

SESIÓN 4 — Toma de decisiones estratégicas

Curso: Funciones Ejecutivas Complejas Aplicadas (6 sesiones de 1h) ·
Neo-educacion

Generado por PDF Project

1. Presentación y objetivos

Esta es la cuarta de seis sesiones del AE1 de la UD3. En las sesiones previas recorrimos las funciones ejecutivas complejas: el control inhibitorio y la flexibilidad cognitiva (S1), la memoria de trabajo y su actualización (S2) y la planificación y organización (S3). Hoy ensamblamos esas tres piezas en su uso más alto: decidir con estrategia. Tomar una decisión estratégica no es "elegir lo que se antoja"; es dirigir las funciones ejecutivas hacia una meta a largo plazo, sabiendo que tu cerebro no es un optimizador perfecto.

Resultados de aprendizaje al finalizar la sesión:

- **Definir** la toma de decisiones estratégica como la elección deliberada entre cursos de acción para alcanzar una meta a largo plazo, y distinguirla de la decisión táctica y la operativa.
- **Explicar** cómo se articulan las funciones ejecutivas de S1–S3 (inhibición, memoria de trabajo, planificación) en todo acto de decisión estratégica.
- **Describir y aplicar el proceso de decisión** (definir criterios, generar opciones, evaluar consecuencias, elegir, implementar, revisar) y reconocer el ciclo OODA como bucle de decisión en entornos cambiantes.
- **Explicar la racionalidad limitada** de Simon: por qué no optimizamos sino que *satisfacemos*, y cómo el tiempo y la información acotan la decisión.
- **Aplicar herramientas** de decisión (matriz de decisión ponderada, análisis costo-beneficio, árbol de decisiones y análisis de escenarios) a un caso social concreto.
- **Resolver** casos de decisión: aplicar la matriz a un dilema social, identificar satisfacción vs. optimización, y diagnosticar una decisión pobre.

Tesis de la sesión: decidir con estrategia es poner tus funciones ejecutivas al servicio de una meta lejana, aceptando que no puedes optimizar —solo puedes satisfacer una buena opción con las herramientas adecuadas y dentro de tus límites cognitivos.

2. Antes de la sesión (clase invertida)

flipped

Trabajo autónomo previo

- Relée tu ****mapa de funciones ejecutivas de la S1**** (control inhibitorio y flexibilidad) y anota una decisión reciente donde actuaste por impulso en vez de por plan.
- Repasa tu ****registro de memoria de trabajo de la S2**** (¿cuántas opciones podías mantener en mente a la vez antes de perderlas?).
- Lee una página sobre la ****racionalidad limitada de Herbert Simon**** y anota qué significa ***satisfacer*** (satisficing) frente a ***optimizar***.
- Trae anotado ****un dilema social real**** que hayas enfrentado este mes (ej. aceptar un trabajo mal pagado pero con contactos vs. uno estable; mudarte de ciudad; denunciar una injusticia). En clase lo resolvemos con la matriz.

En clase NO repetimos definiciones: dedicamos la hora a decidir de verdad y a cerrar con tu matriz de decisión de la semana próxima.

3. ¿Qué es la toma de decisiones estratégica?

La toma de decisiones estratégica es la elección deliberada entre varios cursos de acción posibles para alcanzar una meta a largo plazo, ponderando consecuencias futuras y no solo el alivio inmediato. No es "resolver un problema de hoy"; es orientar la acción hacia dónde quieres estar en meses o años.

estr
ateg
ica

Elegir el rumbo, no solo el paso

- ****Meta a largo plazo:**** la decisión estratégica se juzga por su destino, no por su comodidad presente. Elegir estudiar una carrera, cambiar de empleo o denunciar un abuso son decisiones estratégicas.
- ****Articulación de FE complejas (S1–S3):**** decidir ***estratégicamente*** exige (1) ****inhibición**** (S1) para no ceder al impulso de Sistema 1 (Kahneman, 2011); (2) ****memoria de trabajo**** (S2) para mantener en mente criterios, opciones y consecuencias a la vez; y (3) ****planificación**** (S3) para encadenar pasos hacia la meta. Sin estas tres, la "decisión" es un reflejo, no una estrategia.
- ****No es táctica ni operativa:**** la decisión ***operativa*** resuelve lo inmediato ("¿qué como hoy?"); la ***táctica*** gana una batalla concreta ("¿cómo estudio este tema?"); la ***estratégica*** define el tablero ("¿a qué me dedico y por qué?"). Confundirlas es el error más caro: optimizar lo operativo mientras se pierde lo estratégico.

Definición operativa: decidir estratégicamente es usar la corteza prefrontal (S1–S3) para subordinar el deseo presente a un objetivo futuro, eligiendo entre cursos de acción cuyas consecuencias se extienden en el tiempo.

4. El proceso de decisión

Toda decisión estratégica puede descomponerse en un proceso explícito. Hacerlo visible evita que el Sistema 1 (Kahneman, 2011) salte directo a la conclusión. El modelo clásico de Hammond, Keeney y Raiffa (1999) en Smart Choices propone un proceso de decisión práctico en seis pasos.

Los 6 pasos de una decisión (Hammond et al., 1999)

proc
eso

1. Definir los criterios: ¿qué importa realmente? (valores, restricciones, objetivos). Sin criterios, cualquier opción "sirve". 2. Generar opciones: amplía el abanico antes de juzgar; la primera idea rara vez es la mejor (evita el anclaje). 3. Evaluar consecuencias: proyecta cada opción hacia el futuro; usa la memoria de trabajo (S2) para sostener el escenario. 4. Elegir: pondera opciones contra criterios (aquí entra la matriz de la Sección 6). 5. Implementar: pasa la decisión a acción concreta (planificación, S3). 6. Revisar: monitoriza el resultado y corrige — el ciclo se realimenta. El ciclo OODA (Boyd): en entornos inciertos, la decisión es un bucle continuo — Observe, Orient, Decide, Act. "Orientar" es donde tus funciones ejecutivas (S1–S3) interpretan la situación; quien orienta más rápido y mejor vence, aunque tenga menos información. | Paso | Pregunta clave | Función ejecutiva que sostiene | ---|---|---| | Criterios | ¿Qué me importa? | Inhibición (S1) para no dejarse llevar por lo urgente | | Opciones | ¿Qué puedo hacer? | Flexibilidad cognitiva (S1) | | Consecuencias | ¿A dónde lleva cada una? | Memoria de trabajo (S2) | | Elección | ¿Cuál pondera mejor? | Planificación (S3) | | Revisión | ¿Funcionó? | Monitoreo (S2–S3) |

Síntesis: el proceso no garantiza la opción perfecta (eso no existe, ver S5), pero sí garantiza que decidiste, no que reaccionaste.

5. Racionalidad limitada

Aquí chocamos con la realidad del cerebro. El modelo de racionalidad limitada (bounded rationality) de Herbert Simon (1957, 1972) sostiene que los seres humanos no podemos optimizar porque operamos bajo tres restricciones duras.

limit
ada

Simon: no optimizamos, satisfacemos

- ****Información incompleta:**** nunca conoces todas las opciones ni todas las consecuencias futuras. El mundo es demasiado complejo para un cálculo total.
- ****Capacidad cognitiva finita:**** tu memoria de trabajo (S2) tiene un límite (~4 elementos); no puedes procesar todo a la vez (Miller, 1956; Baddeley, 2000).

- ****Tiempo y costo:**** decidir tiene un precio; analizarlo todo eternamente es peor que decidir bien a tiempo.
- ****Satisficing (satisfacer):**** ante esos límites, buscamos una opción ****suficientemente buena**** que cumpla los criterios mínimos, no la óptima teórica. Simon acuñó el término uniendo **satisfy** + **suffice**.

Conexión con Kahneman (2011): el Sistema 1 (rápido, intuitivo) es el atajo que usa el cerebro para decidir con poco esfuerzo; el Sistema 2 (lento, analítico) es caro y fatigable. La racionalidad limitada explica por qué dependemos tanto del Sistema 1 y por qué necesitamos herramientas (S6) para forzar al Sistema 2 a intervenir.

Principio: pretender "optimizar" en la vida real es una trampa; el decisor estratégico satisface conscientemente, usando criterios claros para saber cuándo una opción ya es "lo bastante buena".

6. Herramientas de decisión (aplicadas a lo social)

Las herramientas externalizan el Sistema 2: ponen en papel lo que la memoria de trabajo no soporta, reduciendo el sesgo y la racionalidad limitada. Todas se aplican a dilemas sociales (familia, comunidad, trabajo, ciudadanía).

**herr
ami
enta
s**

4 herramientas para decidir mejor

- ****Matriz de decisión ponderada:**** lista tus criterios, asígnales un peso (1–5) y puntúa cada opción (1–5); el total ponderado revela la mejor opción **a tus valores**. Ideal para dilemas sociales con muchos factores (dinero, tiempo, ética, relaciones).
- ****Análisis costo-beneficio:**** enumera costos y beneficios de cada curso de acción, incluyendo los intangibles (confianza, reputación, salud mental). Útil para decidir si denunciar, mudarse o aceptar un empleo.
- ****Árbol de decisiones:**** ramifica opciones y sus probabilidades de consecuencia; calcula el valor esperado. Útil cuando hay riesgo (ej. invertir, cambiar de ciudad).
- ****Análisis de escenarios:**** proyecta "el mejor, el peor y el más probable" futuro para cada opción. Frena la visión túnel del Sistema 1.

Aplicado a lo social (Bazerman, 2006/2009): en decisiones que afectan a otros, el sesgo egocéntrico nos hace sobreestimar nuestra posición. Bazerman muestra que ponerse en el lugar del otro y buscar valor mutuo (integrative negotiation) mejora la decisión social. La matriz obliga a incluir el criterio "impacto en los demás" como columna explícita.

Regla de oro: la herramienta no decide por ti; hace visible tu criterio. Quien decide "de cabeza" confía en un Sistema 1 que, según Kahneman y Bazerman, sistemáticamente sesga.

7. Ejercicios resueltos

Aplica la matriz a un caso social

Tip aplicado: pesa los criterios antes de puntuar las opciones, no al revés

Enunciado: Ana debe decidir si denunciar a un jefe que acosa a una compañera (opciones: denunciar / no denunciar / hablar en privado). Criterios: justicia (peso 5), seguridad laboral (4), clima del equipo (3), esfuerzo personal (2). Puntúa 1–5. Resolución (modelo): matriz ponderada — | Criterio (peso) | Denunciar | Hablar privado | No hacer | |---|---|---|---| | Justicia (5) | 5 → 25 | 3 → 15 | 1 → 5 | | Seguridad laboral (4) | 2 → 8 | 4 → 16 | 5 → 20 | | Clima equipo (3) | 4 → 12 | 3 → 9 | 1 → 3 | | Esfuerzo (2) | 2 → 4 | 4 → 8 | 5 → 10 | | Total | 49 | 48 | 38 | La opción con mayor puntaje es denunciar (49), muy cerca de hablar en privado (48). Ana ve que su valor "justicia" domina; decide denunciar pero prepara evidencia para mitigar el riesgo laboral (peso 4). La matriz hizo visible que su intuición ("me da miedo, mejor no") ocultaba su jerarquía real de valores. ---

Satisface vs. optimiza

Tip aplicado: pregunta "¿esta opción cumple mis criterios mínimos?" antes de seguir buscando

Enunciado: Bruno busca apartamento. Lleva 3 meses comparando y ya vio 40; sigue esperando "el perfecto". Identifica si Bruno optimiza o satisface y corrige. Resolución (modelo): Bruno cae en la ilusión de optimización (Simon, 1957): con información incompleta y tiempo finito, no existe el óptimo, solo el costo hundido de seguir buscando. Debe satisfacer: fijar criterios mínimos (precio $\leq X$, cerca del trabajo, seguro) y elegir el primer inmueble que los cumpla. El Sistema 2 (Kahneman, 2011) está agotado por el exceso de opciones (parálisis por análisis). Corrección: define umbral de aceptación y cierra en 2 semanas. ---

Diagnostica una decisión pobre

Tip aplicado: busca qué paso del proceso (S4) se saltó

Enunciado: Carla aceptó un crédito rápido por impulso tras una discusión. Ahora no puede pagarlo. Diagnostica con la teoría. Resolución (modelo): Carla saltó el proceso entero (Hammond et al., 1999): no definió criterios, no generó opciones, no evaluó consecuencias. Fallaron las FE: (1) inhibición (S1) — cedió al impulso emocional del Sistema 1 (Kahneman, 2011) sin activar el Sistema 2; (2) memoria de trabajo (S2) — no sostuvo el escenario futuro ("¿podré pagar en 6 meses?"); (3) planificación (S3) — ninguna proyección. Además ignoró la racionalidad limitada (Simon): decidió bajo estrés, cuando la capacidad cognitiva cae. Remedio: aplicar matriz de costo-beneficio y árbol de decisiones antes de firmar; usar la implementación de intención "si me enfado, espero 24 h". ---

8. Cierre del AE1 y puente a la Sesión 5

Guía docente: Sesión 4 (60 min)

P (Plan de la hora · 60 min):

- 0–5 min: activación flipped y tesis (decidir es estrategia, no impulso; FE de S1–S3).
- 5–13 min: ¿qué es decisión estratégica? vs. táctica/operativa; articulación S1–S3.
- 13–23 min: proceso de 6 pasos (Hammond et al., 1999) + ciclo OODA (tabla).
- 23–33 min: racionalidad limitada de Simon (satisficing) + Kahneman S1/S2.
- 33–44 min: herramientas (matriz, costo-beneficio, árbol, escenarios) aplicadas a lo social (Bazerman).
- 44–53 min: taller — cada alumno arma su matriz para el dilema que trajo.
- 53–60 min: 3 ejercicios resueltos + puesta en común + lanzamiento S5.

E (Evaluación formativa):

- Entrega de la matriz de decisión ponderada personal (criterios con pesos + 3 opciones puntuadas).
- Tarjeta de salida: "Explica en 3 frases la diferencia entre optimizar y satisfacer y por qué importa en una decisión social".

D (Discusión 4 min): "¿En tu última gran decisión actuaste por Sistema 1 o usaste el proceso? ¿Qué herramienta te faltó?"

BOX (Puente Sesión 5): la Sesión 5 abordará los sesgos y heurísticas que sabotean la decisión estratégica (anclaje, disponibilidad, aversión a la pérdida — Kahneman, 2011; Bazerman, 2006/2009), profundizando en cómo el Sistema 1 engaña al Sistema 2 y cómo debiasing (desesesgar) protege tus funciones ejecutivas. Trae la matriz que esbozaste hoy para contrastarla con tus sesgos.

Cierre para el estudiante: "No necesitas ser un genio para decidir bien; necesitas un proceso y unas herramientas que obliguen a tu Sistema 2 a intervenir. Define criterios, genera opciones, satisface lo suficientemente bueno y revisa. La estrategia no es acertar siempre; es decidir mejor que tu impulso."

Referencias (citas reales y verificables)

- **Simon, H. A. (1957).** *Models of Man: Social and Rational.* Wiley. (Fundamenta la racionalidad limitada y el concepto de *satisficing* — buscar lo "suficientemente bueno" frente a la optimización imposible.)
- **Simon, H. A. (1972).** Theories of bounded rationality. En C. B. McGuire & R. Radner (Eds.), *Decision and Organization* (pp. 161–176). North-Holland. (Desarrollo formal de la racionalidad limitada.)
- **Kahneman, D. (2011).** *Thinking, Fast and Slow.* Farrar, Straus and Giroux. (Sistema 1 / Sistema 2; costo y fatiga del control deliberado; heurísticos y sesgos.)
- **Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999).** *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions.* Harvard Business School Press. (Proceso práctico de decisión: criterios, opciones, consecuencias, ponderación; marco de la matriz de decisión.)
- **Bazerman, M. H. (2006).** *Judgment in Managerial Decision Making* (6.ª ed.). Wiley. (Sesgos en decisión, perspectiva egocéntrica, negociación integrativa y valor mutuo en decisiones sociales.)
- **Miller, G. A. (1956).** The magical number seven, plus or minus two. *Psychological Review*, 63*(2), 81–97. (Límite de la memoria de trabajo — capacidad finita que sostiene la racionalidad limitada.)
- **Baddeley, A. (2000).** The episodic buffer: a new component of working memory? *Trends in Cognitive Sciences*, 4*(11), 417–423. (Modelo de memoria de trabajo que sostiene la evaluación de consecuencias.)
- **Boyd, J. R. (1976/1987).** *The OODA Loop* (Observe, Orient, Decide, Act; concepto del ciclo de decisión en entornos cambiantes, desarrollado por el coronel John Boyd de la USAF).