

Anton Minin Baranovskii

SED DE REALIDAD

Cómo ver el problema,
encontrar soluciones potentes
y actuar sin autoengaño



PRÁCTICA
DEL PENSAMIENTO
CLARO

The background of the cover features a complex technical drawing. It includes a grid with various points, a circular sector labeled '90°' and 'R12', and a line graph with a red curve and an upward-pointing arrow. The two hands shaking are rendered in a detailed, sketch-like style, with one hand wearing a blue sleeve and the other a grey sleeve.

SED DE REALIDAD

Cómo ver el problema, encontrar soluciones potentes y
actuar sin autoengaño

Anton Minin Baranovskii

Sed de realidad: Cómo ver el problema, encontrar soluciones potentes y actuar sin autoengaño.

Edición digital, 2026.

Edición: Alexey Naumenko

Contacto con el autor: hi@antonmb.com

Este libro es una guía para construir decisiones sin autoengaño. Combina herramientas del análisis de sistemas con psicología cognitiva para ayudar a creadores de producto y emprendedores tecnológicos a encontrar puntos de palanca ocultos donde otros ven un callejón sin salida. Sin historias de éxito con brillo: solo lógica de trabajo y herramientas prácticas para poner orden en los procesos, cuidar la energía personal y desarrollar sistemas complejos.

© Anton Minin Baranovskii, 2026

© Diseño de cubierta, 2026

Prefacio

«El primer principio es que no debes engañarte a ti mismo, y tú eres la persona más fácil de engañar».

— Richard Feynman. Del discurso «Cargo Cult Science», Caltech, 1974

Admitir los errores le duele a la mayoría de la gente. El cerebro defiende nuestra razón hasta el final, porque para él «me he equivocado» equivale muchas veces a «soy tonto» o «estoy en peligro».

Todos conocemos frases bonitas como «todo el mundo se equivoca» o «de los errores se aprende». Pero seamos francos: a nadie le gusta reconocer sus fallos, ni ante sí mismo, ni mucho menos ante los demás. Al fin y al cabo, a un error le suelen seguir consecuencias desagradables, a veces críticas.

Este libro está escrito, sobre todo, como una conversación con uno mismo. No te exige confesarte ante otras personas. La sociedad suele tomar esa confesión por debilidad o derrota, aunque en el fondo todos queremos ser ganadores. Y algo de razón hay en ello: cada uno de nosotros suele acumular más victorias que derrotas; lo que pasa es que los errores se sienten con más intensidad. Un error no es el estigma del perdedor, sino una simple señal de que el problema necesita otra solución. Si lo examinas al microscopio con la cabeza fría y entiendes por qué no funcionó, avanzarás hacia

el éxito mucho más que si sales corriendo a ciegas para olvidar el fracaso cuanto antes.

Es sabido que una mentira arrastra otra. No soy un moralista y lo entiendo: la franqueza absoluta no siempre es oportuna. Hay situaciones en las que la verdad, dicha con brusquedad y a destiempo, no ayuda: hiere. Pero este libro no va de eso. Va de otra mentira: la que uno se cuenta a sí mismo. Esa es más peligrosa, porque no protege; más bien impide ver lo que ocurre en realidad. Si cierras los ojos ante tus propios errores y sigues enredando esa madeja, desenredarla acabará siendo mucho más difícil.

En la literatura de empresa, el relato suele construirse alrededor del éxito, el dinero y la tranquilidad alcanzados en unos cuantos pasos. Esos libros son útiles, pero a menudo pasan de largo ante la parte más incómoda del trabajo: el análisis de los fallos reales, de las hipótesis falsas y de las decisiones que solo parecían razonables en el momento.

Este libro elige otra ruta. En su base están la experiencia de trabajar donde siempre hay más tareas que tiempo, el análisis de errores en productos reales y el intento de separar, cada vez, el hecho observable de la explicación bonita que calma la cabeza demasiado rápido.

El propósito de este libro es darte un conjunto de preguntas de trabajo que ayudan a ver el problema con más precisión antes de buscar la solución. En los negocios y en la vida personal solemos gastar los recursos no en el problema en sí, sino en la primera versión cómoda del problema: maquillamos síntomas, tomamos parches provisionales por soluciones duraderas y esquivamos contradicciones con las que habría valido la pena lidiar antes.

El libro está organizado como una ruta de trabajo a través del análisis de sistemas, TRIZ, la psicología práctica, la comunicación y la comprobación de hipótesis. Esa ruta sirve para:

- Contrastar las emociones fuertes y las conclusiones precipitadas con los hechos observables.
- Poner a prueba las decisiones con acciones pequeñas antes de invertir en ellas meses, dinero y reputación.
- Tratar los conflictos como problemas de trabajo, no como una lucha por tener razón.

El libro sigue el principio del minimalismo. Cada capítulo es un paso completo compuesto por tres elementos: el análisis de un autoengaño, una herramienta de sistemas y una práctica.

Empezaremos por el origen mismo, donde suele nacer el error: por cómo nombramos el problema y qué versión propia de la realidad tomamos por un hecho.

Introducción. Estás peleando contra el problema equivocado

«La formulación de un problema es a menudo más esencial que su solución».

— Albert Einstein y Leopold Infeld. Del libro
«La evolución de la física», 1938

Lo más desagradable del problema equivocado es que rara vez parece equivocado. Suele ser al revés. Tiene lógica, hechos y energía. Todo parece bien montado: la persona piensa, actúa y se esfuerza. Desde fuera parece trabajo sobre el problema. Pero luego aparece una sensación extraña: hay más esfuerzo y menos claridad.

Hay mucha acción. Cada vez más discusiones. Y también más intentos. Pero por dentro va creciendo la sospecha de que la cuestión no está en la velocidad, ni en el carácter, ni en la cantidad de fuerzas invertidas. Puede que el problema estuviera mal definido desde el principio, y esa idea no es precisamente agradable.

Con la pereza es más fácil lidiar: puedes organizarte, ponerte un plazo, añadir disciplina o pedir ayuda. Con una ejecución defectuosa, también: encontrar el fallo, rehacer, precisar, corregir. Pero ¿qué hacer con una situación en la que te volcaste honestamente, tomaste decisiones, aguantaste, hiciste planes, y luego resultó que todo ese tiempo estuviste resolviendo el

problema equivocado, aunque tenías la certeza de haber dado en el clavo?

Y aquí empieza el verdadero trabajo.

Rara vez tiene un aspecto inspirador. Más bien al contrario. Tiene un momento en el que hay que pararse y admitir: el problema no está en absoluto donde parecía evidente.

- El negocio no crece, y lo primero que viene a la cabeza es: hace falta publicidad.
- El equipo se atasca; entonces, hace falta un control estricto.
- Los clientes no compran; entonces, hay que reescribir urgentemente el texto de la web, bajar el precio o añadir funciones.
- La conversación no fluye; entonces, hay que explicarlo una vez más, con más detalle y de forma más convincente.

En cada uno de esos pensamientos puede haber una parte de verdad. Precisamente por eso son peligrosos. Una idea débil rara vez llega con un cartel que diga «soy débil». Aparece como un alivio. Por fin está claro qué hacer. Por fin hay una causa, una acción, un plan. Se puede dejar de sufrir la incertidumbre y ponerse a arreglar. Pero esa primera claridad a menudo no es análisis, sino una forma de soltar cuanto antes la tensión interna.

Hay quien opina que el buen pensamiento empieza por la respuesta. Ves el problema, te organizas rápido, tomas una decisión y actúas. Ahí hay una imagen comprensible de fuerza: temple, velocidad, seguridad, capacidad de no quedarse bloqueado.

Pero la respuesta solo tiene valor una vez que el problema está definido con precisión. Antes de eso, la velocidad puede ser peligrosa. Actuar rápido dentro del marco equivocado no salva: solo consolida el error con más seguridad.

Problema y tarea no son lo mismo.

El problema es más bien una tensión en la realidad. Algo duele, se atasca, se repite, cuesta más de lo que debería, rompe los planes, consume fuerzas o no deja obtener el resultado necesario. El problema muestra la brecha entre lo que hay y lo que debería haber.

La tarea aparece después. Es ya trabajo del pensamiento: qué hay que cambiar exactamente, en qué sistema, con qué restricciones, con qué resultado, a qué coste y a cuenta de qué recursos.

El problema puede ser difuso. La tarea debe ser operativa.

Y aquí es donde más a menudo ocurre la sustitución. La persona toma una tensión difusa y la trata como si ya tuviera delante una tarea precisa. Llama causa al síntoma. Toma la primera reacción por análisis. La explicación cómoda empieza a parecer un hecho.

A partir de ese momento el esfuerzo se vuelve dudoso. Se pueden añadir fuerzas, dinero, control, argumentos y tiempo. Pero si la tarea de partida está mal definida, todo eso funciona como el motor de un coche que va en la dirección equivocada. Se gasta combustible, hay ruido, hay movimiento. El problema es que nadie ha comprobado honestamente el rumbo.

La primera versión del problema casi siempre está incompleta. El cerebro ahorra energía y agarra la explicación más cercana, sobre

todo si es la habitual, tiene carga emocional o protege la autoestima:

- *«La gente no necesita esto».*
- *«No tengo disciplina».*
- *«El equipo es flojo».*
- *«Los clientes no entienden nada».*
- *«Solo hay que esforzarse más».*

Estas frases no siempre son falsas. Puede haber en ellas un pedazo de verdad. Pero un pedazo de verdad se vuelve peligroso cuando se hace pasar por toda la verdad. Crea sensación de claridad donde todavía hay niebla.

El problema suele vivir más hondo de lo que parece en el primer momento. Se ve el dolor, pero no la estructura del dolor. Se ve el humo, pero no el lugar del fuego. Se ve la caída de los indicadores, la irritación del cliente, el plazo incumplido, el conflicto, el cansancio, la ansiedad. Todo eso es real, y no se puede tratar como si fuera una tontería. Pero el síntoma todavía no es la tarea: es solo una señal, no la causa.

El síntoma suena más fuerte que la causa. Aprieta, irrita, asusta y exige acción inmediata. Por eso el movimiento natural casi siempre apunta hacia donde más duele. Uno quiere soltar la tensión, recuperar el control y salir de la incertidumbre.

El trabajo útil empieza donde entre el problema y la acción aparece una pausa corta. No es una invitación al análisis infinito ni una

excusa para no actuar, sino una simple parada para hacerse una pregunta: ¿es este el problema que toca resolver ahora?

Esa pregunta puede estropear un plan bonito. Puede quitarte una seguridad agradable. Puede mostrar que ya se han gastado semanas, meses o años en luchar contra la versión cómoda del problema. Es una pregunta desagradable, porque no tiene en cuenta el esfuerzo invertido. Comprueba una sola cosa: si el problema elegido coincide con los hechos observables.

Ahí está su incomodidad. Y ahí mismo, su utilidad.

El empeño por sí solo no garantiza el resultado. Se puede ser trabajador, inteligente, honesto y con talento, y aun así acabar en un callejón sin salida si se actúa una y otra vez dentro del marco equivocado.

Suena duro, pero en esa certeza hay libertad. Si el resultado no depende solo de la fuerza, entonces se puede buscar el punto de aplicación. Se puede dejar de presionarse sin fin y empezar a desmontar la estructura del problema. Sustituir la autoacusación por la investigación. Dejar de confundir el dolor con el diagnóstico. Ver dónde está de verdad el trabajo.

Una solución que funciona no se distingue de una superficial por la belleza ni por el volumen.

La solución superficial suele presionar el síntoma. Añade peso: más trabajo manual, control, gastos, explicaciones, tensión.

La solución que funciona cambia la estructura del problema. Busca el lugar donde un cambio pequeño y puntual produce un gran efecto. Por ejemplo: quitar un paso sobrante, cambiar la

formulación, encontrar un recurso oculto o separar requisitos en conflicto. Poner a prueba la hipótesis con una acción pequeña. Trasladar el error a donde salga barato. Darse cuenta de que el problema no está en la persona, sino en las reglas del sistema. No es «heroico», pero funciona.

En la película Cube (1997) hay una imagen precisa de este tipo de pensamiento. Unas personas se encuentran dentro de un sistema que no se vuelve más comprensible con pánico, fuerza ni acusaciones mutuas. La salida no aparece donde hay más presión, sino donde se empieza a ver la estructura: las conexiones, las restricciones, el orden de los pasos, las reglas del propio sistema.

En la vida todo es más suave, pero el principio es parecido. Cuando la estructura del problema no se ha entendido, la energía se vuelve peligrosa. Crea sensación de lucha, pero no necesariamente acerca a la salida.

En gestión, este principio lo describe la Teoría de las Restricciones de Goldratt. Muestra que la eficiencia de un sistema no crece presionando por igual todas las etapas de la producción. La restricción clave suele estar en un cuello de botella concreto, pero los recursos se suelen gastar donde el ajeteo se nota más o resulta psicológicamente más cómodo.

Este libro no es un resumen de Goldratt, TRIZ, el pensamiento sistémico, la TCC, la CNV, JTBD o Lean Startup. Usa elementos de trabajo concretos de esos enfoques como ruta para desmontar problemas.

Para que estos nombres no suenen a contraseña para iniciados, unas palabras sobre cada enfoque.

TRIZ es la Teoría de Resolución de Problemas Inventivos. La creó el ingeniero Genrich Altshuller tras estudiar miles de patentes: buscaba las regularidades que distinguen las soluciones sólidas de las casuales.

El pensamiento sistémico es el hábito de mirar no el suceso aislado, sino las conexiones a su alrededor: cómo las partes de un todo se influyen entre sí y por qué el esfuerzo en un punto resuena como fallo en otro.

TCC son las siglas de la terapia cognitivo-conductual. Es una corriente de la psicología práctica sobre cómo un pensamiento se coloca, sin que lo notemos, entre el suceso y nuestra reacción. En este libro se usa solo como herramienta de claridad, no como terapia.

CNV es la comunicación no violenta: una forma de hablar de cosas difíciles a través de observaciones, sentimientos, necesidades y peticiones, en lugar de acusaciones.

JTBD es Jobs To Be Done, literalmente «trabajos por hacer». Es una manera de ver las compras y elecciones de la gente como el intento de resolver una tarea vital concreta, no de «adquirir un producto».

Lean Startup es un enfoque para lanzar cosas nuevas: toda idea se considera una hipótesis que se comprueba con experimentos pequeños y baratos antes de invertirle dinero serio y meses de trabajo.

TRIZ se usa aquí como el soporte de ingeniería de la adaptación del autor: trabajo con contradicciones, recursos, el resultado ideal y la búsqueda de la solución dentro del sistema. Los demás enfoques ayudan a ver los hechos con más precisión, formular el problema,

tener en cuenta a las personas y contrastar las ideas con el comportamiento, los números y los experimentos pequeños.

El orden básico es simple: primero precisar el problema, después buscar la solución. Si se invierte ese orden, es fácil obtener una acción convincente en la dirección equivocada.

La ruta del libro va de lo simple a lo complejo. Primero veremos cómo confundimos el suceso con nuestra versión interna del suceso. Luego, cómo las palabras estrechan de antemano el campo de soluciones.

Después desmontaremos las contradicciones, los recursos y el resultado ideal. Veremos cómo funcionan las conexiones ocultas, las distorsiones cognitivas y la comunicación, para llegar al final a una formulación operativa del problema y contrastarla con los hechos, el comportamiento de las personas y experimentos pequeños.

El trabajo principal ocurre con la forma en que ves el problema, dónde te engañas, qué precio no estás viendo y cómo compruebas la solución con la respuesta externa: números, acciones de la gente, plazos y coste del error. La herramienta solo hace falta donde ayuda a hacer ese trabajo con las manos.

En esencia, es una ruta hacia un análisis más lúcido. Una formulación equivocada sale cara: se lleva años, dinero, fuerzas, relaciones, proyectos y el respeto por uno mismo. Puedes esforzarte honestamente, pero si el problema está mal definido, el empeño empieza a trabajar en tu contra. Consolida la ruta errónea, profundiza el error habitual y hace la retirada cada vez más dolorosa.

Por eso la primera victoria de este libro no consiste en encontrar una solución bonita ni en aprender un marco nuevo. La primera victoria consiste en dejar de defender la primera versión del problema solo porque llegó primero.

Para tu comodidad, la conclusión reúne un resumen por capítulos que ayuda a refrescar rápido el movimiento clave de cada capítulo y a orientarse en el mapa de la ruta.

Práctica

Para empezar, conviene tomar un problema real que exista de verdad ahora mismo: en un proyecto, el trabajo, las relaciones o el dinero.

Se puede descomponer en tres versiones distintas:

- **Primera versión:** cómo suena el problema de entrada, sin censura ni adornos.
- **Segunda versión:** qué se puede comprobar en él con observación, números, acciones, plazos, mensajes o sucesos.
- **Tercera versión:** qué se le ha añadido por encima: miedos, conjeturas, motivos de otras personas, pronósticos, generalizaciones, viejas explicaciones, veredictos habituales sobre ti o sobre el mundo.

Ejemplo:

- *Primera versión:* «Mi proyecto no le interesa a nadie».

- *Segunda versión (comprobable)*: «En catorce días hubo doce registros y cero pagos».
- *Tercera versión*: «el mercado no está listo», «el producto es demasiado complejo», «la gente no ve el valor», «hay que cambiar urgentemente todo el concepto».

Puede que parte de esas explicaciones resulte cierta. Pero primero hay que verlas precisamente como explicaciones. Mientras se hacen pasar por la realidad, dirigen tus acciones sin que te des cuenta.

El sentido del ejercicio es crear la primera grieta en la certeza de que la primera versión del problema ya es la verdad.

En este libro los ejercicios no van a prometer una transformación instantánea. Su tarea es otra: devolver el pensamiento, una y otra vez, a los hechos, el sistema, las personas, el coste de la decisión y la comprobación.

Así empieza la petición consciente de comprobación: no buscar un esquema bonito, sino separar honestamente el hecho observable del nombre que le hemos dado al suceso.

Con un reconocimiento simple: puede que ahora mismo no esté discutiendo con la situación misma, sino con el nombre que le he puesto. Si el nombre es incorrecto, la solución también pasará de largo.

Después bajaremos más hondo y desmontaremos el lugar donde el error aparece antes que la propia tarea: entre el suceso, el pensamiento, la reacción y la acción.