

Cómo mejorar la toma de decisiones en operaciones

CONOCERNOS MÁS, DECIDIR MEJOR

Teniente coronel Fernando Cid Auñón
Analista en el Gabinete del JEME

EL presente artículo trata de condensar las ideas analizadas y las conclusiones extraídas en el trabajo de investigación que le da nombre. Este trabajo se presentó al Premio *Hernán Pérez del Pulgar* de 2025 convocado por la Real Maestranza de Caballería de Granada y el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra (MADOC), resultando ganador.

La investigación tuvo como punto de partida la importancia de la toma de decisiones para el éxito en las operaciones militares y los avances en esta materia —ideas, descubrimientos y experiencias— desarrollados en diferentes áreas del mundo civil que se han tratado de adaptar al ámbito militar y, en particular, a las operaciones terrestres. Dicho trabajo se estructura en cuatro partes: análisis de los tipos de decisiones requeridas en operaciones; estudio de las teorías más destacadas sobre el funcionamiento del cerebro humano y su relación con la toma de decisiones; análisis del estado actual de las herramientas y métodos de mejora aplicados en otros campos y, por último, adaptación e integración de estas herramientas a los requerimientos específicos del Ejército de Tierra.

MANDO ORIENTADO A LA MISIÓN

La toma de decisiones forma parte esencial de las operaciones militares, se lleva a cabo de manera continua y su calidad impacta de manera directa en el devenir de las mismas. Además, con la adopción de la filosofía de mando orientado a la misión, al otorgar a los subordinados el máximo grado de iniciativa, se está descentralizando la toma de decisiones e incluyendo en ella, más si cabe que en el pasado, a los jefes de las pequeñas unidades elementales.

Dentro del ciclo de las operaciones (con sus fases de planeamiento, preparación, ejecución y valoración) nos encontramos múltiples decisiones, fundamentalmente en las fases de planeamiento y ejecución. Con respecto al tiempo disponible en el proceso de decisión, generalmente, aumenta cuanto mayor es el nivel de decisión, al alejarse del contacto directo con el adversario, y suele ser mayor en la etapa de planeamiento que en la de conducción.

DOS SISTEMAS DE PENSAMIENTO

De entre los avances habidos en el estudio de la toma de decisiones y la cognición, para este trabajo se ha elegido la llamada Teoría de Procesos Duales, cuyo conocimiento se ha extendido a través del famoso libro *Pensar rápido, pensar despacio*, del Premio Nobel Daniel Kahneman. Esta teoría identifica dos modelos de pensamiento, el intuitivo y el analítico. El pensamiento intuitivo, llamado Sistema 1, es un tipo de pensamiento rápido y automático, que permite a las personas realizar múltiples tareas en un mundo complejo de forma simultánea. El cerebro reduce de forma inconsciente la complejidad de la situación y proporciona una decisión. Por otro lado, el pensamiento analítico, o Sistema 2, requiere un esfuerzo mental consciente, siendo «lento, laborioso y deliberado» y, su principal inconveniente, la necesidad de mucho tiempo y esfuerzo.

Debido a la significativa carga cognitiva que exige el pensamiento analítico y a las limitaciones comunes impuestas por el tiempo, el pensamiento intuitivo informa nuestras decisiones y guía nuestras acciones la gran mayoría de las veces. El cerebro simplifica la realidad valiéndose de unos «atajos» conocidos como heurísticas que proporcionan una serie de ventajas a cambio de aceptar determinados riesgos. De la mano de esos riesgos, conociendo la existencia de las heurísticas y explorando su funcionamiento, se puede aprovechar su lado positivo.

¿CÓMO MEJORAR EN LA TOMA DE DECISIONES?

En el caso del pensamiento intuitivo se considera que hay formas de «entrenarlo» para ciertos entornos concretos. Por ejemplo, a los maestros del ajedrez se les considera «expertos intuitivos» y se descubre que su «intuición experta» les proporciona la capacidad de

**Las decisiones del militar
precisan de un equilibrio entre el
pensamiento intuitivo y el analítico**



Ejército de Tierra

tomar decisiones efectivas basadas en un conocimiento y una experiencia profundos en un ámbito particular.

En un ambiente muy diferente, y desde otra perspectiva científica, se han desarrollado otros modelos de entrenamiento del Sistema 1, como el basado en la capacidad de tomar decisiones adecuadas de forma inconsciente recurriendo a patrones para simplificar el proceso, algo estudiado en casos como los servicios sanitarios de urgencias o los bomberos. Todo esto implica que se puede entrenar el Sistema 1.

Otro modo de mejorar es lograr activar de forma consciente el Sistema 2, buscando que el individuo lleve a cabo la correcta elección del sistema a emplear para cada decisión. Para ello, es preciso elevar el nivel de consciencia del individuo con respecto a lo natural para activar su Sistema 2 en ocasiones en las que normalmente no lo haría.

En el caso del Sistema 2, la mejora se podría lograr practicando tres tipos de pensamiento complementarios: el analítico, el complejo y el crítico, que se corresponden con las habilidades cognitivas consideradas superiores para los seres humanos.

APLICACIÓN AL ÁMBITO MILITAR

El militar precisa del desarrollo y mejora de los dos tipos de decisiones, y por ello, de la potenciación del pensamiento de los dos sistemas del cerebro humano de forma equilibrada. Se considera clave la capacitación del individuo para decidir cuándo emplea el Sistema 2 e incrementar con ello su uso, minimizando las limitaciones del Sistema 1.

Con respecto al Sistema 1, se trata de combinar el ajedrecista, que debe superar a un oponente con una inteligencia y voluntad propias, con el jefe de bomberos, que experimenta el sentimiento agónico que puede producir el riesgo físico hasta de la propia vida. Mientras que el ajedrecista juega solo y sin riesgo mediante una compleja sucesión de acciones y reacciones con el oponente, el bombero comparte con el militar la necesidad de liderazgo de sus subordinados ante el riesgo para las vidas del propio jefe y de los liderados.

El experto intuitivo se logra en el ajedrez resolviendo infinidad de problemas, por lo que debemos lograr incrementar el número de soluciones tácticas que el jefe en cada escalón de mando debe resolver, complementándolo con el entrenamiento a través de la experiencia de los expertos propia de los estudios del modelo de reconocimiento de patrones. Un punto clave en la preparación de los militares y de las unidades en las que están encuadrados es la importancia decisiva de la inclusión en ejercicios y supuestos tácticos de la doble acción a través del empleo de la simulación.

El Sistema 2 se puede mejorar complementando el conocimiento y práctica de los diferentes modelos de método de planeamiento con rigor, con el refuerzo de las capacidades y el valor del pensamiento analítico, crítico y complejo entre los militares.

La clave del éxito radicaría en la capacidad de integrar ambos sistemas, a través de un modo de entrenamiento en el que las acciones que se planeen se conduzcan posteriormente en un modelo de simulación, fomentando el espíritu crítico y de mejora hacia el planeamiento propio y posibilitando una mejor identificación de buenas prácticas y posibles áreas de mejora.

Así, el militar experimentaría de forma directa la utilidad del planeamiento y las ventajas que le ofrece en la conducción. Con estas mejoras en el entrenamiento, el decisor sería consciente de las ventajas de ambos sistemas sacando partido de la heurística del anclaje sobre la base de un ancla generada por su pensamiento complejo y deliberado.

Esta integración también posibilitaría la identificación de lecciones sobre el alcance y modo en que se entiende e interioriza el propósito del jefe, tanto en el planeamiento como en la conducción, mejorando todo el proceso.

En definitiva, el trabajo resumido en este artículo pretende poner de manifiesto algunas opciones de mejora desde una óptica práctica y realista, dentro de los límites de lo realizable y apoyando la implementación del mando orientado a la misión.