



Cuestionar y analizar. La importancia del pensamiento crítico (en el deporte y la empresa)

## Descripción

## Una historia real (o casi)

Atenas, 2005. Estadio OAKA.

El Panathinaikos acababa de ganar su enésimo derbi ante el Olympiacos, pero la celebración no era del todo eufórica. Había algo distinto en el vestuario.

Sarunas Jasikevicius estaba sentado solo, en silencio, con una tablet primitiva en la mano, viendo repeticiones del segundo cuarto. No miraba los highlights, sino que buscaba los errores. Una ayuda defensiva que llegó tarde, un pick and roll mal leído, un corte mal sincronizado.

Un joven compañero se le acercó, entre curioso e incrédulo, y le preguntó si no prefería disfrutar la victoria.

“Lo disfrutaremos más si mañana entrenamos sabiendo por qué casi la perdemos” le respondió Jasikevicius sin levantar la vista.

Aquella noche fue reveladora para muchos. Ganar no era el final, era el punto de partida para pensar.

En un mundo donde tantos se contentan con lo superficial, Sarunas Jasikevicius vivía para ir más allá. No jugaba para destacar, jugaba para entender y, en el proceso, transformaba

a quienes lo rodeaban.

## Introducción

Vivimos en la era de las respuestas rápidas. Opinamos en segundos, decidimos en minutos y juzgamos en titulares. Pero los desafíos complejos del siglo XXI, en el deporte, en la empresa, en la vida, no se resuelven con impulsos, se resuelven con pensamiento y no con cualquier tipo de pensamiento, sino con pensamiento crítico. Sin duda este es uno de los skills clave que según el Foro Económico Mundial o Harvard, entre otros, es una de las competencias clave de los líderes de esta era.

El pensamiento crítico y el análisis son hoy más necesarios que nunca. Nos permiten cuestionar lo que damos por hecho, desmontar ideas heredadas, evaluar información contradictoria y tomar decisiones fundamentadas. Lejos de ser una actitud escéptica, el pensamiento crítico es un acto de responsabilidad, es detenerse a pensar cuando todos corren y es mirar con profundidad cuando todo es superficie.

Sarunas Jasikevicius es, en ese sentido, un icono. Fue uno de los bases más inteligentes que ha dado Europa. Ganó Euroligas, dirigió selecciones, lideró al Barça y al Maccabi. Pero su verdadero legado no está solo en los títulos, sino en cómo los consiguió: pensando, leyendo, cuestionando. Y ahora, como entrenador, su obsesión por el análisis lo convierte en un líder que no busca obediencia, sino comprensión.

Este artículo explora la vida de Sarunas Jasikevicius como una expresión pura del pensamiento crítico en acción. Analizaremos cómo desarrolló esta capacidad, qué impacto tuvo en sus equipos y qué nos enseña sobre cómo entrenar esta habilidad para mejorar nuestras decisiones profesionales. Lo haremos desde la ciencia del comportamiento, la neurocognición y la gestión del talento. Porque aprender a pensar bien es, quizás, el mayor superpoder que podemos adquirir.

## Una mente que organizaba el caos

La carrera de Sarunas Jasikevicius es un recorrido por el pensamiento en acción. Nacido en Lituania en 1976, creció entre dos culturas, la disciplina del Este europeo y la competitividad estadounidense. En la Universidad de Maryland se formó como base, aprendiendo a dirigir y a decidir. Allí desarrolló su visión táctica, pero sobre todo su mentalidad analítica.

Su paso por equipos como el Maccabi Tel Aviv, el FC Barcelona y el Panathinaikos lo consolidó como uno de los grandes estrategas del baloncesto moderno. Ganó cuatro Euroligas, múltiples ligas nacionales y dejó huella en la selección lituana, con la que obtuvo una medalla olímpica (Sydney 2000) y otra en el Eurobasket.



Jasikevicius no destacaba por su físico, sino por su capacidad de leer el juego dos segundos antes que el resto. Sus decisiones no eran improvisadas, eran el resultado de una evaluación constante. En plena transición ofensiva, mientras el resto corría, él analizaba aspectos como qué jugador tenía ventaja, qué defensor estaba mal posicionado, qué espacio se podía explotar. Era un ordenador en movimiento.

Desde la neurociencia, sabemos que esta capacidad de análisis se sostiene en la activación de la corteza prefrontal dorsolateral, una región clave en la toma de decisiones complejas (Koechlin et al., 2003). Cuando esta región está bien entrenada, somos capaces de tomar decisiones más precisas incluso bajo presión.

En la vida profesional, ocurre lo mismo. Las personas que desarrollan su pensamiento crítico toman mejores decisiones, resuelven problemas con más eficacia y generan soluciones innovadoras. No actúan por hábito, sino por lógica. Jasikevicius no fue brillante por talento puro, sino por haber entrenado su cerebro a pensar con precisión.

## **Cuestionar como forma de liderazgo**

---

---

Lo que más marcó a los que jugaron con Jasikevicius no fue su nivel técnico, sino su forma de entender el liderazgo. No gritaba por imponer, preguntaba para hacer pensar. Exigía, sí, pero siempre desde la lógica. “¿Por qué hiciste ese pase si tenías otra línea abierta?”, preguntaba en el tiempo muerto. No como reproche, sino como invitación al análisis.

Cuando asumió como entrenador del Zalgiris Kaunas, aplicó esa misma filosofía. Desarmó sistemas heredados, rediseñó las rutinas de entrenamiento y promovió una cultura de pensamiento. No se trataba de repetir jugadas, sino de entenderlas. Y esa exigencia intelectual llevó al equipo lituano, con uno de los presupuestos más bajos de la Euroliga, a una histórica Final Four en 2018.



La psicología organizacional ha demostrado que los entornos donde se estimula el pensamiento crítico generan más innovación y menos errores (Edmondson, 1999). Las personas que se sienten libres para cuestionar, proponer y analizar generan mejores ideas, y se comprometen más con los resultados.

Desde el punto de vista del cerebro, esto implica una reducción en la actividad de la amígdala, el centro del miedo, y un aumento de la actividad en el córtex cingulado anterior y el hipocampo, relacionados con el aprendizaje y la regulación emocional (Arnsten, 2009). Es decir, pensar críticamente nos hace más estables, más creativos y más resilientes.

En la empresa, este tipo de liderazgo marca la diferencia. Los líderes que no temen a las preguntas, que no se aferran al “siempre se hizo así” y que invitan a pensar, construyen

equipos más sólidos.

Jasikevicius nos recuerda que cuestionar no es dudar, es liderar desde la lucidez.

## Decidir bajo presión

Cuando Jasikevicius llegó al FC Barcelona como entrenador, heredó un equipo talentoso pero irregular. En tres temporadas llevó al club a tres Final Four, ganó ligas ACB y desarrolló un sistema de juego exigente pero efectivo. Lo más notable no fue su pizarra, sino su capacidad de adaptar el plan en tiempo real.



Durante los partidos, analizaba constantemente. Si una defensa colapsaba la ajustaba en segundos, si un jugador mostraba fatiga emocional lo rotaba sin dudar. Este tipo de toma de decisiones rápidas y acertadas se basa en lo que la ciencia llama flexibilidad cognitiva, una función ejecutiva que permite cambiar de estrategia sin perder eficacia (Diamond, 2013).

En el deporte, como en el mundo profesional, la capacidad de adaptación es vital. Los entornos cambian, los clientes también y las reglas del juego se redefinen a cada instante. Quienes tienen una mente entrenada en el análisis son los que navegan mejor la incertidumbre.

El pensamiento crítico, bien aplicado, no paraliza, activa. Porque quien analiza no lo hace para retrasar decisiones, sino para tomarlas con mayor claridad. Como Jasikevicius, que no

actuaba más lento, sino que actuaba con más sentido.

## Conclusión

Sarunas Jasikevicius no es solo una leyenda del baloncesto, es un ejemplo vivo de cómo el pensamiento crítico puede transformar una carrera, un equipo y una cultura. Lo que lo hizo distinto no fue solo su talento, sino su capacidad para entender antes de decidir, para cuestionar antes de aceptar. y para pensar antes de actuar.

Hoy, en un mundo empresarial saturado de ruido, necesitamos más Saras, personas que se detienen a observar, que analizan lo que otros pasan por alto, que no se conforman con lo inmediato y que buscan el sentido profundo de cada decisión.

El pensamiento crítico no es una moda, es una necesidad, es el puente entre la información y la sabiduría. Y como nos muestra Jasikevicius, se puede entrenar, se puede cultivar y, cuando lo hacemos, no solo mejoramos nuestros resultados, cambiamos nuestra forma de estar en el mundo.

## Referencias

- Arnsten, A. F. (2009). Stress signalling pathways tha impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422.
- Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annual Review of Psychology*, 64, 135–168.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Koechlin, E., Ody, C., & Kouneiher, F. (2003). The architecture of cognitive control in the human prefrontal cortex. *Science*, 302(5648), 1181–1185.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*.

## Nota del autor

Las imágenes presentadas en este artículo han sido cuidadosamente seleccionadas a partir de partidos en vivo y grabaciones de libre difusión, con el objetivo de enriquecer el contenido y la comprensión del lector sobre los conceptos discutidos.

Este trabajo se realiza exclusivamente con fines de investigación y divulgación educativa, sin buscar ningún beneficio económico.

Se respeta plenamente la ley de derechos de autor, asegurando que el uso de dicho material se ajuste a las normativas de uso justo y contribuya positivamente al ámbito académico y público interesado en el estudio de la psicología en el deporte.