ieee.es
Instituto Español de Estudios Estratégicos

Documento
Opinión

32/2026 20 de marzo de 2026

Ignacio Nieto Fernández *

La influencia de la heurística en la toma de decisiones en el conflicto de Ucrania

La influencia de la heurística en la toma de decisiones en el conflicto de Ucrania

Resumen:

El conflicto de Ucrania ha pasado por diferentes fases, todas ellas modeladas por decisiones que en ocasiones han resultado sorprendentes, incluso parecen escaparse a la prudencia que suele regir la política exterior de los países europeos. Una de las razones de este efecto es que, en el ámbito político, las decisiones están cargadas de factores heurísticos, en los que aspectos como las emociones, la intuición o la percepción desempeñan un papel que, en ocasiones, resulta incluso más importante que el propio proceso analítico racional que apoya la toma de decisiones. Existen multitud de factores heurísticos diferentes que han jugado un papel clave en las decisiones en el conflicto de Ucrania; esto no constituye una anomalía, pues ha sido una constante en las relaciones internacionales. Sin embargo, conviene controlar estos factores dentro del proceso de toma de decisiones, a fin de mitigar los efectos desfavorables que en ocasiones pueden producir, especialmente en asuntos capitales para una nación.

Palabras clave:

Toma de decisiones, conflicto Ucrania, sesgos, heurística, cognitivo.

*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.

The influence of heuristics on decision-making in the Ukraine conflict

Abstract:

The conflict in Ukraine has gone through different phases, all of them shaped by decisions that have at times been surprising and even seem to fall outside the prudence that usually guides the foreign policy of European countries. One reason is that, at the political level, decisions are heavily influenced by heuristic factors in which elements such as emotions, intuition, or perception play a role that is sometimes more important than the linear analytical process that typically supports decision-making at the political level.

There are numerous heuristic factors that have played a key role in decisions related to the conflict in Ukraine; this is not an anomaly, as it has been a constant feature in international relations. However, it is advisable to control these factors within the decision-making process in order to mitigate the unfavorable effects they may sometimes have, especially in matters of vital importance for a nation.

Keywords:

Decision-making, Ukraine conflict, biases, heuristic, cognitive..

Cómo citar este documento:

NIETO FERNÁNDEZ, Ignacio. *La influencia de la heurística en la toma de decisiones en el conflicto de Ucrania*. Documento de Opinión IEEE 32/2026. enlace web IEEE y/o enlace bie[3] (consultado día/mes/año)

Introducción

El conflicto de Ucrania ha pasado por diferentes fases, todas ellas modeladas por tomas de decisiones a todos los niveles, político, estratégico, operacional y táctico. Algunas de estas decisiones, especialmente a nivel político, han resultado bastante sorprendentes; algunas parecen escaparse a la prudencia y otras, incluso, del sentido común. Por ejemplo, las que han derivado en la rotura de las teóricas líneas rojas del Kremlin[1]. Entendemos como línea roja aquella acción realizada por una de las partes que hace que el conflicto escale a otra dimensión, que bien puede ser vertical u horizontal[2].

Quizás la ruptura de la línea roja más importante y conocida ha sido el suministro constante y progresivo de armas por parte de Occidente[3], que curiosamente nunca ha escalado el conflicto en intensidad[4]. Existen otras roturas que también han marcado el devenir del conflicto, como el apoyo en inteligencia militar[5] o en capacidades aportadas por Estados Unidos en el ciberespacio. Actualmente, asistimos a una decisión que pudiera romper otra línea roja como es el envío de tropas a Ucrania, que ha sido calificado por la Federación Rusa como «una intervención extranjera, que genera una amenaza directa no solo para Rusia, sino para otros países de Europa»[6].

Resulta interesante averiguar qué método se elige, especialmente a nivel político, para tomar decisiones de tal calado que pueden desembocar en un conflicto abierto. En ocasiones, puede parecer que la decisión no es producto de un proceso analítico racional y que existen otros elementos desconocidos que fuerzan a esa decisión. Es evidente que la toma de decisiones en estos ámbitos reviste de una complejidad extraordinaria, en

---

[1] Realmente nunca hemos conocido las líneas rojas establecidas por el Kremlin pues no son evidentemente públicas.

[2] JORDÁN, J. La escalada en las estrategias híbridas y en el conflicto en la zona gris, *Global Strategy Report,* (11). 2020, pp. 1-15, disponible en https://global-strategy.org/escalada-estrategias-hibridas-zona-gris/
Nota: Todos los hipervínculos de este artículo se encuentran activos con fecha de 27 de enero de 2026.

[3] ALISSON, R. Averting acute escalation in Russia's war against Ukraine, *International Affairs, 101(5)*. 2025, pp. 1769-1791, disponible en https://doi.org/10.1093/ia/iiaf137

[4] Por lo menos en lo que respecta a intensidad en las acciones en la dimensión física puesto que en la dimensión cognitiva o en el entorno de la información sí se han producido escaladas verbales por parte de determinados líderes, por ejemplo, el viceministro primero del Consejo de Seguridad de Rusia, Dmitry Medvedev, en numerosas ocasiones.

[5] Es importante considerar que no existe ni en el Convenio de Ginebra ni en la Carta de las Naciones Unidas ningún apartado del que se deduzca que la venta de armas convierte al vendedor en parte del conflicto o en adversario, sin embargo, la Resolución del *International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia*. (1999). *Prosecutor v. Duško Tadić* (Appeals Chamber Judgment), Case No. IT-94-1-A, 15 July 1999, sentenciaba que la coordinación de actividades militares significaba participación en el conflicto. Algunas acciones de los países occidentales, principalmente Estados Unidos, podrían ser consideradas como elementos coordinadores de la acción militar, como, por ejemplo, el suministro de inteligencia para el proceso de batir blancos (*targeting*).

[6] EFE. Rusia considerará una amenaza el envío de tropas aliadas a Ucrania, *EFE*. 8 de enero de 2026, disponible en: https://efe.com/mundo/2026-01-08/rusia-considera-amenaza-tropas-extranjeras-ucrania.

especial por la confluencia de factores de diferente naturaleza. Esta complejidad suele ser aliviada por atajos del decisor, pues es el que asume la responsabilidad de las repercusiones derivadas de la decisión. Por regla general, el decisor recurre a métodos heurísticos como un mecanismo que simplifica y agiliza el proceso de toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones

Los procesos de toma de decisiones militares en apoyo a las decisiones políticas son de carácter racional y lineal[7], se gobiernan gracias al análisis de información que proporciona conocimiento situacional para la selección de líneas de acción, que posteriormente serán sometidas al escrutinio de la experimentación. Son procesos influenciados por la experiencia de los analistas y programados en fases[8] donde el método analítico está presente durante todo el proceso. Suelen ser procesos autárquicos que no consideran factores exógenos del propio entorno estratégico. Es decir, buscan más la objetividad por medio de la no influencia de factores que son poco ponderables o que pudieran considerarse que mancillan la excelencia del proceso.

En niveles superiores, como el político, la toma de decisiones es mucho más compleja, pues concretar las repercusiones de una decisión se torna muy compleja. Por ejemplo, las decisiones en organizaciones internacionales se toman por consenso de las naciones, un factor que condiciona la decisión de cada uno de los miembros, especialmente cuando actitudes díscolas no son bienvenidas. Por ejemplo, determinar la repercusión en materia de agricultura o pesca de una nación que ha tenido una actitud diferente al resto en materia militar, es sin duda complejo. Esta circunstancia hace que entren a jugar factores difíciles de ponderar, pero que también siguen modelos heurísticos, con sesgos y percepciones que condicionan al decisor.

Existen dos elementos que generan cierta ansiedad en la toma de decisiones a nivel político. El primero es la extrema incertidumbre de los factores que participan de la decisión, tal y como se ha explicado anteriormente. Esta incertidumbre suele derivar en

[7] ALLEN, C. D., COATES, B. E., & WOODS, G. J. *Strategic decision-making paradigms: A primer for senior leaders*. U.S. Army War College, 2012, disponible en https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA595116.pdf

[8] SHORTLAND, N. D., ALISON, L., & MORAN, J. M. Military decision-making: Doctrine, rationality, and field-based approaches», en SHORTLAND, N. D., ALISON, L. & MORAN, J. M. *Conflict: How Soldiers Make Impossible Decisions*. Oxford University Press, 2019, pp. 15-33.

que las previsiones suelan ser desafortunadas o tiendan a equivocarse, el histórico juega un efecto ancla en la confianza del decisor. Por ello, la evaluación, especialmente la militar, se adorna con palabras de estimación que difuminan el grado de certidumbre de la evaluación; a todos se nos viene a la mente expresiones como «es probable, no es descartable, cae dentro de lo posible» y un largo etcétera. No es de extrañar este mecanismo de autoprotección en las valoraciones o prospectivas, pues nos encontramos en conflictos *posnormales*[9] que se rigen por las tres «c», complejidad, caos[10] y contradicciones. En estas circunstancias, los entornos varían más rápido que los modelos predictivos.

El segundo factor es la inmensidad de la información a analizar durante el proceso. Un conglomerado heterogéneo de datos en el que la extracción de conclusiones suele demorarse. Desafortunadamente, el resultado apenas mitiga la incertidumbre ni tampoco el riesgo. En ocasiones, más información no mejora el proceso de toma de decisiones; «hay un punto en el que más no es mejor, sino incluso dañino»[11].

El decisor percibe que el riesgo[12] en la toma de decisiones entre un método heurístico y un método analítico es similar, por lo que se decanta por prestar atención a otros factores. Asimismo, el proceso de análisis de riesgos está fuertemente condicionado por factores psicológicos, por ejemplo, la forma de planear el problema, los atajos cognitivos para su resolución o simplificaciones excesivas o factores asociados a la personalidad del analista[13]. «Un riesgo no es tanto la asunción controlada de las consecuencias como el apetito por asumirlas por parte del decisor»[14], y aquí entra a jugar la heurística.

[9] SARDAR, Z. Welcome to postnormal times, *Futures, 42(5)*. 2010, pp. 435-444.
[10] En este caso, caos se asocia a la teoría de juegos. No significa desorden ni tampoco falta de información sino que no es posible saber qué información es válida, suficiente o estable. Esto puede producir que sucesos apenas relevantes se conviertan en trascendentales convirtiendo al proceso de prospectiva en poco lineal.
[11] GIGERENZER, G., & GAISSMAIER, W. Heuristic decision making, *Annual Review of Psychology, 62*. 2011, p. 453, disponible en https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346
[12] En concreto el AJP3 define el riesgo como *the effect of uncertainty on objectives,* es decir, el efecto de la incertidumbre en los objetivos.
[13] KNIGHTON, R. J. The psychology of risk and its role in military decision-making, *Defence Studies, 4(3)*. 2004, pp. 309–334, disponible en https://doi.org/10.1080/1470243042000344786
[14] BERNSTEIN, P. L. *Against the gods: The remarkable story of risk*. John Wiley & Sons, 1996, p. 188.

Por otra parte, en la actualidad existen muchas corrientes que consideran que factores como la morfología de los conflictos[15], la inteligencia artificial[16] o el condicionamiento de la sociedad de la información debe cambiar la forma de realizar el apoyo a la toma de decisiones. Por ejemplo, en entornos tan volátiles y de extrema complejidad, la intuición y la creatividad suelen dar mejores resultados que el análisis sesudo y racional de la información[17]. «En general, en estos entornos, la tendencia de los líderes es a mostrar desconfianza en el proceso y a confiar en la experiencia implícita basada en patrones aprendidos, corazonadas o intuición —su intuición— y en su experiencia»[18]. Se modifica el patrón racional exclusivo por uno con más carga intuitiva.

Esta quiebra del proceso racional en la toma de decisiones ha sido una constante en los conflictos internacionales[19], la cuestión actual es que los entornos operativos derivados de la morfología de los conflictos modernos hacen poco eficaz el método racional y los decisores suelen recurrir a procesos más rápidos y ágiles con fuerte carga de intuición y también de heurística (que no se deben confundir) y experiencia, dando lugar a la aparición de sesgos de diversa naturaleza[20] que pueden ser considerados por el adversario como un elemento más para la consecución de sus objetivos políticos.

Inicialmente, una primera aproximación de heurística sería la proporcionada por Laver[21]; «en la toma de decisiones, la regla del pulgar puede ser en la práctica muy efectiva pero nunca se demostrará formalmente que sea la mejor respuesta a cualquier país que se preste».

[15] BELLAS, D. Are linear planning models even more critical as warfare evolves greater complexity?, *The Forge*. Australian Defence College, 2022, disponible en https://theforge.defence.gov.au/war-college-papers-2022/are-linear-planning-models-even-more-critical-warfare-evolves-greater-complexity

[16] LIIKOLA, J., & BLOMVALL, P. Beyond linear planning: How artificial intelligence multiagent systems can redefine operational art and decision making in warfare, *Journal of Advanced Military Studies, 16(2)*. 2025, disponible en https://doi.org/10.21140/mcuj.20251602008

[17] DANE, E., & PRATT, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Management Review, 32(1)*. 2007, pp. 33-54, disponible en https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463682

[18] KERR, N. L. «Intuitive decision making», *Military Review, 76(6)*. 1996, pp. 15-23.

[19] HEREK, G. M., JANIS, I. L., & HUTH, P. Decision making during international crises: Is quality of process related to outcome?, *Journal of Conflict Resolution, 31(2)*. 1987, pp. 203-226 ,disponible en https://doi.org/10.1177/0022002787031002001

[20] WAHLERT, M. H. The “motivated bias” dilemma in warfare and intelligence, *Defense & Security Analysis, 28(3)*. 2012, pp. 247-259, disponible en https://doi.org/10.1080/14751798.2012.708596.

[21] LAVER, M., SERGENTI, E. *Party Competition: An Agent-Based Model*. Princeton, NJ, Princeton University Press, 2012.

La heurística en la toma de decisiones

La heurística moderna viene de la mano de los psicólogos israelíes Tversky y Kahneman que en 1974[22] publicaron un interesante estudio que sistematizaba los sesgos derivados de aplicar la heurística en la toma de decisiones. En síntesis, los estudios intentaban demostrar que los seres humanos, en su toma de decisiones, no son tan racionales como podríamos entender. Al enfrentarse a decisiones complejas no suelen procesar información de manera lógica y objetiva. Huyen del método racional y aplican estrategias heurísticas que, aunque útiles, pueden llevar a sesgos sistemáticos y errores predecibles[23]. Además, en el proceso de toma de decisiones intervienen no solo los sesgos, sino también las emociones del decisor.

Estas primeras indagaciones sirvieron como base para describir la teoría de las perspectivas[24], cuyo reconocimiento internacional se refrendó al asignarle, al segundo, el premio nobel de economía por sentar las bases de la economía del comportamiento, que pretende explicar la diferencia entre la toma de decisiones real y la óptima cuando seguimos un método racional. Ambos autores definen la heurística moderna como el conjunto de reglas cognitivas que, de manera inconsciente, todo ser humano aplica al procesar la información que recibe del exterior y que permiten reducir tareas complejas —como asignar probabilidades y predecir valores— a operaciones de juicio más simples.

Desde hace algunos años, los analistas de relaciones internacionales han apreciado la influencia de los sesgos de naturaleza cognitiva y psicológica en aspectos cruciales en la arena internacional[25]. Es evidente que los procesos de toma de decisiones militares y en otros teóricamente más inmunes como los jurídicos[26] están influenciados por la heurística y por los sesgos tanto cognitivos como psicológicos. La carrera de las armas

[22] TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, *Science, 185(4157)*. 1974, 1124–1131.
[23] Esta predictibilidad es una de las bases del control reflexivo ruso que tiene como uno de los pilares introducir elementos en el proceso de toma de decisiones del adversario, conociendo sus sesgos.
[24] Kahneman y Tversky mostraron que nuestras decisiones dependen de cómo se presentan las opciones, es decir, en qué «perspectiva» las vemos.
[25] Es muy interesante la lectura del siguiente libro. HEUSER, B. *Flawed strategy: Why smart leaders make bad decisions*. Polity Press, 2025.
[26] En particular, la conclusión de Arturo Muñoz Aranguren es que existen numerosos y relevantes sesgos cognitivos que pueden darse en el ejercicio de la función jurisdiccional, ya se trate de decisiones emitidas por jueces o por jurados. MUÑOZ ARANGUREN, A. «La influencia de los sesgos cognitivos en las decisiones jurisdiccionales: el factor humano. Una aproximación». *InDret: Revista para el Análisis del Derecho, (2)*. 2011, pp. 1-39, disponible en https://indret.com/wp-content/themes/indret/pdf/820_es.pdf

es especialmente vulnerable cuando elementos como la obediencia militar o determinados estilos de liderazgo están presentes a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones y actúan como indicadores que favorecen la validación de los sesgos del líder.

En el conflicto de Ucrania es particularmente llamativa la influencia de la percepción en la toma de decisiones y en especial la percepción de la amenaza. Por ejemplo, en países del Este de Europa, que estuvieron sometidos al yugo comunista, son los más proactivos a tomar decisiones más drásticas en el conflicto contra la Federación Rusa, un claro ejemplo de sesgo en la toma de decisiones, pues el análisis de factores determina conclusiones diferentes motivadas por los sesgos históricos de algunos de los miembros de las instituciones internacionales.

Es evidente que las decisiones de muchos líderes de Occidente en los prolegómenos de la guerra estuvieron plagadas de sesgos y errores en la percepción y en la evaluación de las líneas de acción del Kremlin. Robert Jervis[27] desarrolla, en su famoso artículo, algunos problemas en la percepción de la amenaza, como por ejemplo «la disuasión funciona cuando el coste esperado de retar el *statu quo* es superior al de aceptarlo». Después de cuatro años de conflicto, deberíamos pensar si el orden internacional de carácter liberal se ha debilitado en nuestra contra como consecuencia de la guerra de Ucrania.

«Es una ilusión pensar que las percepciones están gobernadas por procesos racionales y no por creencias, experiencias pasadas y estereotipos»[28]. Un ejemplo claro es el cuestionamiento por parte de la comunidad internacional de los informes de inteligencia de los Estados Unidos en el conflicto de Irak después del fiasco que se produjo en la justificación de la guerra de Irak. Estas percepciones se instalan, no solo en los imaginarios individuales, sino también en los colectivos, y conforman grupos colectivos de presión que condicionan a los líderes políticos.

Aunque existen multitud de sesgos heurísticos vamos a analizar solo algunos de ellos, quizás los más adaptados al conflicto de Ucrania, como la disponibilidad heurística, la disonancia cognitiva, la imagen espejo o la heurística de representatividad.

[27] JERVIS, R. Deterrence and perception, *International Security, 7(3)*, 1982, pp. 3-30.
[28] JERVIS, R. Perceiving and coping with threat, en JERVIS, R. LEBOW, R. N. & STEIN, J. G. (eds.). *Psychology and Deterrence*. Johns Hopkins University Press, 1985, pp. 13-33.

La disponibilidad heurística

«La disponibilidad heurística es la simplificación derivada de la influencia que produce en nuestra decisión las imágenes que primero aparecen durante el juicio de la situación»[29]. Básicamente consiste en que aquellas imágenes que reverberan primero tienen más influencia en la decisión que vayamos a tomar. Un ejemplo podría ser si nos preguntamos qué riesgo es mayor: viajar en avión o en tren. Seguramente la mayoría contestarían en avión, cuando la realidad es que el transporte por avión es el que tiene menos tasa de accidentes. Sin embargo, sus accidentes son los que más se retienen en la retina por la severidad de las imágenes. Al escuchar la pregunta, evocan del subconsciente imágenes de accidentes de avión y condicionan la decisión del interrogado que se decanta por seleccionar el transporte por tren. Sin embargo, si preguntáramos a una población cercana a un accidente ferroviario calamitoso, la opción seleccionada mayoritariamente sería el transporte aéreo.

En los prolegómenos de la crisis de Ucrania la probabilidad de la invasión a gran escala se minimizó, entre otras circunstancias por no existir información que pudiera recordar un evento similar recientemente. En numerosas ocasiones se atribuía el masivo movimiento de tropas como un elemento disuasorio para obtener otros fines políticos, que es el primer juicio que reverberaba ante los acontecimientos de disponer de 130 grupos de combate en la frontera ucraniana.

Líderes, especialmente de la franja occidental europea, consideraron improbable la invasión, pues no tenían referentes históricos a los que recurrir además de una importante inexperiencia en el análisis de conflictos de guerra en territorio europeo. Tal y como indica el informe del Centro de la Haya de Estudios Estratégicos[30]: «Muchos decisores y estrategas políticos no tenían experiencia en guerra, la posibilidad de una invasión rusa se tornaba difícil de imaginar, lo que daba lugar a una predisposición a rechazar señales de una potencial invasión».

La disponibilidad heurística se modela en las audiencias con la información que se recibe principalmente de los medios de comunicación. El flujo de información que nutre a los individuos es un factor capital si queremos influir en la toma de decisiones tanto del líder

[29] SCHWARZ, N., *et al.* Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic, *Journal of Personality and Social psychology, 61(2)*. 1991, p. 195.
[30] SWEIJS, T., *et al. Blinded by Bias: Western Policymakers and Their Perceptions of Russia before 24 February 2022*. The Hague Centre for Strategic Studies, 2025.

político como de la población. Un masivo caso de estudio de disponibilidad heurística es la leyenda negra de España en las américas, donde información falsa contra España condiciona el pensamiento europeo relacionado con la actividad de los españoles en esos territorios.

Este caso también entra dentro del siguiente sesgo cognitivo, la disonancia cognitiva, porque la realidad —existen muchos individuos con rasgos autóctonos en donde estuvieron los españoles, pero no así en las colonias inglesas ni en las de otras naciones—, difiere sustancialmente de lo que aparece en la sociedad de la información —los españoles cometieron múltiples genocidios, mientras que las otras naciones no—.

La disonancia cognitiva

Concepto introducido por el psicólogo Leon Festinger, que publicó su teoría en su libro de 1957, *A Theory of Cognitive Dissonance*[31]. La teoría puede resumirse en un proceso de tres etapas, la primera de ellas cuando un individuo se enfrenta a dos cogniciones inconsistentes, es decir, sus creencias no coinciden con la realidad que percibe. Esta circunstancia le hace entrar en un estado de malestar psicológico (es decir, un estado de disonancia cognitiva). «Esta situación le motiva a utilizar estrategias para recuperar un estado satisfactorio»[32].

El estado satisfactorio suele ser eliminar la disonancia, es decir, los elementos que no concuerdan con sus creencias. Para conseguir tal finalidad los decisores pueden tomar una variedad de acciones, entre ellas destacan las de evitar conocer información nueva que va en contra de sus creencias existentes o ignorar los datos de investigaciones[33], o incluso informes de inteligencia.

En Europa, los líderes europeos sufrían una importante disonancia cognitiva entre las acciones rusas que, claramente, apuntaban a una invasión a gran escala, y lo que querían pensar, que básicamente era un movimiento para ganar ventajas de carácter

[31] FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press, 1957.
[32] BRAN, A., & VAIDIS, D. C. Nuevos horizontes sobre la disonancia cognitiva: desarrollos recientes, modelos integradores y vías de investigación, *L'Année Psychologique, 122(1)*. 2022, pp. 149-183. https://shs.cairn.info/revista-l-annee-psychologique-2022-1-page-149?lang=es
[33] Disonancia cognitiva: Definición, efectos y ejemplos, *Medical News Today*. 2024. https://www.medicalnewstoday.com/articles/es/disonancia-cognitiva

estratégico[34]. Esta disonancia era menor al otro lado del charco, sin embargo, los informes de inteligencia americanos estaban plagados de disponibilidad heurística entre los líderes europeos, al aparecer en la retina el clamoroso fallo de la inteligencia en el conflicto de Irak.

Finalmente, líderes de la Europa Occidental, principalmente Alemania y Francia, consideraron que la paz estaba garantizada gracias a los principios básicos del liberalismo, es decir, la fortaleza de las relaciones diplomáticas sobre la base de una estrecha relación comercial entre las partes. Consideraron que esta forma de pensar se aplicaría a la Federación Rusa.

Otro ejemplo de disonancia cognitiva son las sanciones a la Federación Rusa. Inicialmente se consideró que las sanciones producirían efectos devastadores[35], poco antes de la invasión, en la economía rusa y posteriormente se transmitió el mensaje de necesidad de paciencia estratégica para notar el efecto de las sanciones de la Unión Europea. En concreto el alto representante indicaba[36], pocos meses después, que «las sanciones requieren paciencia estratégica porque puede tardar mucho tiempo en conseguir el efecto deseado». Transcurridos cuatro años desde el inicio del conflicto seguimos considerando la excelencia de las sanciones en su objetivo de frenar la agresión.

La imagen espejo

Este es uno de los mayores sesgos que se utilizan en los conflictos actuales para lograr polarizar la sociedad y conseguir así el apoyo político a la campaña. Consiste en asumir que el adversario piensa, decide y valora las cosas igual que nosotros además de asignarle atributos o comportamientos que no son veraces y tienden a la exageración. En esta forma de pensar juega un papel muy importante calificar al adversario con los mismos parámetros de uno mismo.

[34] TAYLOR, A. Is Putin bluffing on Ukraine? Allies in the US and Europe are divided*, Stars and Stripes / The Washington Post.* 2022, January 25, disponible en https://www.stripes.com/theaters/europe/2022-01-25/putin-bluffing-ukraine-allies-divided-4411138.html

[35] SUANZES, P. R. Josep Borrell: La UE aplicará "sanciones devastadoras" si Rusia se anexiona las regiones separatistas de Ucrania, *El Mu*ndo. 21 de febrero de 2022, disponible en https://www.elmundo.es/internacional/2022/02/21/6213d31521efa014648b457c.html

[36] BORRELL, J. The sanctions against Russia are working, *European External Action Service* (EEAS). 16 de julio de 2022, disponible en https://www.eeas.europa.eu/eeas/sanctions-against-russia-are-working_en

Las fases del conflicto han ido asumiendo una mayor carga de agresividad y polarización contra la Federación Rusa. Tanto es así que, durante años, se impedía cualquier tipo de contacto político o negociaciones con el presidente de Rusia, al cual se le atribuían las características que Occidente más detesta.

En el marco de la toma de decisiones, se proyectó la forma de pensar de Putin a la propia de los líderes occidentales, quienes consideraban que no compensaba entrar en un conflicto de esta intensidad. Fundamental el juego coste-beneficio que siempre impera en el pensamiento occidental, especialmente cuando hablamos del número potencial de bajas que en el oso ruso apenas tiene influencia. A esta circunstancia hay que unir las declaradas sanciones de la Unión Europea y de otros países que iban a aplicar en el caso de que se decantara por la invasión. La previsión del comportamiento del contrario quedaba condicionada por el pensamiento propio, con la suposición de que debía dirigir las acciones del Kremlin[37], craso error, puesto que sus parámetros y lógicas no son las occidentales.

La heurística de confirmación

Es quizás el caso más conocido y se produce cuando interpretamos o buscamos la información para confirmar lo que nosotros pensamos. Se produce tanto a la hora de inhibir la información que es desfavorable como amplificar o distorsionar aquella información que es favorable a nuestra postura, creencias o pensamientos. La distorsión de un hecho verdadero para validar nuestra postura es un ejemplo de desinformación, es decir, una tergiversación de un hecho verdadero para validar nuestras tesis.

El sesgo de confirmación produce un efecto de cohesión entre el decisor y sus audiencias, especialmente cuando el sesgo se dirige hacia creencias sociales positivas. Esto beneficia tanto al individuo como al grupo, facilitando su desarrollo[38] y su difusión entre las audiencias. Produce un alineamiento entre ambas esferas, decisor y audiencias, además de proporcionar argumentos muy difíciles de combatir.

[37] JERVIS, R. Deterrence and perception, 5-8 Stern; «Building Politics into Psycology, 249-51».
[38] PETERS, U. What is the function of confirmation bias?, *Erkenntnis, 87(3)*. 2022, pp. 1351-1376, disponible en https://link.springer.com/article/10.1007/s10670-020-00252-1.

Cuando se produjo el acto de sabotaje del Nord Stream se culpó a la Federación Rusa, era sin duda lo más lógico y sencillo de concluir, que además confirmaba las tesis occidentales sobre la maldad de Putin. Sin embargo, tres años después del incidente, Dinamarca y Suecia han cerrado sus investigaciones sin resultados conocidos. Alemania mantiene la suya, no se conocen resultados globales, pero ha detenido y encarcelado a un ucranio culpándole del sabotaje[39] (es cuestionable pensar que no haya tenido ayuda de un Estado para cometer tal acción). Curiosamente la primera noticia del sabotaje tuvo mucha repercusión en nuestra sociedad de la información, pero la detención del ucranio apenas tuvo eco. En el imaginario de los españoles perdura la idea de que Rusia es culpable.

Para ver la complejidad en rebatir la heurística de confirmación tenemos el ejemplo de las razones de la infame invasión de Ucrania. Se esboza la necesidad de actuar por parte de la Federación Rusa ante las cinco ampliaciones de la OTAN cuando el secretario de Estado de los Estados Unidos, James Baker[40], prometió que no se ampliaría ni una pulgada al este. Estas ampliaciones han supuesto la ruptura de un acuerdo (no existe tal acuerdo) además de degradar la burbuja de seguridad y la zona *buffer* de la Federación Rusa. Es un hecho verdadero que la OTAN se ha ampliado cinco veces y todas ellas al este, el resto de las deducciones son falsas, una pura tergiversación de la realidad. Es un hecho verdadero que, por el Acta de Helsinki, firmada en 1971, la URSS dejaba libertad a cualquier nación para entrar en la organización internacional que deseara. Además, el Memorándum de Budapest[41], firmado por la Federación Rusa, Ucrania, Kazajistán, Bielorrusia, Reino Unido y Estados Unidos, otorgaba protección de la integridad y soberanía territorial a Ucrania a cambio de la entrega de 5.000 ojivas nucleares a la Federación Rusa.

Esta narrativa que valida una falacia genera un factor de cohesión entre las audiencias rusas pero lo que es peor, induce un efecto solidario entre determinadas audiencias occidentales, pues aportan una justificación a las acciones rusas. Esta desinformación

[39] RTVE. Italia detiene a un ciudadano ucraniano sospechoso del sabotaje contra el gasoducto ruso Nord Stream. 2025, 21 de agosto: https://www.rtve.es/noticias/20250821/italia-detiene-ciudadano-ucraniano-sospechoso-sabotaje-gasoducto-ruso-nord-stream/16702967.shtml

[40] La frase que pronunció Baker durante las negociaciones en agosto de 1990 fue «entendemos la necesidad de garantías para los países del Este. Si tenemos presencia en una Alemania que es parte de la OTAN, no habría extensión de la jurisdicción de la OTAN para las fuerzas de la OTAN ni una pulgada hacia el este».

[41] https://web.archive.org/web/20140317182201/http://www.cfr.org/arms-control-disarmament-and-nonproliferation/budapest-memorandums-security-assurances-1994/p32484.

es compleja de rebatir puesto que solo se puede hacer desde el conocimiento de determinados datos, aspecto que está al alcance de pocos. El resultado final es que se difunde la felonía y no la información veraz.

Conclusiones

El conflicto de Ucrania es un ejemplo claro de constantes violaciones del método analítico racional de toma de decisiones por factores heurísticos. Es una realidad que tenemos que aceptar, no es una anomalía histórica, más al contrario, en niveles altos de toma de decisiones los sesgos del decisor suelen imponerse a los métodos analíticos tradicionales.

Lejos de ser un imponderable indeseado, quizás la postura correcta sea conocer estos aspectos que influyen en el decisor y tratarlo convenientemente pues puede dar resultados satisfactorios. Esta conclusión es especialmente evidente cuando nos encontramos con entornos en los conflictos muy complejos de analizar donde la tasa de acierto en la predicción es baja.

En estos casos puede ser conveniente asumir el riesgo de recurrir a la heurística, pues aporta una solución al problema de la velocidad de cambio del escenario estratégico, que obliga a tomar decisiones sin apenas tiempo para validar todo el proceso de asesoramiento en la toma de decisiones. La heurística puede llegar a cumplir una función de adaptación a la velocidad de los conflictos. Este aspecto es uno de los capitales en el dominio cognitivo, en concreto la superioridad en la toma de decisiones que se basa en la excelencia en el análisis de la información, pero actualmente quizás debiéramos migrar a modelos híbridos donde se contemple también la heurística para mejorar el proceso.

Todo ello bajo la premisa de que es necesario mitigar las consecuencias desafortunadas de decisiones con excesivo sesgo por parte de los líderes políticos, pues estas suelen ser malas consejeras cuando se deciden aspectos capitales para una nación. Se antoja complicado.

Simplemente la propuesta consiste en evaluar la mejor de las dos opciones siguientes: una decisión con carga heurística o una no decisión en tiempo. En tiempos de paz podemos optar por la segunda, en los tiempos turbulentos actuales cercanos al conflicto o durante los conflictos se exige la primera de las opciones. Quizás la clave sea acercar

la heurística a los procesos intuitivos del decisor aportando conocimiento de la situación que le permita utilizar el maravilloso mecanismo del cerebro, pero eso será objeto de otro artículo, me temo.

*Ignacio Nieto Fernández**

Jefe del Integrated Advisory Team de Joint Force Command Brunssum

Trimagister en Estudios de Seguridad, Estrategia y Defensa