas: lucidez y libertad interior	160
17.	PENSAR EL MUNDO PLURAL: DIVERSIDAD Y CRITERIO PROPIO	161
17.1	Introducción	161
17.2	La apariencia de una fuerza laboral uniforme	162
17.3	Diversidad cultural	162
17.4	Diversidad generacional	163
17.5	Múltiples identidades y pensamiento complejo	165
17.6	Conclusión: El desafío permanente; diversidad sin relativismo	166
18.	INJUSTA REPARACIÓN DE INJUSTICIAS: PENSAMIENTO CRÍTICO Y DISCRIMINACIÓN POSITIVA	169
18.1	Introducción	169
18.2	Orígenes históricos y filosóficos	170
18.3	La lógica y las premisas	171
18.4	Críticas y paradojas	172
18.5	Alternativas más igualitarias	173
18.6	Conclusión	174
19.	EDUCAR PARA LA LUCIDEZ: PENSAMIENTO CRÍTICO Y EDUCACIÓN	177
19.1	Introducción	177
19.2	La educación como espacio de emancipación	177
19.3	Pensamiento crítico como competencia transversal	178
19.4	La escuela y la universidad frente al reto del conformismo	179

19.5	Estrategias pedagógicas para potenciar el poder de la crítica.....	179
19.6	Tecnología digital y alfabetización crítica.....	180
19.7	Obstáculos culturales y de diseño.....	180
19.8	Educación superior, empleabilidad y vida profesional	181
19.9	Conclusión: avanzar hacia una educación crítica	182
20.	GOLES A LA RAZÓN: DEPORTE, IDENTIDAD Y MANIPULACIÓN EMOCIONAL	183
20.1	Introducción	183
20.2	Pasión, tribalismo y pensamiento crítico: una relación tensa.....	184
20.3	El discurso deportivo y la construcción de relatos: mitos, narrativas y manipulación	185
20.3.1	Principales técnicas retóricas	185
20.3.2	Método de análisis en cuatro fases.....	185
20.3.3	Herramientas prácticas de análisis	186
20.4	Liderazgos deportivos y simulacros éticos	187
20.5	Deportivización del discurso político y social.....	188
20.5.1	FC Barcelona e independentismo	188
20.5.2	Fútbol femenino y agendas de género	188
20.5.3	Otras manifestaciones de instrumentalización	189
20.5.4	Propuestas de pensamiento crítico	190
20.6	Conclusiones y perspectivas: consolidando la ciudadanía crítica deportiva	190
21.	LA SOSTENIBILIDAD QUE PIENSA... Y LA QUE SOLO QUEDA BIEN	193
21.1	Introducción	193
21.2	El discurso de la sostenibilidad: de ideal a dogma.....	193
21.2	Cambio climático: entre la conciencia ambiental y la imposición doctrinaria	194
21.2	El consumo responsable como placebo moral.....	195
21.3	Pensamiento complejo frente a soluciones simplistas.....	195
21.4	Contra el catastrofismo: prudencia, evidencia y razón	196
21.5	Innovación tecnológica y sostenibilidad: entre promesa y riesgo.....	197
21.6	Justicia social y sostenibilidad: la dimensión olvidada.....	197

21.7	Conclusión: pensamiento crítico para una sostenibilidad lúcida.....	198
22.	CUANDO EL MUNDO SE ACELERA Y PERDEMOS EL NORTE: PENSAMIENTO CRÍTICO EN TIEMPOS VUCA Y GLOBALIZACIÓN	199
22.1	VUCA y globalización: desafíos entrelazados	199
22.2	El pensamiento crítico como brújula en entornos inestables	200
22.3	La globalización como gimnasio del pensamiento crítico... ..	201
22.4	Pensamiento crítico y economía en tiempos globales.....	202
22.5	Conclusión.....	204
PARTE IV. PODER, MANIPULACIÓN Y DECISIONES COLECTIVAS		205
23.	CUANDO LAS REGLAS CAMBIAN SI SOY YO: LA LEY DEL EMBUDO COMO INJUSTICIA COGNITIVA.....	207
23.1	Introducción	207
23.2	¿Qué es la doble vara?	207
23.3	Doble vara en política exterior	208
23.4	Feminismo y asimetría argumentativa.....	209
23.5	Ecologismo y consumo selectivo.....	209
23.6	Doble vara en redes sociales y censura.....	210
23.7	Educación y doble estándar pedagógico	211
23.8	Religión: crítica permitida o censurada	211
23.9	Medios de comunicación y narrativa selectiva.....	212
23.10	Economía global y asimetrías comerciales	212
23.11	Justicia y aplicación desigual de la ley	213
23.12	Ciencia y selectividad en la evidencia	213
23.13	Conclusión.....	214
24.	CONVENCER SIN RAZÓN: LA DEMAGOGIA Y EL CONTROL EMOCIONAL DE LAS MASAS.....	215
24.1	Introducción	215
24.2	Mecanismos emocionales de la demagogia	216
24.3	Estrategias retóricas y falacias	216
24.4	Demagogia mediática	216
24.5	Dimensión digital y algoritmos	217
24.6	Construcción del enemigo.....	217
24.7	Promesas simplistas.....	218
24.8	Liderazgo carismático y culto a la personalidad.....	218

24.9	Lenguaje simplificador, marcos y símbolos.....	219
24.10	Demagogia en la empresa y en la cultura.....	219
24.11	Conclusión.....	220
25.	QUIEN CUENTA LA HISTORIA, GANA: MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LA FÁBRICA DEL RELATO.....	221
25.1	Introducción.....	221
25.2	Posverdad: cuando la emoción eclipsa al dato.....	222
25.3	Polarización mediática y fragmentación del espacio público.....	223
25.4	Propiedad y concentración: quién controla la información...	224
25.5	Consumo y confianza: evidencias comparadas.....	225
25.6	Influencia política y mediática.....	226
25.7	Marco crítico de lectura ciudadana.....	227
25.8	Conclusión.....	227
26.	MÁQUINAS QUE PIENSAN... ¿Y HUMANOS QUE NO? PENSAR CRÍTICAMENTE EN LA ERA DE LA IA.....	229
26.1	Introducción: IA y pensamiento crítico.....	229
26.2	La IA como reflejo de nuestra sociedad.....	230
26.3	Ética y responsabilidad: ¿quién tiene el control?.....	232
26.3.1	Niveles de gobernanza ética.....	232
26.3.2	Mecanismos de control y supervisión.....	232
26.3.3	Mapas de responsabilidad y auditorías.....	233
26.3.4	Alineación de valores e incentivos.....	233
26.4	IA y trabajo: entre la amenaza y la posibilidad.....	233
26.5	IA, política y poder.....	234
26.6	La dimensión cultural y geopolítica de la IA.....	234
26.7	IA y educación crítica.....	235
26.8	IA y creatividad: ¿puede una máquina ser verdaderamente original?.....	236
26.9	Conclusiones: hacia un humanismo crítico en la era de la IA.....	236
27.	EL ARTE DE DECIDIR BIEN CUANDO ES DIFÍCIL: PENSAMIENTO CRÍTICO EN POLÍTICA.....	239
27.1	Introducción.....	239
27.2	El eclipse de la razón.....	239
27.3	Desinformación y confusión como táctica política.....	240
27.4	El pensamiento binario y el sesgo de confirmación.....	241

27.5	La narrativa frente a la gestión real.....	243
27.6	Pensamiento crítico como valentía cívica.....	244
27.7	Conclusión.....	245
28.	LIDERAR CON CRITERIO: LA VALENTÍA INTELLECTUAL EN LA TOMA DE DECISIONES.....	247
28.1	Introducción.....	247
28.2	¿Qué entendemos por capacidad crítica aplicada al liderazgo?.....	247
28.3	El riesgo de liderar sin pensar: entre la seducción y el colapso.....	248
28.4	Pensar con criterio: la razón como brújula del liderazgo	249
28.5	Las competencias del líder que piensa.....	250
28.6	Obstáculos estructurales a la capacidad crítica en el liderazgo.....	251
28.7	Conclusión.....	252
	EPÍLOGO.....	253
	BIBLIOGRAFÍA.....	255

Pensar con rigor nunca ha sido fácil, pero en la actualidad resulta especialmente incómodo; no por falta de información, sino porque sobra orientación «políticamente correcta» ajena. Vivimos rodeados de estímulos que no buscan ayudarnos a comprender la realidad, sino guiarnos hacia determinadas conclusiones, a menudo sin que seamos del todo conscientes de ello. Además, pensar exige esfuerzo, tiempo o incluso asumir cierto coste social, la tentación de delegar el juicio se vuelve muy fuerte.

En este contexto, hablar de pensamiento crítico no es una cuestión académica ni una inquietud intelectual para minorías, resulta una necesidad para defender nuestra libertad. Pensar por cuenta propia significa asumir que nadie —ni instituciones, ni expertos, ni mayorías— puede sustituirnos en la tarea de evaluar, comparar y decidir. No porque todos los juicios sean igualmente válidos, sino porque la responsabilidad última de nuestras decisiones siempre recae sobre nosotros, después de analizar la información relevante.

Pensar críticamente tampoco equivale a desconfiar de todo, ni vivir instalado en la sospecha permanente; significa algo más exigente, como aceptar que somos falibles, que estamos influidos por incentivos, emociones y contextos, y que, precisamente por eso, conviene examinar con cuidado aquello que se nos presenta como evidente, urgente o moralmente incuestionable.

Este libro parte de una idea tan sencilla como incómoda, muchas de nuestras creencias no son el resultado de un proceso reflexivo propio, sino de entornos que premian la adhesión rápida y penalizan la duda. Las redes sociales, los discursos políticos, las dinámicas de grupo, o incluso las narrativas supuestamente bienintencionadas, configuran marcos de pensamiento que, con frecuencia sustituyen el razonamiento por la reacción.

Javier Sastre aborda este problema desde una posición inusual y poliédrica; aúna el rigor del análisis académico con la experiencia de quien ha tenido que tomar decisiones reales, en organizaciones complejas, con información incompleta y con consecuencias concretas. Esa doble perspectiva permite que el pensamiento crítico deje de ser una abstracción y se convierta en una herramienta útil para aplicarla a la vida profesional, la social y personal.

A lo largo de estas páginas se analizan los mecanismos que distorsionan nuestro juicio: los sesgos cognitivos, el peso de las emociones, el uso estratégico del lenguaje, la lógica de las redes sociales, la demagogia, la creciente delegación de decisiones en sistemas algorítmicos o la tendencia a simplificar problemas complejos mediante consignas tranquilizadoras. Todo ello sin añorar el pasado ni demonizar el progreso, sino reconociendo que toda herramienta poderosa exige método para ser utilizada con responsabilidad.

Uno de los mayores aciertos del libro es presentar la razón y la emoción como fuerzas que no son antagónicas. Somos seres emocionales, y pretender lo contrario conduce a una falsa sensación de control; el problema no es sentir, sino renunciar a pensar; no es desear, sino abdicar del criterio propio. El pensamiento crítico no elimina la emoción, pero sí puede evitar que esta monopolice la decisión.

En tiempos de polarización, de supuestas soluciones universales y de respuestas inmediatas, este libro defiende algo menos atractivo, pero más sólido, como es pensar despacio, contrastar evidencias y aceptar la complejidad; no para ganar debates ni para alinearse con una causa concreta, sino para comprender mejor la realidad y asumir con honestidad las consecuencias de nuestras decisiones.

Que nadie piense por ti no promete certezas absolutas ni inmunidad frente al error propone algo más modesto y, a la vez, más exigente, asumir que equivocarse tras haber razonado es preferible a acertar por imitación o por obediencia. En una sociedad cada vez más acostumbrada a delegar el juicio, recordar esta idea es, quizá, una de las formas más básicas de defender la libertad.

Este libro es una invitación a recuperar ese espacio interior donde se forman las decisiones propias; a resistir la tentación de que otros piensen por nosotros, incluso cuando lo hacen con buenas intenciones. Pensar por cuenta propia no es un lujo intelectual, sino una responsabilidad que no admite alternativas.

Juan E. Iranzo. Catedrático de Economía Aplicada y Académico de número de La Real Academia de Doctores de España

PARTE I

FUNDAMENTOS
DEL PENSAMIENTO
CRÍTICO

PENSAR HA SIDO SIEMPRE UNA REBELIÓN: BREVE HISTORIA DEL CRITERIO FRENTE AL PODER

1.1 ANTECEDENTES

Me gustaría comenzar este capítulo con algunas preguntas. ¿Te has preguntado alguna vez por qué es tan difícil cuestionar lo que todo el mundo da por hecho? ¿Por qué duele tanto revisar nuestras propias ideas? ¿Por qué nos incomoda tanto cuando alguien nos hace preguntas que no sabemos contestar?, todo esto, incluso en cuestiones muy básicas y sencillas. Un artista, un futbolista, de repente, pasa de llamarse Bibí Andersen a Bibiana Fernández. Y si preguntas de dónde viene esto o denominas a esa persona con el nombre original, te dicen que por qué lo haces, en lugar de ver coherencia en ello. Resulta incómodo.

Pues bien, no eres el único. Esa incomodidad es tan vieja como la humanidad misma. Y también lo es el impulso contrario con el deseo profundo de entender, de no quedarnos con la primera respuesta, de buscar sentido más allá de lo obvio.

Desde tiempos remotos, el pensamiento crítico ha sido una herramienta fundamental para el avance de la humanidad. No siempre ha sido visible, y pocas veces ha sido cómodo, pero ha estado presente en los momentos clave en los que las sociedades se detuvieron a reflexionar, a cuestionar sus bases y a imaginar otras formas de vivir, de saber y de convivir.

Lejos de ser una capacidad limitada a la academia —a esos profesores con gafas que hablan en lenguaje incomprensible—, se trata de algo mucho más básico y universal: una pulsión profundamente humana. Una necesidad de comprender, dudar, reexaminar y desafiar lo dado. Porque aceptarlo todo (sin más) es renunciar a una parte esencial de lo que nos hace humanos.

Esta capacidad de poner en cuestión lo establecido como incuestionable siempre ha estado en el fondo de las metamorfosis más importantes en lo social, lo político, lo religioso, lo filosófico y lo científico. Cada época

ha conocido siempre la crítica en caras diversas: escepticismo, rebeldía, método, actitud ética. Desde la plaza de la ciudad-Estado de la Grecia clásica hasta las actuales redes digitales, el pensamiento crítico ha sido una forma de resistencia, de afirmación y de libertad.

Sin embargo, su presencia no ha sido lineal. La historia del pensamiento crítico no es la historia de un progreso constante —como nos gusta creer—, sino de avances, retrocesos, ocultamientos y renacimientos. En ciertos momentos, ha sido silenciado por la autoridad o despreciado por las instituciones. En otros, ha emergido como faro en medio del caos, ofreciendo sentido cuando todo parecía desmoronarse.

Y aquí viene lo importante. Comprender esta evolución no es solo un ejercicio académico para quedar bien en una cena. Es una manera de entender el papel que cada uno de nosotros puede desempeñar hoy frente a los desafíos contemporáneos: desinformación, polarización, control digital, crisis climática, etc. Pensar críticamente, más que nunca, es una forma de estar en el mundo de manera consciente. De no ser arrastrados por las corrientes que ni siquiera vemos.

1.2 GRECIA CLÁSICA: EL INICIO DE LA RAZÓN CRÍTICA

Imagina una plaza llena de gente. No hay pantallas, ni móviles, ni televisión. Solo voces. Y en medio de ese bullicio, un tipo raro que va haciendo preguntas incómodas a todo el que pasa. No vende nada. No predica ninguna religión. Solo pregunta. Y, con esas preguntas, destroza las certezas de la gente. Les hace ver que lo que creían saber... en realidad no lo saben.

Ese tipo era Sócrates. Y ese lugar era Atenas hace más de dos mil años.

En las ciudades-Estado de la cultura griega surgió una de las revoluciones intelectuales más profundas de la historia: la idea de que la verdad no debía depender de la tradición, del poder ni de los dioses, sino del diálogo y la argumentación racional. Las ágoras no eran solo centros de comercio, sino espacios de pensamiento y debate. Allí nacieron la filosofía, la lógica y una forma de política basada en la palabra. En hablar. En convencer. En razonar.

Sócrates fue el gran símbolo de este cambio. Con su método de la mayéutica, no buscaba enseñar verdades, sino provocar la reflexión. Su lema era simple pero devastador: «Solo sé que no sé nada». Pensar era cuestionar lo sabido, desmontar lo aparente, descubrir la incoherencia.

Y, claro, eso molestaba. Mucho.

Brickhouse y Smith (2000) afirman que su radical apuesta por la autonomía fue tan transformadora como peligrosa. Lo llevó a ser condenado

a muerte. Le acusaron de corromper a la juventud y de no creer en los dioses de la ciudad. Pero lo que realmente le condenó fue algo más profundo: hacer pensar a la gente. Hacerles dudar. Quitarles la comodidad de las certezas heredadas.

Platón, su discípulo, recogió este legado y desarrolló una teoría del conocimiento basada en la distinción entre lo sensible y lo inteligible. Su ideal educativo, plasmado en *La república*, era liberar la mente de la caverna de las apariencias. Nos imaginaba como prisioneros atados desde niños, viendo solo sombras proyectadas en una pared y creyendo que eso era la realidad. Pensar críticamente era, para Platón, salir de esa cueva. Doloroso e incómodo, pero necesario.

Aristóteles, por su parte, sentó las bases de la lógica formal y clasificó los modos de razonamiento. Según Nussbaum (1997), su trabajo marcó el nacimiento del pensamiento sistemático. Ya no se trataba solo de dudar, sino de argumentar con método. De construir conocimiento sólido.

Pero incluso en este contexto democrático, el pensamiento crítico era incómodo. La muerte de Sócrates evidencia que la razón puede ser temida cuando se convierte en una amenaza al orden establecido. Esta tensión entre verdad y poder será constante en la historia del pensamiento. Y sigue siéndolo hoy.

1.3 EDAD MEDIA: ESCOLÁSTICA Y CONTROL DE IDEAS

Después de los griegos, llegó lo que muchos llaman la Edad Oscura. Y en parte lo fue. Con la caída del Imperio romano y la expansión del cristianismo, la fe se impuso como el criterio último de verdad. Durante siglos, el conocimiento giró en torno a estructuras teológicas. Cuestionar las Escrituras era herejía. Dudar de la Iglesia era peligroso. Muy peligroso.

Sin embargo, este periodo no fue solo oscuridad. Bajo la superficie dogmática, florecieron formas complejas de razonamiento que mantuvieron viva la reflexión crítica. Porque por mucho que intentes silenciar el pensamiento, siempre encuentra grietas por donde colarse.

Las universidades medievales, aunque bajo tutela eclesiástica, fueron espacios de formación argumentativa. El método escolástico, desarrollado entre los siglos XII y XV, intentó conciliar la razón aristotélica con la doctrina cristiana. Tomás de Aquino, en su *Summa theologica*, integró lógica y revelación, afirmando que ambas conducían a una misma verdad (Kenny, 2010). Su argumento era si Dios creó la razón, entonces usar la razón es glorificar a Dios. Brillante, ¿verdad?

El formato del *disputatio*, propio de estas instituciones, exigía plantear una tesis, considerar objeciones y elaborar una conclusión razonada. Aunque los contenidos eran teológicos, la estructura era rigurosamente

lógica. Se trataba de un pensamiento crítico «vigilado», pero exigente en su forma. Como jugar al ajedrez con las reglas de otro.

Y al margen de este marco, surgieron voces desafiantes. Averroes defendió la primacía de la razón frente a la fe. Siglos después, Galileo fue censurado por afirmar que la Tierra no era el centro del universo. Le obligaron a retractarse públicamente. Pero cuenta la leyenda que, al salir del juicio, murmuró: «Y, sin embargo, se mueve».

Como recuerda Grant (2001), estos casos muestran que el impulso por cuestionar perdura incluso bajo los sistemas más cerrados. Puedes quemar libros, encarcelar pensadores, prohibir ideas..., pero no puedes impedir que la gente piense. Y eso, para cualquier poder absoluto, es aterrador.

La Edad Media, lejos de ser un vacío intelectual, fue una etapa de tensión entre obediencia y duda. El pensamiento crítico no desapareció; encontró formas de sobrevivir y resistir.

1.4 RENACIMIENTO Y HUMANISMO: EL JUICIO INDIVIDUAL RECUPERADO

Y entonces llegó el Renacimiento. Y fue como si alguien hubiera abierto las ventanas después de siglos en una habitación cerrada. Entró aire fresco. Luz nueva.

El Renacimiento trajo una nueva confianza en la capacidad humana para conocer y transformar el mundo. Ya no se pensaba al ser humano como un reflejo de lo divino, sino como agente de observación y creación. Fue una explosión de libertad intelectual que rebasó los márgenes de la escolástica.

El humanismo no fue solo un movimiento cultural. Fue una nueva actitud. Una forma distinta de estar en el mundo. Pensadores como Erasmo de Róterdam utilizaron la ironía para criticar el dogma y defender la duda como base del saber. En *Elogio de la locura*, Erasmo ridiculizó la corrupción de la Iglesia y celebró el pensamiento autónomo (McConica, 1991). Y lo hizo con humor. Porque a veces la risa es el arma más potente contra el poder. A este tema dedico también un capítulo.

La ciencia moderna comenzaba a tomar forma. Copérnico propuso el heliocentrismo, Vesalio revolucionó la anatomía y Galileo apostó por la observación como método. El conocimiento dejaba de ser recibido y comenzaba a ser verificado, experimentado, cuestionado. Ya no bastaba con que algo lo dijera Aristóteles o la Biblia. Había que comprobarlo. Tocarlo. Verlo con los propios ojos.

Además, el arte renacentista fue también una forma de crítica. Pintores como Leonardo da Vinci y escritores como Montaigne exploraron lo

humano con una profundidad inédita. Leonardo diseccionaba cadáveres en secreto para entender el cuerpo humano. Montaigne escribía ensayos donde dudaba de todo, incluso de sí mismo. Pensar se volvió crear, representar, explorar, no simplemente aceptar. El pensamiento crítico tomó formas estéticas, científicas y filosóficas.

Y hubo algo más, algo revolucionario: la invención de la imprenta. De repente, los libros dejaron de ser objetos carísimos copiados a mano por monjes. Se multiplicaron, abarataron. Y extendieron. La traducción de la Biblia a lenguas vernáculas permitió que cualquier lector pudiera interpretarla sin intermediarios. Sin que alguien le dijera qué significaba cada versículo. El juicio individual se consolidó como principio de libertad.

El Renacimiento no fue solo un regreso a los clásicos. Fue una reactivación del pensamiento propio y un redescubrimiento de la dignidad de la razón individual.

1.5 LA ILUSTRACIÓN: LA RAZÓN COMO EMANCIPACIÓN

El siglo XVIII —el llamado Siglo de las Luces— convirtió el pensamiento crítico en un deber moral. No era ya solo un lujo de filósofos o una herramienta de científicos. Era una obligación ciudadana. La razón se volvió la gran herramienta para combatir la ignorancia, la superstición y el autoritarismo. Pensar críticamente dejó de ser un lujo y se convirtió en una exigencia.

Immanuel Kant definió la Ilustración como la salida de la «minoría de edad», es decir, la incapacidad de pensar por uno mismo. Su lema era *Sapere aude* —atrévete a saber— (Kant, 1784). Y lo explicaba así: somos como niños que tienen miedo de caminar solos. Nos resulta más cómodo que otros piensen por nosotros. Que nos digan qué creer, qué hacer, qué pensar. Pero esa comodidad tiene un precio: la libertad.

Pensar con autonomía no solo era deseable: era una obligación. Porque quien no piensa por sí mismo, está dejando que otros decidan su vida.

Voltaire, Diderot, Rousseau y otros pensadores ilustrados atacaron la intolerancia, la censura y el absolutismo. La Enciclopedia, editada por Diderot y d'Alembert, fue mucho más que una compilación de saberes. Fue un acto político. Democratizar el conocimiento era liberar al pensamiento. Era decir: el saber no es propiedad de reyes ni de sacerdotes. Es de todos.

Este impulso dio frutos: libertad de expresión, derechos humanos, fe en el progreso, etc. Por primera vez, se hablaba de derechos universales. De que todos los seres humanos —sin importar su origen, su riqueza o su religión— merecían dignidad y libertad.

Pero también tuvo excesos. Y aquí viene lo incómodo. El culto a la razón derivó en racionalismos autoritarios y justificó conquistas coloniales bajo la bandera de la «civilización». Europa se presentó como la portadora de la luz, y el resto del mundo como oscuridad que debía ser iluminada. A la fuerza si era necesario. La razón, mal usada, se convirtió en arma de dominación.

Aun así, la Ilustración dejó una huella imborrable: la idea de que la libertad empieza en la mente, y que pensar críticamente es una forma de emancipación. Que nadie puede liberarte si tú mismo no te liberas primero intelectualmente.

1.6 LA MODERNIDAD: CIENCIA, EDUCACIÓN Y EMANCIPACIÓN

Durante los siglos XIX y XX, el pensamiento crítico se institucionalizó como parte central de la ciencia y la educación. La razón se convirtió en el método para validar saberes, y la escuela en un espacio de formación ciudadana. Ya no era solo cosa de filósofos. Se enseñaba en las aulas y se exigía en los laboratorios.

Karl Popper (1959) revolucionó la epistemología al proponer algo radical: una teoría es científica solo si puede ser refutada. No buscamos confirmar nuestras ideas, sino intentar probar que estamos equivocados. Suena contra intuitivo, pero tiene sentido. Si una idea resiste todos los intentos de destruirla, entonces es sólida. Si no resiste, mejor saberlo cuanto antes. El error, así, se volvió fuente de avance.

John Dewey (1933) llevó esta actitud al aula. Propuso una pedagogía de la experiencia, la duda y el debate. Enseñar no era repetir, sino despertar la capacidad de pensar críticamente. La escuela debía ser un laboratorio. Un lugar donde los niños aprendieran a discutir sin pelearse, a dudar sin paralizarse y a pensar sin miedo.

Pero la modernidad también mostró su rostro oscuro. La propaganda, los totalitarismos, la tecnocracia... todos utilizaron la razón para dominar. Los nazis tenían científicos brillantes. El comunismo soviético, también. La racionalidad puede servir tanto para curar como para matar. Depende de quién la use y para qué.

Adorno y Horkheimer (2002) denunciaron en *Dialéctica de la Ilustración* cómo la racionalidad instrumental puede deshumanizar. Cómo podemos volvernos tan eficientes, tan lógicos, tan racionales... que olvidamos lo humano, tratando a las personas como números.

El pensamiento crítico, en este contexto, se volvió más que una habilidad lógica. Se convirtió en un acto ético, en una forma de resistir el cinismo y el poder disfrazado de racionalidad. Era recordar que detrás de cada estadística hay personas. Que la eficiencia no lo justifica todo. Que hay cosas más importantes que la productividad.

1.7 POSMODERNIDAD Y RELATIVISMO: LA FRACTURA DE LAS CERTEZAS

La segunda mitad del siglo XX vio cómo la fe en la razón y el progreso comenzaban a resquebrajarse. Las promesas de la modernidad —libertad, verdad, justicia— parecían haber sido traicionadas por los horrores de las guerras mundiales, los genocidios, la manipulación ideológica y la industrialización del sufrimiento.

¿Cómo creer en el progreso después de las hambrunas generadas en la China de Mao, los campos de exterminio nazis o las purgas del Gulag en la antigua URSS? ¿Cómo hablar de razón universal después de Hiroshima? Las preguntas eran demoledoras.

Fue en este contexto donde emergió la posmodernidad como crítica radical al pensamiento ilustrado.

Jean-François Lyotard (1979) definió esta etapa como una «incredulidad hacia los metarrelatos», es decir, una sospecha generalizada hacia las grandes narrativas que pretendían explicarlo todo, desde la religión hasta la ciencia o el marxismo. Según esta perspectiva, toda verdad está mediada por discursos, contextos e intereses y, por tanto, no hay verdades absolutas ni universales. Todo depende del cristal con que se mire.

Michel Foucault fue uno de los pensadores más influyentes de esta corriente. En sus análisis sobre las instituciones, el lenguaje y el poder, mostró cómo lo que entendemos como conocimiento está profundamente vinculado con estructuras de control. La «verdad» no es algo neutro que flota en el aire. Es el resultado de relaciones históricas de poder que configuran lo que puede decirse, pensarse y hacerse en un momento dado.

Esta postura favoreció la aparición de nuevas voces en el debate intelectual. Feminismos, teorías poscoloniales, estudios culturales, etc. Se dio mayor atención a las experiencias marginalizadas y a la pluralidad de perspectivas. Voces que antes eran ignoradas empezaron a ser escuchadas. El pensamiento crítico se tornó más sensible a las diferencias, al contexto, a lo subjetivo.

Pero el posmodernismo también tuvo que hacer frente a críticas. Su rechazo de la objetividad y su relativismo radical fueron vistos por algunos como una forma de parálisis intelectual. Si todo es relativo, si no hay verdad objetiva, entonces, ¿cómo debatimos? ¿Cómo decidimos entre una opinión y otra? ¿Cómo defender los derechos humanos si toda verdad es una construcción social?

Habermas (1985) advirtió que sin normas mínimas compartidas de racionalidad el diálogo se vuelve imposible.

El pensamiento crítico posmoderno, por tanto, no podía limitarse a deconstruir. Debía también reconstruir condiciones para el juicio, aceptar la complejidad sin renunciar a la responsabilidad y dudar sin caer en el cinismo. Es un equilibrio difícil pero necesario.

1.8 LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL ALGORITMO COMO NUEVO ORÁCULO

Y llegamos a nuestro tiempo. Al siglo XXI. A la era digital.

Con la llegada de Internet, el pensamiento crítico se enfrenta a un entorno radicalmente nuevo: el ecosistema digital. Internet, redes sociales, inteligencia artificial y *big data* han modificado profundamente la manera en que se accede, distribuye y produce el conocimiento. Nunca antes había sido tan fácil informarse... y desinformarse.

Tenemos al alcance de la mano más información que la que tenía cualquier biblioteca medieval y más conocimiento que el que tuvo cualquier rey o emperador de la historia. Y, sin embargo, ¿somos más sabios? ¿Entendemos mejor el mundo? No necesariamente.

Los algoritmos, invisibles pero omnipresentes, organizan la realidad digital según patrones de consumo, intereses comerciales y preferencias pasadas. Esto crea burbujas informativas que limitan el contacto con puntos de vista diferentes, reforzando sesgos y aislando a los usuarios. Como advierte Sunstein (2018), este fenómeno amenaza el pluralismo necesario para la democracia deliberativa.

Además, la velocidad con que circula la información ha creado una cultura de inmediatez. Leer titulares ha sustituido a leer argumentos. La profundidad ha sido reemplazada por la reacción rápida. Todos opinamos de todo, inmediatamente, sin haber leído más allá del titular. El pensamiento crítico, que requiere pausa, contraste y análisis, se ve sofocado por la urgencia del clic.

También la inteligencia artificial plantea nuevos desafíos éticos. ¿Quién diseña los algoritmos que rigen nuestras búsquedas, recomendaciones y decisiones? ¿Qué sesgos introducen? ¿Cómo se audita su impacto? La alfabetización digital ya no consiste en saber usar la tecnología, sino en entender cómo nos transforma. Y, sobre todo, cómo nos manipula.

Porque los algoritmos no son neutrales. Los crean personas con sesgos. Los entrenan con datos que reflejan desigualdades históricas. Y sus objetivos no siempre son nobles. Pretenden que pasemos más tiempo mirando la pantalla, que consumamos más y que hagamos más clics. No les importa si pensamos mejor o peor. Les importa que sigamos enganchados.

En este contexto, pensar críticamente significa resistir la automatización del juicio. Significa hacer preguntas incómodas sobre la tecnología, recuperar el derecho a la atención y defender el espacio mental necesario para la reflexión. Significa apagar el móvil de vez en cuando para pensar sin pantallas.

1.9 HACIA EL FUTURO: UNA ACTITUD ÉTICA COMPARTIDA

De todo este viaje por la Historia, hemos aprendido que el pensamiento crítico más que un conjunto de habilidades es una manera de vivir. Una actitud que implica curiosidad, humildad, autonomía y compromiso. Tenemos que estar dispuestos a revisar nuestras ideas (lo que no necesariamente implica cambiarlas), a escuchar a quienes piensan diferente y a poner un poco de picardía cuando escuchamos algo. La mayor parte de la información que recibimos (consciente e inconscientemente) no es del todo inocente.

En el ámbito democrático que nos hemos dado, esto es imprescindible para crecer en una sociedad sana.

En sociedades plurales, donde conviven distintas culturas, creencias y sensibilidades, la capacidad de argumentar sin violencia, de entender sin dominar, de disentir sin destruir se vuelve esencial. Porque la alternativa es el autoritarismo (y estamos viendo las consecuencias en muchos países).

En un mundo como el que nos rodea, el pensamiento crítico es una herramienta de supervivencia. Es lo que nos permite discernir entre hechos y propaganda, entre posibilidades reales y promesas vacías. Es lo único que puede salvarnos de nosotros mismos.

Pensar críticamente es recordar que la libertad no se impone desde fuera, sino que se construye desde dentro. Que toda transformación profunda empieza con una pregunta. Y que mientras sigamos cuestionando, estaremos defendiendo lo más humano de lo humano.

Porque, al final, pensar es lo que nos hace libres. Y la libertad, como decía Kant, empieza en la mente.

No es fácil. Nunca lo ha sido. Sócrates murió por ello. Galileo fue condenado. Miles de pensadores fueron silenciados, perseguidos, olvidados, pero siguieron pensando, cuestionando y preguntando.

Y aquí estamos nosotros, siglos después, herederos de ese largo esfuerzo. Con más herramientas que nunca, más información que nunca y menos riesgo a nivel personal que nunca, pero también con más manipulación que nunca.

La pregunta es ¿qué vamos a hacer con esa herencia?