



29/2023

20 de marzo de 2023

David Cuesta Vallina

**Mentiras arriesgadas, la  
importancia del pensamiento  
crítico**

## Mentiras arriesgadas, la importancia del pensamiento crítico

### Resumen:

Aprender de los desastres o de los errores, pero también de los aciertos. Lo importante es saber aprender y sacar lecciones de utilidad. En este proceso, aparentemente sencillo, corremos el peligro de confiar en exceso en la tecnología o en nosotros mismos y relajarnos, dejarnos llevar. Es lo que ha pasado en la historia reciente, de la que siempre se pueden extraer lecciones para mejorar nuestra mirada al futuro.

El pensamiento crítico, considerado como una necesidad para favorecer ese aprendizaje, permite dudar de las afirmaciones, hacer preguntas, cuestionar «lo que funciona». La utilidad del mítico «siempre se hizo así» está más en duda que nunca si se quiere asegurar la supervivencia, a la vez que el sentido o la eficacia, de cualquier organización.

### Palabras clave:

Historia, tecnología, pensamiento, aprendizaje, crítico.

\***NOTA:** Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

## *Risky lies, the importance of critical thinking*

### *Abstract:*

*Learning from disasters, or from mistakes, but also from successes, the important thing is to know how to learn and to extract useful lessons. It could be a simple process, but we can be affected by the influence of different risk, sometimes related with technology. This is what has happened in recent history, from which lessons can always be learned to look, in an effective way, to the future.*

*Critical thinking, considered as a necessity to increase our learning capacity, allows us to doubt about everything, to ask questions, the objective is to improve our perception, to know about risk and think about learning organisation.*

### *Keywords:*

*History, technology, thinking, learn, critical.*

### **Cómo citar este documento:**

CUESTA VALLINA, David. *Mentiras arriesgadas, la importancia del pensamiento crítico.*

Documento de Opinión IEEE 29/2023.

[https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2023/DIEEEO29\\_2023\\_DAVCUE\\_Pensamiento.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2023/DIEEEO29_2023_DAVCUE_Pensamiento.pdf) y/o [enlace bie<sup>3</sup>](#) (consultado día/mes/año)

## De la guerra o posible guerra

Década de los ochenta, septiembre de 1983, un militar ruso llamado Stanislav Yevgráfovich Petrov, perteneciente a las Tropas de Defensa Aérea soviéticas, estaba destinado en el centro de mando de la inteligencia militar que se responsabilizaba de la defensa aeroespacial rusa. Su misión era sencilla: alertar de cualquier ataque que detectara el sistema, lo que daría paso al inicio del proceso de reacción, que, por supuesto, incluía la capacidad de contraatacar con armamento nuclear. La situación en ese momento era particularmente tensa: los niveles de alerta habían sido elevados tras el derribo de un avión de pasajeros surcoreano por parte de los rusos que había invadido el espacio aéreo soviético; hubo casi trescientos fallecidos, algunos estadounidenses. La OTAN, por su parte, había iniciado el ejercicio militar Able Archer 83<sup>1</sup>, que los servicios de inteligencia soviéticos habían identificado como la preparación de un posible ataque.

Durante un servicio de Petrov, un satélite ruso se activó al detectar un misil balístico intercontinental estadounidense, procedente de la Base de la Fuerza Aérea Malmstrom (Montana). Poco después, aparecieron otros cinco misiles en pantalla, con el mismo origen y dirigidos hacia la URSS. El protocolo se tenía que iniciar. Las previsiones matemáticas indicaban que en veinte minutos la Unión Soviética recibiría un ataque, probablemente nuclear...

Otro escenario, década de los noventa. Se iniciaba una guerra que suponía un nuevo paradigma, inaugurado por los todopoderosos Estados Unidos, con su poder armamentístico y su rol de superpotencia. La guerra del Golfo enfrentaba una fuerza de coalición de treinta y cuatro países contra la República Iraquí, en respuesta a la anexión por parte de esta última del Estado de Kuwait<sup>2</sup>. Se iniciaba la que se conocería como «la madre de todas las batallas»<sup>3</sup>, que comenzó con una detallada campaña aérea protagonizada por los cazas F-15E Strike Eagle. Estas aeronaves asumían la difícil misión de destruir los temibles misiles Scud, que Irak había demostrado saber emplear muy bien contra Israel<sup>4</sup>. Uno de los protagonistas de esta guerra tecnológica fue el

<sup>1</sup> WIKIPEDIA. «Able Archer 83». Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Able\\_Archer\\_83](https://es.wikipedia.org/wiki/Able_Archer_83)

<sup>2</sup> WIKIPEDIA. «Guerra del Golfo». Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra\\_del\\_Golfo](https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_del_Golfo)

<sup>3</sup> BBC. «"Mother of all Battles" begins». 17 de enero de 1991. Disponible en:

[http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/january/17/newsid\\_2530000/2530375.stm](http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/january/17/newsid_2530000/2530375.stm)

<sup>4</sup> HC HISTORIA CONTEMPORÁNEA. «Iraq lanza 8 misiles SCUD sobre Israel». 17 de enero de 2022. Disponible en: <https://hchistoriacontemporanea.com/2022/01/17/efemerides-17-de-enero-de-1991-iraq-lanza-8-misiles-scud-sobre-israel/>

llamado navegador Lantim, el cual gozaba de la total confianza de los pilotos, pues su teleobjetivo permitía realizar fotografías infrarrojas de alta resolución a más de 8 kilómetros de distancia. El piloto, siguiendo una secuencia entrenada, cruzaba el desierto, localizaba el objetivo con su cámara de 4,6 millones de dólares y disparaba. «Plataforma Scud destruida» era el mensaje más escuchado y celebrado en los cuarteles generales de la Coalición. Tras la campaña aérea se aseguró que un total de cien plataformas de misiles fueron inutilizadas. Todo estaba saliendo según lo planeado: el poder tecnológico se estaba imponiendo, la campaña terrestre podría empezar en breve.

### **Del papel y el interés por aprender**

Pasaron más de treinta años del primer relato cuando, en 2004, la Association of World Citizens (Asociación de Ciudadanos del Mundo) entregó al teniente coronel Petrov el World Citizen Award. El motivo: «Haber evitado lo que podría haber sido un desastre mundial», el inicio de una guerra nuclear en plena Guerra Fría. En 2006, las Naciones Unidas también lo homenajearon por su acción. La historia representa un extracto del conocido como Incidente del Equinoccio de Otoño, donde nuestro protagonista, a pesar de las alarmas recibidas por el sistema, desconfió de las señales. Convencido de que se trataba de una falsa alarma, pensó y actuó: decidió no seguir el protocolo militar soviético<sup>5</sup>. Cuando le preguntaron por qué no había dado la alerta, contestó: «La gente no empieza una guerra nuclear con solo cinco misiles». Estudios posteriores y las ganas de aprender permitieron saber que aquel día concreto una influencia astronómica y el efecto del sol sobre el satélite habían producido una serie de fallos que activaron la falsa alarma. Por su capacidad de pensar o quizás por su desconfianza en las máquinas, Stanislav Yevgráfovich Petrov se convirtió en un héroe poco conocido a pesar de haber salvado al planeta de una guerra nuclear.

En el segundo caso no fueron necesarios tantos años, ya que se trató de la primera guerra televisada: tras el éxito de la operación Tormenta del Desierto aparecieron muchos protagonistas y diferente documentación. Un estudio concreto, realizado con gente externa (no todos eran pilotos), discrepaba sobre los resultados obtenidos por la

---

<sup>5</sup> AKSENOV, Pavel. «Stanislav Petrov: The man who may have saved the world». BBC, 26 de septiembre de 2013. Disponible en: <https://www.bbc.com/news/world-europe-24280831>

campana aérea, algo resultaba extraño. El estudio, sorprendentemente, concluía que ninguna de las plataformas Scud había sido destruida, cero. «Era como conducir por una autopista mirando a través de una pajita»<sup>6</sup>, declaró el comandante general Mike DeCuir, experimentado piloto de cazas. Surgían dudas incluso sobre el aspecto que podía tener una lanzadera de misiles Scud vista a través de la pantalla.

El estudio mostraba que muchos de los objetivos correspondían a señuelos iraquíes de todo tipo. Volar a 640 kilómetros por hora a 6000 metros de altura no facilitaba el trabajo y confiar en una pantalla de 10 centímetros de lado suponía aferrarse a una comodidad demasiado ficticia, a una ilusión de control. Pero no era más que un sesgo autogenerado en la organización: todo podía parecer una plataforma Scud, el sistema solo era preciso si la cámara enfocaba un lugar concreto.

### **De la necesidad del pensamiento crítico**

Situaciones diferentes nos pueden hacer dudar de nuestra manera de pensar, por un lado, y de lo difícil que es conocer la realidad cuando pasa por interpretaciones o informes en un momento determinado, por otro.

Son muchos los esfuerzos que se están haciendo para conocer los entresijos de nuestro cerebro. Muchos piensan que, cuanto más sepamos de nuestra biología, con mayor profundidad comprenderemos cómo pensamos o cómo nos influye, lo que nos ayudaría, entre otras cosas, a mejorar el proceso de aprendizaje. Nuestra biología, nuestras emociones, nuestro entorno pesan muchísimo en cómo entendemos la realidad y esto hace que podamos interpretarla de diferentes maneras, aunque nos esforcemos en relatar lo que vemos, hechos o imágenes.

Para ver la magnitud del problema de la interpretación de la realidad, basta recurrir a la teoría del iceberg de la ignorancia<sup>7</sup> —muy asociada a los niveles de dirección o de mando—, donde se detalla que un escaso 4 por ciento de los problemas de una organización llegan a formar parte del conocimiento de sus niveles más elevados. En el extremo opuesto, los supervisores conocían más del 70 por ciento y los operadores de

---

<sup>6</sup> GLADWELL, Malcolm. *Lo que vio el perro*. Taurus, 2010, p. 123.

<sup>7</sup> Sidney Yoshida, consultor japonés, desarrolla esta teoría en 1989.

línea el 100 por ciento. Aunque el estudio tiene varias décadas, los efectos de la tecnología, por sí mismos, no han disminuido esta brecha.

El cerebro y la percepción de la realidad están relacionados y tienen un efecto en todos los procesos de aprendizaje en las organizaciones, que se refleja, por ejemplo, en la dificultad para producir informes de calidad, la aspiración de cualquier servicio de inteligencia.

Profundizar sobre estas relaciones y sus efectos nos puede hacer ver las cosas de otra manera o simplemente nos posiciona mejor frente a los entornos de incertidumbre que están por venir. La tendencia a ver los hechos o la historia como una sucesión de acontecimientos lineal, marcada por el efecto de la posteridad, a pensar desde el conocimiento de hoy los hechos de ayer, puede que ya no sea suficiente. Las formas de pensar —el cómo— pueden cambiar si aprendemos a reunir ideas o argumentos para evitar sufrir distorsiones con facilidad. Nos referimos a los llamados sesgos, errores que tenemos de serie. Su conocimiento puede ayudarnos a mejorar el pensamiento crítico y a «aprender a aprender o desaprender» en los tiempos actuales. En palabras de Alvin Toffler: «Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no sepan desaprender».

### **Cuando el riesgo somos nosotros**

«¿Podemos ver la Gran Muralla China desde el espacio?»<sup>8</sup>, una pregunta frecuente en conversaciones diversas y que forma parte del espíritu del mítico Trivial Pursuit, el juego de preguntas rápidas culturales que, con simpleza, asociamos a la inteligencia de una persona. Parece que hay un 50 por ciento de probabilidades de contestar afirmativamente —más si lo hacemos inconscientemente o de forma rápida—, pero la realidad es que la muralla no se ve desde el espacio. Con un ancho máximo de 9 metros, es imposible. Este tópico ejemplifica nuestro funcionamiento intuitivo: buscamos una respuesta rápida, analizamos erróneamente la escala y confundimos la longitud, que no es tan relevante aquí, con la anchura, que sí lo es. Y lo hacemos porque sabemos que la muralla es «grande». Forma parte de nuestra naturaleza buscar una explicación simple

---

<sup>8</sup> SOHR, Olivia. «La Muralla China se ve desde la Luna», *Chequeado*. 3 de diciembre de 2013. Disponible en: <https://chequeado.com/mitos-y-enganos/la-muralla-china-se-ve-desde-la-luna/>



y atribuir una sola causa a los fenómenos que nos rodean: es la sociedad, son los medios, son las redes... Nuestra naturaleza nos impulsa a creer que las cosas pasan por una sola razón para obtener una solución sencilla y comprensible<sup>9</sup>.

Si pensamos en el conjunto, y no solo en la persona, parece que la cosa se complica. No es algo nuevo, el psicólogo Solomon Asch ya demostró en 1951 el efecto de la conformidad sobre los grupos. Organizó equipos pequeños a los que les realizaba una prueba de agudeza visual sencilla: tenían que comparar la longitud de unas líneas paralelas. En realidad, el psicólogo no quería evaluar problemas de visión, sino, más bien, comprobar cómo el «efecto grupo» influye sobre las decisiones. El resultado fue espectacular: cuando todos los participantes en el experimento decían una cosa, el último en dar su opinión, y el único que no estaba compinchado, daba la misma respuesta que el grupo, aunque fuera errónea o tuviera que rectificar cuando no era el último en intervenir. La prueba funcionaba con respuestas claramente erróneas: el 75 por ciento de los participantes cambiaba de opinión para optar por la del grupo. El «efecto grupo», el miedo a ser criticado por ir en contra de todos, es claro. Por ello, en los equipos hay que cuidar o fomentar la posibilidad de encontrar opiniones contrarias. De lo contrario, caeremos en la trampa que nos tiende nuestra propia naturaleza.

Reconocer nuestras limitaciones individuales y aprender a gestionar equipos para evitar sesgos colectivos nos llevaría a otro nivel de entendimiento del entorno y de capacidad de crítica.

### **Cuando el riesgo es la organización**

Cuando se dispone de todas las informaciones o indicadores que nos podrían hacer llegar a una conclusión determinada, y normalmente nos damos cuenta con posterioridad, solemos hablar de un fallo organizativo.

Pearl Harbor es un ejemplo: los indicadores abundaban y eran de calidad, todo apuntaba a un ataque japonés —informes, escuchas, movimientos de unidades...—. Estudios posteriores y lineales concluyeron que las señales se habían dispersado por las diferentes cadenas de inteligencia. En aquel momento ya se habló de problemas de

---

<sup>9</sup> NOGUERAS, Ramón. *Cómo nos engañamos a nosotros mismos*. Kailas, 2020, p. 49.

comunicación entre el Ejército y la Armada y la capacidad de aprendizaje y el pensamiento crítico originaron la posterior creación, en 1947, de un nuevo cuerpo de inteligencia, la CIA, como órgano único para dirigir la inteligencia y evitar la competitividad entre entidades<sup>10</sup>.

No obstante, la cosa se complica en las complejas organizaciones actuales: la CIA volvió a ser cuestionada seriamente tras los sucesos del fatídico 11-S. Los medios y los expertos nos hacían ver que hubiera sido fácil conectar la línea de puntos de los indicios (pasado) y predecir el resultado (futuro). Las teorías se disparaban y no solo afectaban a la CIA, sino también al FBI. Las derivadas del exceso de información en nuestros entornos hacen que la información inútil sea infinitamente más abundante que la útil, lo que complica de forma exponencial la linealidad preconcebida. El conocido como *Informe de Shelby*<sup>11</sup> menciona que en el FBI se recibieron más de sesenta y ocho mil pistas, de las cuales probablemente no serían útiles más que unas cien, las que habrían permitido establecer una secuencia lineal clara que nos hubiera llevado a la predicción.

Otros estudios críticos<sup>12</sup> apuntan en la misma dirección, como el informe de Robert Jervis, que combina la política y la psicología para profundizar en los fracasos de la inteligencia concernientes a la percepción de que el régimen del sah en Irán era seguro y estable en 1978 y a la afirmación de que Irak tenía armas de destrucción masiva activas en 2002. A pesar del aumento de los presupuestos en el área de inteligencia, análisis y prospectivas, los resultados no siempre son representativos. A juicio de Jervis, se produjeron errores por una atención insuficiente a la forma en que se debe recopilar e interpretar la información, por una falta de autoconciencia sobre los factores que llevaron a los juicios y por una cultura organizacional que falló en la investigación de las debilidades y la exploración de alternativas.

Lamentablemente no vivimos en un entorno simple. Tenemos muchas definiciones del siglo XXI y hablan de incertidumbre, volatilidad, caos..., una serie de nombres difíciles de

---

<sup>10</sup> BBC NEWS MUNDO. «El famoso experimento de David Rosenhan que revolucionó la psiquiatría y resultó estar basado en mentiras». 5 de diciembre de 2020. Disponible en:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-55138869>

<sup>11</sup> Informe del 11-S, desclasificado en 2002, del senador Richard Shelby, vicepresidente del Comité para Asuntos de Inteligencia del Senado (Disponible en: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-107jhr96166/html/CHRG-107jhr96166.htm>).

<sup>12</sup> JERVIS, Robert. *Why Intelligence Fails* (Cornell Studies in Security Affairs). Cornell University Press, 2011.



entender en su conjunto, cuya combinación rompe el esquema lineal para el que estamos diseñados mentalmente, el cual no encaja con la realidad actual y, por tanto, hace muy complicado reflejar las consecuencias de los hechos en documentos o análisis.

### **Cuando el riesgo está en el proceso**

A principios de la década de 1970, un profesor de Psicología llamado David L. Rosenhan organizó un particular grupo en la Universidad de Stanford: un pintor, un estudiante de posgrado, un pediatra, un psiquiatra, un ama de casa y tres psicólogos. El experimento<sup>13</sup> consistía en que los miembros de ese grupo ingresaran en diferentes hospitales psiquiátricos con un argumento simple: oían voces. Recibieron instrucciones de decir que las voces les eran desconocidas, pero que identificaban palabras como «vacío», «golpe» y «hueco». Tras el ingreso, los pseudopacientes debían ser ellos mismos, comportarse con sinceridad, tal como eran, además de insistir en la idea de que las voces habían desaparecido. Los sujetos fueron hospitalizados, por regla general, durante diecinueve días, aunque uno de ellos estuvo recluido casi dos meses. Rosenhan quiso averiguar si entre el personal hospitalario alguien había descubierto que se trataba de un experimento. No encontró a nadie. En cierto sentido, la prueba de Rosenhan pone de manifiesto el problema que supone dar un diagnóstico o extraer una conclusión ante la presencia de determinados indicadores o información: se trata de un proceso de inteligencia.

Eran los médicos quienes debían alinear los puntos en un ambiente controlado (el hospital) y tenían a la fuente de señales a su disposición (los pacientes). Aunque el proceso podría parecer sencillo, no fueron capaces de llegar a la conclusión prevista. La imaginación de Rosenhan lo llevó a dar otro paso más: fue a un hospital e informó al personal médico de que, en algún momento de los tres próximos meses, podrían recibir a uno o más de esos pseudopacientes. Generó una alerta: los médicos estarían más atentos a las señales y alinearían acontecimientos, podía haber personas cuerdas entre los ingresados. En este segundo experimento, de los 193 pacientes admitidos, 41 fueron identificados por al menos un empleado como cuerdos con casi absoluta seguridad. Lo cierto es que Rosenhan no envió a nadie. Tampoco acertaron.

---

<sup>13</sup> BBC NEWS MUNDO. *Op. cit.*

El deseo de solucionar un problema de inteligencia aumentado la búsqueda de información e incrementando el nivel de alarma, en este caso, provocó un exceso de diagnósticos que llevaron a generar un nuevo problema, reflejado en el aumento de sus defectos. Los procesos de aprendizaje evolucionan: aportar una solución a un problema del pasado del que hemos aprendido puede crear un nuevo problema. A veces hay que volver atrás para ir adelante: en los ambientes de incertidumbre una secuencia lineal puede sufrir saltos en ambas direcciones. El pensamiento crítico permite adaptarse, aprender más rápidamente y tomar consciencia de esos pasos atrás necesarios (desaprender).

### **Pensar en las soluciones**

El riesgo siempre existe, a veces lo conoceremos y otras veces no, vendrá dado o lo provocaremos. El desarrollo del pensamiento crítico no es fácil. El mundo digital tampoco ayuda, el bombardeo permanente de información en el que vivimos y la cultura de la inmediatez, «la crisis del ahora», condicionan la forma de pensar. El pensamiento crítico no aspira a alcanzar una verdad absoluta —sería demasiado utópico—, pero sí que permite profundizar en prácticas y estrategias que nos capacitan para cuestionar nuestras convicciones, las del equipo o las de las organizaciones.

Quizás sea imposible calcular realmente el riesgo. La teoría de Nassim Taleb plantea que siempre existirán «cisnes negros», debido a la imposibilidad de predecir sucesos raros y de gran trascendencia. Curiosamente, estos sucesos imprevisibles y sorprendentes que perjudican a muchos *a posteriori* nos hacen creer que «casi» los habíamos visto venir, porque los podemos explicar retrospectivamente, cuando han pasado. Volvemos a la historia uniforme y lineal con la que nos sentimos cómodos de forma natural.

Cada manual o empresa tiene su propio enfoque para buscar soluciones y fomentar un pensamiento crítico que permita a la organización mejorar y aprender de forma permanente. Entre las soluciones tradicionales figuran:

- Promover la creatividad y la innovación. Es fácil encontrar referencias a portales o foros específicos donde se comparten ideas sobre alguna temática, como la

Oficina de Innovación de la Armada<sup>14</sup>. Motiva también ver y comprender lo que implica un concurso de innovación<sup>15</sup>, como el que el Ejército de Tierra lleva realizando varias ediciones en el ámbito de la logística.

- Desarrollar culturas organizativas que promueven valores, que buscan la colectividad. No hay que dejar de lado la importancia de los valores y, si algo caracteriza al Ejército, es su permanente preocupación por los mismos. Basta con ver la síntesis de su tarjeta de valores<sup>16</sup> para darse cuenta de que la humildad, el esfuerzo y el compañerismo son tenidos en cuenta.
- En la misma línea del fomento de valores, la potenciación de la fortaleza del equipo resulta fundamental. Sabemos que el pensamiento colectivo puede aportar ventajas, pero hay que trabajarlo para evitar problemas como el mencionado «efecto grupo»: impulsar el espíritu colectivo alejándose del individualismo asentado en nuestra sociedad.
- Estar en estado de alerta, entendido como estar atentos a lo que pasan fuera de la organización, en nuestro entorno. A este estado, considerado uno de los seis tipos de atención, incluso se le ha dado un nombre: *arousal*<sup>17</sup>. Aquí también tenemos ejemplos en las Fuerzas Armadas, como las colaboraciones con centros de enseñanza o empresas, que buscan abrir la mente, mejorar el aprendizaje.
- Transparencia organizacional, vista como la necesidad de permitir la crítica tanto interna como externa para aprender de ella. Aquí entran de lleno las relaciones entre el ámbito militar y las universidades, una fuente de aprendizaje fundamental por el alto valor añadido que el mundo académico puede aportar al mundo militar.

---

<sup>14</sup> EJÉRCITO DE TIERRA. «Acto de entrega de la VIII Edición de los Premios Excelencia en el Mantenimiento e Innovación en el Ámbito de la Logística». 30 de junio de 2022. Disponible en: <https://ejercito.defensa.gob.es/eu/noticias/2022/06/9043-entrega-premios-excelencia-innovacion.html>

<sup>15</sup> EJÉRCITO DE TIERRA. «Convocatoria de la VIII edición del Premio a la innovación en el ámbito de la logística». 21 de marzo de 2022. Disponible en: [Convocatoria de la VIII edición del Premio a la innovación en el ámbito de la logística - Spanish army \(defensa.gob.es\)](https://ejercito.defensa.gob.es/convocatorias/2022/03/21-convocatoria-viii-edicion-del-premio-a-la-innovacion-en-el-ambito-de-la-logistica-spanish-army-defensa.gob.es)

<sup>16</sup> EJÉRCITO DE TIERRA. «Una tarjeta con mucho valor». 24 de abril de 2017. Disponible en: [https://ejercito.defensa.gob.es/reportajes/2017/44\\_tarjeta\\_valores.html](https://ejercito.defensa.gob.es/reportajes/2017/44_tarjeta_valores.html)

<sup>17</sup> CUBEIRO, Juan Carlos y GALLARDO, Leonor. *Nadalízate*. Alienta, 2023, cap. 8, p. 2.

Promover el pensamiento crítico o formar a los analistas para que sean selectivos es todo un reto: hay limitaciones tanto en los procesos de inteligencia para mejorar el conocimiento como en la inteligencia propia de las personas y, a su vez, de las organizaciones. Necesitamos estímulos para mejorar, para aprender. Nos resulta fácil justificarnos o autoengañarnos basándonos en informes que confirman nuestras creencias. Además de en los centros específicos dedicados a la investigación o el aprendizaje, en el trabajo una cultura organizativa puede hacer mucho.

En esta línea de búsqueda de soluciones, las organizaciones potencian sus centros de aprendizaje, las lecciones aprendidas, la capacidad crítica, labor que podríamos asociar con el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC)<sup>18</sup>: un órgano que depende del jefe de la organización (el jefe de Estado Mayor del Ejército, en nuestro caso) y se preocupa por la enseñanza, la evaluación operativa, la investigación, la doctrina, la organización o los materiales, entre otros asuntos, pensando en el futuro y aprendiendo del pasado, lo que conecta con el lema «El conocimiento, nuestro valor».

Las teorías se sucederán. Nuevos conceptos, nuevas herramientas, nuevos gurús aparecerán. Será difícil encontrar una solución definitiva, pero la preocupación por saber obtener beneficios del desorden y del caos conforma una obligación. Ya no basta con querer sobrevivir, la resiliencia pronto se quedará desfasada.

La enseñanza, asociada al aprendizaje, es posiblemente uno de los oficios más complejos. Para los militares también. Y saber aprender de los errores o crisis podrá ser determinante en el futuro, aceptando los riesgos, la guerra lo llevará implícito. La facultad de transmitir el conocimiento aprendido aporta capacidad de adaptación a cualquier organización, y más a las Fuerzas Armadas si lo que buscan es prepararse para la guerra del futuro. A modo de reflexión final, basta aprender de la experiencia:

«Las academias militares deben centrarse en transmitir las doctrinas morales de siempre y adaptar las formas y procedimientos de la guerra a métodos flexibles que permitan planeamientos muy generales, cambiantes y de muchas alternativas, que puedan adaptarse con rapidez a las opciones diversas que ofrecerá, en la mayoría de los casos no solucionables con decisiones de corte

---

<sup>18</sup> EJÉRCITO DE TIERRA. «Mando de Adiestramiento y Doctrina». Disponible en: <https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Granada/madoc/>

académico. Huir de la rigidez y siempre confiar más en el resultado de las decisiones del hombre que en las de los cañones».

*David Cuesta Vallina\**

[@iDacMac](#)