

PARAISO / EDICION PORTATIL

MECÁNICA DE LA DECISIÓN

Cómo se construye un criterio paso a paso

Agustín Hipólito Tomás

Version 1.0 / 2026-08-28

paraiso.tech

SOBRE ESTA EDICION

Mecánica de la decisión

Cómo se construye un criterio paso a paso

Version 1.0 / 2026-08-28

Edicion: revised-edition / politica: editorial-revision-declared

La version web conserva la presentacion, la lectura integra y el contexto relacional de la obra.

Esta edicion PDF esta preparada para conservarse, citarse y circular sin perder los enlaces de retorno.

RUTAS PRINCIPALES

paraíso.tech/minilibros/mecanica-de-la-decision

paraíso.tech/minilibros/mecanica-de-la-decision/leer

paraíso.tech/descargas/mecanica-de-la-decision

CITA

Hipólito Tomás, Agustín (2026). Mecánica de la decisión. Cómo se construye un criterio paso a paso. Paraíso, edición portátil enlazada v1.0.

Mecánica de la decisión

Cómo se construye un criterio paso a paso

0. Umbral

Decidir no es elegir entre opciones ya dadas.

Esa es la forma superficial en que suele presentarse la decisión: aparecen varias posibilidades, se comparan y se elige una. Pero cuando la decisión llega a ese punto, lo esencial ya ha ocurrido. Una realidad compleja ha quedado reducida a un conjunto manejable de alternativas; unas tensiones han adquirido prioridad sobre otras; algunos caminos han dejado de ser pensables y otros se han vuelto practicables.

Por eso el problema real no es cómo elegir mejor. Es cómo se construye la forma desde la que algo puede decidirse.

Ese es el lugar del criterio. El criterio no es una opinión, una intuición vaga ni una acumulación indiferenciada de experiencia. Es una estructura de reducción: la forma mediante la cual una inteligencia individual o colectiva opera en un campo complejo sin quedar absorbida por él.

Este minilibro sostiene una tesis: decidir es reducir correctamente un campo de posibilidades bajo tensión. Construir criterio consiste en hacer visible, estabilizar y transmitir la forma que permite esa reducción.

1. Qué es realmente una decisión

Una decisión no es un acto aislado. Es una transición.

Se decide cuando una persona, una organización o un sistema pasan de un estado de apertura relativa a un estado de orientación operativa. Antes de la decisión permanecen disponibles varias trayectorias. Después, una se privilegia y las demás quedan subordinadas, suspendidas o descartadas.

Toda decisión implica cinco elementos:

1. Un campo. Una situación concreta, con relaciones, límites y actores reales.
2. Varios estados posibles. Si solo existe una salida, no hay decisión en sentido estricto.
3. Tensiones. Algo tira en direcciones distintas: rapidez y solidez, riesgo y oportunidad, coste y resultado, presente y futuro.

4. Una forma. Una arquitectura que selecciona variables, ordena tensiones y delimita umbrales.
5. Una transición. La orientación del sistema cambia: se actúa, se espera, se descarta, se prioriza, se contiene o se interviene.

La elección visible es, por tanto, el resultado de una operación estructural anterior.

2. Qué es el criterio

El criterio es la forma que hace posible la decisión.

No es todavía la decisión, pero tampoco es solo conocimiento previo. Define qué variables importan, qué tensiones son relevantes, qué debe pesar más cuando entran en conflicto y qué umbrales convierten una diferencia en acción.

Conviene distinguirlo de aquello con lo que suele confundirse:

- * No es información. Puede haber mucha información y ninguna orientación.
- * No es experiencia sin forma. La experiencia produce casos; solo se vuelve transmisible cuando revela una arquitectura.
- * No es una lista de reglas. El criterio permite saber cuándo una regla aplica, cuándo no y qué hacer si varias compiten.
- * No es intuición inexplicable. Muchas intuiciones expertas son formas de reducción altamente comprimidas por la práctica.

Construir criterio no consiste en inventar normas desde fuera. Consiste en reconstruir la forma desde la que ya se estaba operando, volverla explícita y estabilizarla sin destruir su capacidad de manejar complejidad.

3. Primera operación: delimitar el campo

Toda decisión empieza por definir qué realidad tenemos delante.

Delimitar el campo no significa describir la situación de manera exhaustiva. Significa reconocer qué tipo de situación es, qué entidades intervienen, qué relaciones la sostienen, dónde empieza y acaba el problema y qué queda fuera.

Muchas decisiones fallan antes de comparar alternativas. No porque se elija mal, sino porque se ha definido mal el campo.

Un retraso, por ejemplo, puede leerse como incidencia técnica, fallo organizativo, conflicto de prioridades o síntoma de un diseño insuficiente. Cada campo hará aparecer variables, tensiones y opciones distintas.

Las preguntas iniciales son, por tanto:

- * ¿qué clase de situación es esta realmente?;
- * ¿dónde empieza y acaba?;
- * ¿quién interviene aunque no aparezca a primera vista?;
- * ¿qué relaciones mantienen el problema?;
- * ¿qué interpretación estamos dando ya por supuesta?

Delimitar el campo no resuelve la decisión, pero determina la geometría dentro de la cual podrá aparecer.

4. Segunda operación: seleccionar variables

El mundo real contiene demasiados elementos para operar sobre todos a la vez. Toda decisión necesita reducir variables.

La función del criterio es discriminar relevancia: distinguir qué datos describen la situación de aquellas variables capaces de modificar su trayectoria.

Si se seleccionan pocas, el sistema se vuelve ciego. Si se seleccionan demasiadas, se paraliza. El criterio trabaja en ese límite: reducir sin mutilar.

Una variable puede ser económica, temporal, jurídica, técnica, organizativa, humana o simbólica. Lo decisivo no es su categoría, sino su poder estructurante.

Para seleccionarlas conviene preguntar:

- * ¿qué cambia realmente el sentido de la situación?;
- * ¿qué dato, si variara, modificaría la trayectoria?;
- * ¿qué es ruido y qué es palanca?;
- * ¿qué diferencia no podemos permitirnos ignorar?

No existe criterio sin selección de variables. Y no existe buena selección sin una lectura adecuada del campo.

5. Tercera operación: identificar tensiones

Las variables preparan el terreno, pero no generan por sí solas una decisión.

La dificultad aparece cuando el campo se revela atravesado por tensiones: vectores que tiran en direcciones distintas y hacen imposible aplicar una regla única sin pérdida.

Toda decisión real gestiona tensiones. Algunas son evidentes -rapidez frente a calidad, seguridad frente a oportunidad, coste frente a resultado- y otras más sutiles -control frente a aprendizaje, estabilidad frente a adaptación, claridad frente a flexibilidad-.

El criterio no elimina esas tensiones. Las hace visibles y las ordena.

Una forma débil de decidir actúa como si una sola dimensión importara. Una forma fuerte reconoce que varias exigencias legítimas compiten al mismo tiempo y pregunta:

- * ¿qué está realmente en juego?;
- * ¿qué fuerzas compiten?;
- * ¿qué se gana y qué se sacrifica en cada trayectoria?;
- * ¿qué tensión estamos intentando ocultar llamándola simplemente "problema"?

6. Cuarta operación: jerarquizar tensiones

Aquí aparece el núcleo del criterio.

Ver el campo, las variables y las tensiones no basta. Hay que definir qué pesa más cuando dos exigencias entran en conflicto.

Toda decisión importante contiene una jerarquía. No necesariamente una jerarquía fija para todos los casos, sino una lógica contextual de prioridad: bajo qué condiciones algo debe prevalecer sobre otra cosa y cuándo esa prioridad puede invertirse.

Dos personas pueden ver los mismos datos y decidir distinto porque operan con jerarquías distintas. Una prioriza solidez, otra velocidad. Una protege el vínculo, otra la claridad de posición. Una conserva, otra expande.

El criterio se vuelve transmisible cuando esa jerarquía deja de permanecer implícita y puede formularse:

- * en alta incertidumbre, priorizamos seguridad;
- * cuando la ventana es breve, priorizamos velocidad;
- * si el daño potencial supera cierto umbral, la contención prevalece sobre la oportunidad;
- * si la reversibilidad es alta, admitimos más experimentación.

Formalizar criterio no elimina el juicio. Hace visible la estructura de prioridad desde la que el juicio opera.

7. Quinta operación: definir umbrales

Sin umbrales no hay operatividad.

Puede haberse leído bien el campo, seleccionado las variables y reconocido las tensiones. Pero si no se define cuándo una diferencia obliga a cambiar de trayectoria, el criterio sigue siendo difuso.

El umbral es el punto de conversión entre lectura y acción. Permite distinguir:

- * variación tolerable y variación decisiva;

- * incertidumbre operable e incertidumbre ya no asumible;
- * coste aceptable y coste excesivo;
- * riesgo gestionable y riesgo que exige detenerse;
- * señal que puede esperar y señal que obliga a elevar la atención.

El conocimiento experto funciona muchas veces en este nivel. El experto no solo sabe qué importa: sabe cuándo algo ha cambiado lo suficiente para exigir otra decisión.

Los umbrales pueden ser cuantitativos o cualitativos, duros o graduales. Lo importante es que sean reconocibles, discutibles y revisables.

8. La forma general de la decisión

La arquitectura completa puede condensarse así:

1. delimitar el campo;
2. seleccionar variables relevantes;
3. identificar tensiones activas;
4. establecer una jerarquía contextual;
5. definir umbrales de activación.

La decisión aparece cuando esta forma reduce el espacio de posibilidades y orienta la acción.

Decidir es reducir un campo complejo mediante una forma que ordena variables, tensiones, prioridades y umbrales.

Los casos pueden ser innumerables, pero la arquitectura desde la que se decide puede ser finita y, por tanto, reconocible, enseñable y mejorable.

9. Conocimiento implícito y conocimiento explícito

En los dominios complejos, el conocimiento experto suele operar de forma implícita. El experto sabe, pero no siempre sabe decir cómo sabe.

La práctica comprime operaciones que al principio requerían atención consciente. Con el tiempo, una secuencia compleja se integra y aparece como intuición inmediata.

Ese conocimiento puede ser muy eficaz, pero tiene un límite crítico: mientras permanece implícito, no se transmite bien, no se delega, no se revisa, no escala y no puede integrarse robustamente en sistemas.

Externalizarlo no consiste simplemente en pedir al experto que explique lo que hace. Esa pregunta suele producir racionalizaciones posteriores o reglas demasiado pobres.

Hay que reconstruir la forma desde la que opera.

10. Método de externalización del criterio

La externalización debe trabajar sobre decisiones reales, no sobre teorías generales.

El punto de partida es una microdecisión concreta: ¿qué diferencia hizo que hiciera esto y no otra cosa?

A partir de ahí:

1. se identifica el tipo de campo;
2. se aíslan las variables que realmente pesaron;
3. se detectan las tensiones activas;
4. se reconstruye la jerarquía aplicada;
5. se localizan los umbrales que cerraron una trayectoria y abrieron otra;
6. se formaliza la secuencia como forma reusable;
7. se contrasta con otros casos para saber qué permanece y qué cambia.

El resultado no es una receta cerrada. Es una arquitectura de criterio.

La ventaja frente a una gestión del conocimiento basada solo en documentos es decisiva: no intenta acumular contenido estático, sino reconstruir operaciones capaces de intervenir en decisiones futuras.

11. Por qué no basta con un scoring

La primera tentación al formalizar decisiones suele ser construir una puntuación: variables, pesos, suma y umbral.

Ese enfoque puede ser útil en contextos repetitivos, estables y cuantificables. Pero no agota el criterio.

Un scoring clásico reduce linealmente. El criterio real es contextual. Una misma variable puede pesar de manera distinta según el campo, la combinación con otras variables y la tensión dominante.

Por eso una arquitectura robusta puede incorporar puntuaciones, pero necesita una capa superior capaz de responder:

- * cuándo cambia el peso de una variable;
- * qué tensión prevalece;

- * qué excepción invalida una regla;
- * qué configuración obliga a revisar el modelo;
- * y qué decisión no debe automatizarse.

El criterio no es solo una suma ponderada. Es una estructura de reducción contextual.

12. Cómo se guarda una forma de criterio

Guardar decisiones pasadas no basta. Lo que debe conservarse es la forma que las hizo posibles.

Una ficha mínima puede contener:

- * tipo de campo al que aplica;
- * variables clave;
- * tensiones relevantes;
- * regla contextual de prioridad;
- * umbrales que cambian la trayectoria;
- * fuentes y evidencias utilizadas;
- * autoridad necesaria para decidir;
- * resultado observado y correcciones posteriores.

Este formato no pretende sustituir al juicio experto. Hace visible la estructura desde la que ese juicio puede enseñarse, revisarse y reutilizarse.

Cuando varias formas validadas se relacionan, aparece un sistema de criterio: no un catálogo de respuestas, sino una arquitectura de decisión.

13. Construir criterio paso a paso

El proceso práctico puede resumirse en diez movimientos:

1. elegir una microdecisión real y no trivial;
2. preguntar por la diferencia: por qué se hizo eso y no otra cosa;
3. delimitar el campo;
4. seleccionar las variables que efectivamente pesaron;
5. identificar las tensiones activas;
6. reconstruir la jerarquía aplicada;
7. explicitar los umbrales que convirtieron variación en acción;
8. formalizar la forma resultante;
9. validarla contra situaciones semejantes;
10. consolidarla como memoria operativa corregible.

Así se transforma experiencia en forma, forma en criterio y criterio en sistema.

14. Límites

No todo puede formalizarse.

Siempre permanecerán zonas de percepción fina, sensibilidad relacional, lectura humana del contexto o juicio en situaciones límite que no admiten una explicitación completa.

Ese límite no invalida el proyecto. Lo sitúa correctamente.

La formalización no pretende sustituir toda inteligencia implícita. Busca desplazar una parte sustancial desde la dependencia personal hacia una forma compartible.

No hace falta capturarlo todo. Hace falta capturar lo suficiente para reducir caos, aumentar coherencia, permitir transmisión y saber cuándo debe volver a intervenir una persona con autoridad y experiencia.

15. Cierre

Construir criterio no es producir un conjunto de reglas. Es diseñar una forma de reducción.

Toda decisión auténtica surge cuando un campo complejo queda ordenado por una arquitectura capaz de seleccionar variables, reconocer tensiones, establecer prioridades y fijar umbrales.

Mientras esa arquitectura permanece implícita, el conocimiento depende de quien lo porta. Cuando se vuelve visible, puede enseñarse, revisarse, transferirse y convertirse en sistema.

La operación central no consiste en convertir la realidad en simplicidad falsa.

Consiste en convertir complejidad operable en forma.

Y esa forma es el criterio.

Conexiones dentro de Paraíso

Este minilibro desarrolla el concepto canónico de criterio y se relaciona con tres piezas del sistema:

- * el perceptoma, porque antes de seleccionar variables una configuración ya condiciona qué aparece como relevante;
- * la inteligencia simbiótica, porque externalizar criterio permite integrar IA, memoria, fuentes y herramientas sin confundir potencia con autoridad;

* La forma empresarial, capítulo 13, donde la transmisión del criterio se convierte en un problema de memoria organizativa disponible y corregible.

Para situar la decisión dentro del cambio de régimen, continúe por la trayectoria Operar en un mundo que cambia.

CONTINUAR EN LA WEB

La obra continua fuera del PDF.

paraiso.tech/minilibros/mecanica-de-la-decision

paraiso.tech/minilibros/mecanica-de-la-decision/leer

paraiso.tech/descargas/mecanica-de-la-decision

paraiso.tech/conceptos/criterio

paraiso.tech/trayectorias/operar-en-un-mundo-que-cambia

hipolitocandomeque.com/ingenieria-de-sistemas-de-sentido-iss

hipolitocandomeque.com

CITA RECOMENDADA

Hipólito Tomás, Agustín (2026). Mecánica de la decisión. Cómo se construye un criterio paso a paso. Paraíso, edición portátil enlazada v1.0.