

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado
Area de Humanidades y Educación
Maestría en Psicología Cognitiva

Procesos Metacognitivos y Toma de Decisiones en Líderes Comunitarios

Tesis de Grado

Presentada para optar al título de Magister en Psicología Cognitiva

Autora: Eneiza Hernández

Tutora: Maritza Montero

Mayo de 2002

El ser humano nace con la finalidad y dirección de crecer y vivir, y aprenderá del mundo la forma de hacerlo. De la misma manera puede influir en su mundo y cambiarlo; al hacerlo, se convierte en potenciador de las capacidades de otros.

R.C.

Dedicatoria

A ti que cada día tomas la decisión de aportar tu grano de arena para la construcción de la paz.

A ti que cada día tomas la decisión de abrazar la igualdad, la esperanza y el amor.

A ti que cada día tomas la decisión de sembrar de fe el presente y el futuro.

A ti que decidiste darle un voto de confianza a la esperanza.

Agradecimientos

A Maritza Montero, por haberme acompañado en este trabajo y por ser mi aliada en la búsqueda del crecimiento profesional y humano.

A Miguel Angel Gómez por sus observaciones, por animarme y por atreverse a incentivar la innovación en los trabajos de postgrado.

A los participantes del Grupo Experimental quienes con su ánimo y experiencia hicieron posible que hoy se pueda entregar esta tesis: María Díaz, Wilfredo Guerra, Beatriz Gavidea, Rafael Peña, Cecilia Morillo, Miriam Soto, Gisela Ramírez, Mirna Siso, Maribel Valderrama, Merlin Maneiro, Carmen Muñoz, Eglee Candurín, Ligia Pacheco, Rosa Quintero, Ingrid Cobos, Nelda Cifuentes, Judith Márquez, Félix Cabriales, Gilberto Jiménez, Dulce Candurín, Carlos Luis Moncada, Ziomara Peña, Ana Ingravallo de Negretti, María Auxiliadora Maya, Carmen Ramírez de Puche, Nelly Gil, José Palencia, Verónica Castillo, Carmen Ollarves, Melania Borjas, Ogla Alvarez, Flor Caballero, Janitza Añez, Agueda Morillo, Janeth Martínez, María Ramos, Maryori Soto, Rosalinda Martínez.

A los participantes del Grupo Control, quienes dieron las claves para validar la intervención realizada: Alexander Mosquera, Ana Quintero, Carolina Rodríguez, Edia Sarmiento, Isabel Teresa Lugo, Juan Carlos Castañeda, Maribel García López, Manuel Tovar, Oswaldo Ramones, Sady Pacheco, Verónica Carrodegua, Zoraida Landaeta.

A Lisette Poggioli, Gladis Delgado y Elizabeth Cordido quienes me ayudaron a dar un sentido claro a mis primeras ideas sobre el tema.

A los colectivos de las asociadas del Grupo Social CESAP de Caracas, Maracaibo, Maracay y Valera que me permitieron usar sus espacios y parte del tiempo de su gente para la realización de la intervención y la aplicación del pre-test y del post.

A Ileana Malito coordinadora del Proyecto de formación de líderes por haber hecho posible la realización de los talleres y por el compromiso mostrado hasta ahora con todo lo que tiene que ver con este trabajo.

A Mercedes Martín, la anterior coordinadora del Proyecto quien dio un gran impulso a la realización de la prueba piloto.

A Janet Sayago, José Martín Torres y Ricardo Cornieles; coordinadores regionales del Proyecto, quienes no descansaron hasta tener lista toda la información.

A Dayana Barrientos, Ana María Ramírez y Luis Mena, por estar a la orden cada vez que se ha necesitado su apoyo o sus observaciones.

A los participantes del proyecto en la cohorte 1996- 1998, quienes asumieron con gran seriedad participar en los talleres que sirvieron como prueba piloto para el entrenamiento en metacognición y toma de decisiones.

A mis amigos, a mis amigas y a mi familia, quienes me animaron para que culminara este trabajo porque cada día me permiten comprobar que vale la pena amar y confiar en las personas.

Universidad Católica Andrés Bello

Dirección General de Estudios de Postgrado

Maestría en Psicología Cognitiva

**Procesos Metacognitivos y Toma de Decisiones
en Líderes Comunitarios**

Tesis de Grado presentado para optar al título de Magister en Psicología Cognitiva

Autora: Eneiza Hernández

Tutora: Maritza Montero

Resumen

La presente investigación tuvo por objeto: a.- describir los procesos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones de una muestra de líderes comunitarios venezolanos. b.- Evaluar los cambios que se produjeron en su toma de decisiones una vez que participaron en un taller de entrenamiento en metacognición y toma de decisiones (metadecisión). Se utilizó un diseño cuasi experimental, pre-test y post-test con grupo control no equivalente (Campbell y Stanley 1966; Hernández, Fernández y Baptista 1999). La muestra estuvo compuesta por 54 líderes participantes en el proyecto de capacitación de líderes comunitarios impulsado por el Grupo Social CESAP de la cohorte 1999-2000; que pertenecían a los equipos de aprendizaje de Caracas, Maracaibo, Valera y Maracay. Se trabajó con los equipos tal y como estaban organizados en el proyecto de capacitación. El equipo de Caracas se tomó como grupo control. La intervención consistió en un taller de entrenamiento en metacognición y toma de decisiones (metadecisión), en el que participó el grupo experimental y una charla sobre toma de decisiones en la que participó el grupo control. En los resultados destacan los siguientes aspectos: a.- los líderes que no han sido entrenados en metacognición y toma de decisiones (grupo experimental pre-test y grupo control) tienen un concepto de la toma de decisiones en el cual simplifican el proceso ignorando aspectos claves relacionados con la persona que decide, con el contexto y con el hecho de decidir. Tienen poca tendencia a reflexionar sobre ella y actúan centrados sólo en el hecho de decidir. Lo anterior los lleva a tener una actitud pasiva frente a sus decisiones, en la cual no se comprometen con sus resultados e ignoran factores claves como el equilibrio de las dimensiones y la complejidad. b.- después de participar en el taller de metacognición y toma de decisiones (grupo experimental post-test) tanto el concepto como la relación cambian, la persona asume una visión multidimensional del proceso, toma una posición protagónica frente al hecho de decidir y actúa autorreflexivamente al momento de tomar una decisión, tomando en cuenta los distintos factores implicados. c.- al comparar los resultados obtenidos por el grupo experimental con los del grupo control, se concluyó que realmente los cambios obtenidos por el primero fueron producto de su participación en el taller de metacognición y toma de decisiones.

Descriptores: Metacognición, metadecisión, toma de decisiones, liderazgo, aprender a aprender. Educación comunitaria.

Indice

Introducción	10
Marco conceptual y teórico	18
1. La toma de decisiones	18
Hacia una definición de la toma de decisiones.....	19
Tipos de decisiones	20
Complejidad de la toma de decisiones	22
Algunas exploraciones sobre los aspectos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones.....	27
2. La metacognición	31
Bases de la metacognición	33
Componentes del sistema cognitivo que resultan claves para el desarrollo de la metacognición.....	34
La conciencia	34
El conocimiento	37
El aprendizaje	38
Importancia de la metacognición	41
Los estudios de la memoria.....	41
La comunicación.....	42
Los procesos terapéuticos y la interpretación de la realidad.....	44
Marco metodológico	48
La investigación	48
Justificación y planteamiento del problema	48
Objetivos	50
Las preguntas de investigación	51
Delimitación de la investigación	52
Sujetos de la investigación	52

Metodología	53
Tipo de investigación	53
Diseño	54
El proceso de investigación.....	55
Variables	56
Variable 1: Toma de decisiones	57
Variable 2: Metadecisión	58
Análisis utilizado.....	59
El entrenamiento	59
Aportes tomados en cuenta para el diseño	59
Principios metodológicos sobre los que se estructuró el entrenamiento	63
Procesos cognitivos básicos trabajados en el entrenamiento	64
El taller de entrenamiento	65
Resultados	73
1. El grupo experimental	73
Concepto de toma de decisiones	73
La toma de decisiones como significado y como significante.....	74
La reflexión como una manera de enriquecer la noción de toma de decisiones	77
Retomando el concepto.....	83
Ubicación de los participantes frente a la toma de decisiones	86
Pensamientos con los cuales acompañan la toma de decisiones.....	86
Aspectos que valoran los participantes del proceso mismo de tomar decisiones.....	89
Factores que toman en cuenta al momento de tomar una decisión	90
Retomando la ubicación.....	92
Procedimiento seguido por los participantes para tomar decisiones.....	95
La toma de decisiones centrada en la decisión	96
La toma de decisiones como un proceso autorreflexivo	97
Algunos puntos de reflexión en relación al procedimiento.....	98
Manejo del equilibrio y la complejidad de la toma de decisiones.....	99

El equilibrio de las dimensiones conceptual, emocional e instrumental.....	100
La complejidad	106
Síntesis de los resultados obtenidos por el grupo experimental.....	110
2. El grupo control.....	113
Síntesis de los resultados obtenidos por el grupo control	113
Concepto de toma de decisiones que manejan los participantes	116
Ubicación de los participantes frente al proceso de toma de decisiones.....	123
Procedimiento seguido por los participantes para tomar decisiones.....	128
Manejo del equilibrio y la complejidad de la toma de decisiones.....	131
3. Preguntas de validación.....	143
Autopercepción de efectividad.....	145
Cambios logrados con el entrenamiento	147
Conclusiones	151
Bibliografía	156
Índice de figuras.....	Error! Bookmark not defined.
Índice de gráficos	Error! Bookmark not defined.
Índice de tablas.....	Error! Bookmark not defined.
Anexos	Error! Bookmark not defined.

Introducción

El origen de esta investigación

Desde hace varios años he venido trabajando con diversas instituciones, en el entrenamiento de líderes comunitarios para que desarrollen experiencias organizativas que impacten tanto a las estructuras comunitarias, como a las estructuras de gobierno local. Por medio de esas experiencias se ha buscado generar procesos transformadores que incorporen la participación ciudadana, la planificación colectiva y la búsqueda conjunta de solución a los problemas sociales.

Este entrenamiento lo hemos hecho tomando como base muchos elementos obtenidos de la formación que recibí como psicóloga social, pero con énfasis predominante en planteamientos provenientes de corrientes educativas y metodológicas tales como la educación popular, la investigación participativa, la acción comunitaria y la psicología comunitaria.

Ese trabajo ha generado una rica experiencia que he traducido en manuales, talleres y cursos. Sin embargo, siempre quedaba un vacío respecto al grado de permanencia de los cambios o de actitudes hacia el cambio, que mostraban los participantes durante las actividades de entrenamiento. Incluso, quedaban dudas sobre el manejo de los conocimientos en los cuales eran entrenados, debido a que éstos culminaban las actividades llenos de motivación, pero a la hora de enfrentarse a la realidad del terreno en el cual debían actuar, tendían a sentirse frustrados ya que no lograban los resultados esperados.

Lo anterior ocurría porque no establecíamos parámetros de logro en el mismo participante, sino en procesos que dependían de otros; ya fueran los vecinos, las ONGs. o los organismos de gobierno. Quizás sin darnos cuenta, ignorábamos resultados que se obtenían en el propio participante (destrezas, habilidades, actitudes,

aptitudes). Inclusive éste los ignoraba, lo cual lo llevaba a subutilizar sus propias capacidades.

Precisamente lo que me impactó cuando comencé a trabajar en el marco de la psicología cognitiva y más específicamente, cuando me familiaricé con conceptos como los de metacognición y sus derivados, fue tomar conciencia de que la acción educativa, ya sea individual o colectiva, puede ser manejada desde un enfoque diferente del que estaba asumiendo en mis actividades de entrenamiento.

Según este enfoque, tanto la persona que se capacita, como la que capacita, apuntan al logro de resultados que trascienden el hecho social y convierten los procesos de aprendizaje en el centro del quehacer educativo mismo. El foco de la acción educativa, deja de ser el entrenamiento en métodos concretos y apunta al desarrollo de destrezas internas, que les permitan a los participantes actuar con efectividad en las distintas situaciones sociales o personales que se les presenten. Por ejemplo, en el caso del tema que nos ocupa: la toma de decisiones, eso implica ir más allá del entrenamiento en pasos, métodos o medidas para que las personas gerencien bien o para que escojan un buen proyecto. Es comenzar a entrenarlas, para que se conviertan en tomadoras de decisión efectivas. Es decir, en personas que manejan la toma de decisiones de manera situacional y que pueden adaptarse a los cambios, retándose a ser cada día mejores. Esa capacidad de adaptación les puede ayudar a utilizar los éxitos o fracasos externos como palanca para pulir su propia efectividad, ya sea tanto en posiciones de acción social, como en su vida privada.

De este encuentro con la metacognición y sus derivados, unido a la experiencia de mi práctica comunitaria, surge el interés por trabajar el proceso de la toma de decisiones relacionado con la metacognición, lo cual me llevó al concepto de metadecisión. Por metadecisión se entiende un proceso cognitivo, en el cual la persona piensa autorreflexivamente sobre su toma de decisiones. Esa autorreflexión le permite utilizar conocimiento previo e incorporar nuevo conocimiento para: a.- identificar de manera activa (tomar conciencia de) los factores que afectan su propio proceso de

toma de decisiones, b.- establecer los recursos con que cuenta, o los que no tiene, para asumirla de manera efectiva. c.- incorporar nueva información que le permita adecuarse a los cambios y a las situaciones inesperadas.

Con este trabajo he buscado establecer una base para que los educadores comunitarios aprovechen estas nociones. En él se entrenó a un grupo de líderes sociales en metadecisión y se aprovechó para medir y/o explorar, a través de un instrumento utilizado como pre-test y como post-test, los procesos cognitivos que subyacen a su toma de decisiones y los cambios que se produjeron en ellos, después de haber sido entrenados.

El contexto cognoscitivo

La posibilidad de utilizar aportes relacionados con los procesos cognitivos para fortalecer experiencias sociales no es algo nuevo. Así como tampoco es nuevo, dentro de la psicología y áreas afines, el interés por estudiar estos fenómenos. Los antecedentes se pueden ubicar en los trabajos de Wundt, Binet, Lewin, la Gestalt, la psicología motivacional, las teorías de la comparación social, de la disonancia y de la atribución. Así como en los trabajos realizados por Vigotsky en el primer tercio del siglo XX (Navarro, 1989).

También las escuelas psicológicas tales como el estructuralismo y el funcionalismo de principios del siglo pasado, estudiaron la función que cumplen procesos como el aprendizaje, la atención, la percepción y otros en la acción social que realizan las personas. Esas escuelas propiciaron el surgimiento de una psicología aplicada al individuo que opera en su medio y que tiene mente. Asimismo desarrollaron propuestas que marcaron el ámbito de la psicología y dieron pie al crecimiento de subdisciplinas que tuvieron gran impacto en la sociedad a lo largo del siglo XX. Entre estas subdisciplinas destacan la psicología educativa, la psicología industrial, la psicología infantil y la psicometría (Aragón, 2000).

A partir de fines de los años 70 se multiplican los esfuerzos por profundizar en el estudio del sistema cognitivo, así como por aplicar los hallazgos en áreas concretas del quehacer social; a la vez se va estructurando de manera paulatina, una práctica investigativa y de búsqueda teórica, en la cual se entrecruzan las tendencias y se revisan los paradigmas cognitivos, lo que permite según palabras de Poggioli (1998) que se redimensionen conceptos como aprendizaje, memoria, comprensión, razonamiento, pensamiento y se revaliden como objetos de estudio.

La ciencia cognitiva

Ese interés no ha disminuido y ha dado pie a que actualmente exista un gran auge de investigaciones y prácticas aplicadas que buscan profundizar la exploración de esos aspectos. Esto ocurre especialmente en áreas relacionadas con la docencia y el aprendizaje, la comunicación y la terapia individual; lo que ha permitido dar cuerpo a un cúmulo de conocimientos teóricos y prácticos organizados dentro de la ciencia cognitiva.

En la ciencia cognitiva se reúnen todas las iniciativas de carácter interdisciplinario que buscan explicar al ser humano como sujeto cognoscente, activo y capaz de procesar información. El interés principal de los cognitivistas apunta a estudiar, comprender, registrar y estimular la capacidad que tienen las personas para transformar la información que reciben. Esa información es convertida en destrezas que les permiten actuar con efectividad sobre el mundo, tanto en su sentido privado (el personal o individual), como en un sentido más amplio (el social). Precisamente el concepto de metacognición toma auge a partir de trabajos realizados en un punto en el que se conectan la psicología cognitiva, la cibernética y el construccionismo que es lo que algunos autores han llamado “la ciencia cognitiva” (Hernández, 1998, p. 123).

Si revisamos brevemente las ramas básicas que alimentan a la ciencia cognitiva, nos encontramos con tres paradigmas que nos retan para que:

- Busquemos niveles de comprensión que vayan más allá del hecho mismo y más allá de la conducta concreta.
- Veamos a la persona como un ente activo que tiene la potencialidad y las herramientas para transformarse a sí mismo y a la vez, cambiar su ambiente.

La psicología cognitiva

La psicología cognitiva la cual plantea que la conducta de la persona es producto del funcionamiento de sus estructuras, representaciones, procesos cognitivos y de su interacción con el ambiente. Esta psicología, asume que la conducta explícita se puede medir, estudiar, entender y lo más importante: transformar, interviniendo o influyendo en los eventos internos controladores. Entre esos eventos destacan la conciencia, el aprendizaje, la formación de conceptos y la toma de decisiones.

El procesamiento de la información

A partir del encuentro de la psicología cognitiva con la cibernética y el estudio de la inteligencia artificial, se han desarrollado los modelos de procesamiento de la información. Esta tendencia se ocupa de estudiar los eventos mentales o internos que se producen entre la recepción de los estímulos y la ocurrencia de las respuestas. Enfatiza especialmente la atención, la codificación, la relación de conocimientos pasados con nueva información, el almacenamiento y la recuperación de la información (Aragón, 2000; Navarro, 1989).

Según el procesamiento de la información, la persona es un organismo que busca, organiza, codifica, almacena y recupera información. Es un procesador activo, que construye una representación interna (modelo) del ambiente y en base a ella, elabora sus respuestas. Esto nos plantea que la persona puede buscar nuevas respuestas a las realidades que esté viviendo, si se le presenta la oportunidad de visualizar un modelo alternativo.

El constructivismo

El constructivismo por su parte es una perspectiva epistemológica que busca explicar los procesos de aprendizaje a partir su conexión con el desarrollo humano. Esta tendencia tiene como supuesto básico, que la actividad realizada por la persona influye sobre su organización cognitiva y a la vez, la organización cognitiva influye sobre el tipo de actividad que realiza la persona y sobre la manera como la afronta. El constructivismo enfatiza como objetos de estudio: a.- las prácticas sociales formales e informales, b.- las actividades individuales, c.- los procesos de creación, d.- las producciones simbólicas y e.- la construcción de significados que permiten a las personas interactuar con la realidad (Luque, Ortega y Cubero, s.f.).

Como se puede ver, son aportes que podrían enriquecer la acción educativa que se viene realizando en el marco de la capacitación comunitaria. Su gran potencial radica en los planteamientos centrales, los cuales parten de la idea de que la persona puede transformarse y transformar su mundo, de acuerdo a la manera como se relaciona con la información que recibe de él. Trabajar sobre toma de decisiones y metacognición en líderes comunitarios, es entonces apuntar hacia el encuentro de estas propuestas con el compromiso de enriquecer la acción social.

Tomando como base estas fortalezas decidí trabajar sobre toma de decisiones y metacognición en líderes sociales, con la intención de llegar a una propuesta que permita, en primer lugar, mejorar la efectividad de la toma de decisiones de los líderes sociales. En segundo lugar, animar a los educadores comunitarios a acercarse a estas herramientas y aprovecharlas para el trabajo educativo que realizan cotidianamente.

Contenido de la tesis

Esta tesis recoge la experiencia de 54 líderes comunitarios, de los cuales 42 se entrenaron en metacognición y toma de decisiones y 12 fungieron como grupo control. Lo que presento quizás no refleja toda la riqueza del proceso vivido con los

grupos que participaron en la investigación, ni la cantidad de cambios que se dieron a raíz del taller. Tampoco incorpora la riqueza de todas las respuestas y reflexiones obtenidas en los 42 manuales con los cuales trabajaron los participantes del grupo experimental, lo cual excedía metodológica y temporalmente los objetivos de esta tesis. Sin embargo, la decisión de presentar los resultados a partir de las respuestas obtenidas en un pre-test y un post-test, permite visualizar la potencialidad de esta forma de entrenamiento y nos plantea los beneficios que podemos obtener los educadores comunitarios cuando utilizamos herramientas metacognitivas. La tesis está organizada en tres grandes partes:

- Un marco teórico en el que se establecen los planteamientos fundamentales sobre toma de decisiones y la metacognición que guían la investigación realizada. Específicamente, se destaca en la toma de decisiones su definición como un hecho clave en la cotidianidad de la vida de las personas. Se las tipifica como conceptuales, emocionales e instrumentales y se destaca que presentan grados de dificultad diversos, debido a varios factores relacionados con la realidad y el contexto de la persona que toma las decisiones.
- Respecto a la metacognición se parte de su definición, se explica el sistema cognitivo, así como la base en la cual se sustenta. Se describen los principales eventos mentales sobre los que se desarrolla y se presentan tres líneas de investigación o intervención que la utilizan.
- En segundo lugar, tenemos el marco metodológico, el cual se divide en tres partes: a.- la especificación del problema, los objetivos, preguntas y alcances de la investigación, b.- explicación de la metodología utilizada y c.- el entrenamiento mismo y las bases sobre la cuales fue elaborado.
- En tercer lugar se presentan los resultados organizados en tres partes:
 1. Resultados del grupo experimental, ordenados de manera que se puedan ver simultáneamente los procesos cognitivos que subyacen a la toma de

decisiones de los líderes y los cambios que se dieron después del entrenamiento.

2. Resultados del grupo control, los cuales son comparados con los resultados obtenidos por el grupo experimental.
 3. Resultados de las preguntas de validación del taller, haciendo la comparación entre las respuestas dadas por el grupo experimental y el grupo control y
- Finalmente se presentan las conclusiones.

Marco conceptual y teórico

1. La toma de decisiones

Desde que la persona desarrolla conciencia de sí misma está tomando decisiones. Como realidad y como proceso, se podría decir que la toma de decisiones acompaña permanentemente al individuo. Se toma la decisión de dormir, dónde, cuándo y cómo. Se toma la decisión de despertarse a una hora determinada, de pararse de la cama, de vestirse, de cepillarse, de comer, de salir a la calle, de ir a determinado sitio. En fin, las personas se enfrentan cada día a una serie de decisiones, que las convierten en seres que actúan sobre el mundo y que producen resultados en él.

En la medida en que la persona avanza en el día y en la vida, las decisiones se van complejizando: decide sobre aspectos cada vez más profundos, decide con quién va a estar, con quién va a hablar; decide los temas de los que va a hablar, con quién va a vivir, etc. Tomar decisiones se convierte entonces en uno de los retos más interesantes que debe encarar, ya que implica, ni más ni menos, que la posibilidad de optar y definir su hacer en el mundo, de “manejar su libertad” como lo indica Ríos (2000, p. 69).

Las decisiones no se toman en un vacío o en situaciones indeterminadas, pues los tomadores de decisiones no son etiquetas, son seres humanos evaluando alternativas en medio de su historia, con su personalidad, en una época y espacio histórico concreto. Dependiendo de las responsabilidades que tengan en sus distintos contextos, las personas toman decisiones que afectan a otros: a sus padres, a su pareja, a sus hijos, a los amigos, a los vecinos, a la gente que camina por la calle, a su ambiente y, sobre todo, toman decisiones que les afectan, que alteran su presente y van definiendo su futuro. Cuando son parte de un proyecto colectivo, toman decisiones que influyen en los que trabajan en ese proyecto y más aún, decisiones que afectan al proyecto mismo.

Hacia una definición de la toma de decisiones

La toma de decisiones ha sido definida desde distintas perspectivas. Ríos (2000) y D'Adamo (1999) la definen como el acto o conjunto de actos que permiten elegir entre dos o más alternativas, en situaciones donde existe un grado de incertidumbre o donde se debe resolver algún tipo de problemas. Para Rodríguez (1988) es un proceso de deliberación que implica directamente la voluntad, involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales. Para este autor tomar decisiones es un acto libre, por lo tanto exige que quien toma las decisiones tenga una conciencia lo más clara posible respecto a las finalidades que tiene, tanto en el presente como en el futuro. Bajo una visión ecológica de la toma de decisiones, Hernández (1996) la define como el acto mediante el cual la persona elige entre alternativas posibles, influye, transforma e inicia la acción, comenzando a operar sobre los aspectos del mundo.

Para Hernández (1996) el significado de la toma de decisiones se podría resumir de la siguiente manera:

Implica:	A partir de <i>mis experiencias, mis aprendizajes, mi contexto, mi pasado.</i>	Sentando las bases de:
Influir	En <i>la cotidianidad, en el mundo, en la realidad, en el presente.</i>	Mi futuro
Transformar		Del futuro
Comenzar a operar	Sobre <i>mi cotidianidad; mi mundo; mi realidad, mi presente.</i>	Nuestro futuro
	Con <i>la cotidianidad, el mundo, la realidad, el presente de otros.</i>	

La toma de decisiones tiene un sentido histórico en la medida en que se produce en el presente, sustentada en las experiencias y aprendizajes del pasado, en una cotidianidad que trasciende al sujeto que toma la decisión, ya que afecta a otros y se convierte en la base del futuro, tanto del sujeto mismo, como de aquellos que estén relacionados con sus decisiones.

Esta visión es complementada por ideas como las propuestas por Pagés y Rodríguez (1995), quienes plantean que la toma de decisiones es un proceso tanto objetivo

como subjetivo, que por un lado comprende las metas y la formulación de un programa eficiente para alcanzarlas y por el otro, las características humanas del que toma las decisiones.

La toma de decisiones se caracteriza por su reversibilidad, por tener efectos futuros, por tener impacto, calidad y periodicidad. Desde esta perspectiva se convierte en un proceso de alto impacto social, puesto que es el mecanismo con el que cuenta la persona para influir en las situaciones y para darle sentido a su mundo.

Tipos de decisiones

En la literatura se han desarrollado diversas tipologías de la toma de decisiones y entre los aspectos que la caracterizan, se destacan: 1.- factores conceptuales, vinculados a procesos intelectuales y analíticos. 2.- factores afectivos, relacionados con aspectos motivacionales y de compromiso. 3.- factores prácticos que implican el uso adecuado de medios, estrategias, procedimientos y acciones necesarias para alcanzar metas concretas (Linsay y Norman, s.f; Robbins, 1991; Rodríguez, 1988; Torre, 1984, c.p. Puente, 1995 p.243).

Estos factores están presentes en todas las decisiones, e incluso, forman parte de la decisión misma, son dimensiones que le llevan a tomar cuerpo y convertirse en una determinada acción. Sin embargo, dependiendo del foco de necesidad a la que busquen dar respuesta, existen decisiones en las que predomina más una dimensión que otra lo que permite según Hernández (1996), plantear la siguiente tipología:

Decisiones Conceptuales. Estas decisiones están especialmente mediadas por abstracciones y por el razonamiento lógico: definiciones, paradigmas, principios ideológicos, morales o religiosos. Por ejemplo, cuando decido cuál carrera voy a estudiar, cuando decido mi posición política, cuando decidimos la misión del grupo donde trabajo, cuando tomo una posición frente a una determinada situación o hecho.

Decisiones Emocionales. Están dirigidas a satisfacer alguna necesidad relacionada con las emociones miedo, amor, rabia o ira, alegría, tristeza. Por ejemplo cuando decido quién es mi amigo, cuando escojo mi pareja, cuando decido expresar mi afecto o mi ira, cuando decido acompañar el duelo de una persona que amo, cuando decido ir a la playa con mis hijos para pasar un rato familiar, etc.

Decisiones Instrumentales. Dirigidas a la obtención de un efecto concreto que satisface una necesidad práctica o facilita una tarea. Por ejemplo, de qué color es el vestido que voy a comprar, dónde voy a parar mi carro, en qué universidad voy a estudiar, qué trabajo voy a realizar, a cuál jefe voy a atender, cómo voy a realizar un trabajo para obtener el mayor beneficio.

Las dimensiones conceptual, emocional e instrumental están en una constante interacción, y el equilibrio que se logre entre ellas va a ser determinante para el éxito de las decisiones que se tomen. La dimensión principal se convierte en la energía base y las restantes en dimensiones de apoyo. Ilustraré esto a continuación:

Ejemplo uno.

En un primer ejemplo tenemos a *una persona que va a trabajar en determinado sitio y toma de la decisión de aprender los puntos básicos de ese trabajo y dominarlos con destreza.*

La decisión es de carácter predominantemente instrumental: *necesito manejar con destreza los puntos básicos del trabajo que se realiza en el sitio donde voy a trabajar, para poder conservar el empleo.*

En este caso la dimensión conceptual entra en juego y dispone los conocimientos que se tienen en el área, los aspectos éticos, los aspectos morales, políticos o religiosos, dependiendo de la complejidad de la decisión. Finalmente, la dimensión emocional le inyecta la fuerza de arranque, la pasión tan necesaria para echar a andar cualquier

empresa; la emoción se convierte en una herramienta esencial para construir respuestas racionales y efectivas.

Ejemplo 2.

En un segundo ejemplo, tenemos a una persona *que decide participar en un proyecto social*.

En esta decisión predomina la dimensión conceptual: *la persona considera que la cultura es un aspecto esencial de la vida de una comunidad; que los niños no deben estar en la calle porque existen unos derechos que protegen a todo niño y deben ser respetados; que la comunidad tiene que organizarse para enfrentar sus problemas, o quizás está de acuerdo con la ideología o principios que desarrolla un grupo, político o religioso*.

En este caso para que la decisión sea efectiva es necesario tomar en cuenta la dimensión instrumental: los resultados que se van a obtener, los recursos que se tienen para asumirla, esto le dará viabilidad a la decisión tomada. Por su parte la dimensión emocional vendría a dar la pasión que un proyecto de este tipo necesita: amor por los niños, afecto por la comunidad, temor a los impactos que un proyecto determinado tenga sobre el ambiente, tristeza frente a los efectos de la pobreza, e.o.

El manejo de estas dimensiones puede tener un alto impacto en la efectividad de las decisiones que toma la persona y en las consecuencias que éstas tienen.

Complejidad de la toma de decisiones

Como se expresó antes, las decisiones se toman en un contexto concreto, en una situación determinada y apuntan a resultados deseados. Las personas buscan tomar decisiones adecuadas para su vida. La efectividad de las mismas va a estar influenciada por diversos factores.

- En primer lugar por el enfoque asumido (identificar bien cuál es la dimensión predominante en la decisión). Una decisión puede ser más o menos efectiva dependiendo del enfoque que la persona le dé, es decir, de que logre identificar

de manera apropiada la dimensión predominante (conceptual, emocional, instrumental) y la maneje de acuerdo a esa dimensión, sin perder de vista la importancia de las otras dimensiones. Por ejemplo, cuando un niño debe ir al colegio. Si la madre y el padre trabajan fuera del hogar, se debe decidir cómo va ir a la escuela. Existe la posibilidad de enviarlo a través del transporte escolar, pero a los padres les da temor que le pase algo y deciden que el padre lo lleve en las mañanas, desde ese momento, el padre llega tarde a su trabajo y comienza a tener problemas.

El conflicto se presenta cuando una decisión de carácter instrumental (ir al colegio) no se manejó de manera instrumental (utilizar el transporte escolar), se manejó desde la dimensión emocional (lo lleva el padre porque les da miedo que le pase algo). El reto de la persona que toma decisiones está en identificar las dimensiones y aprender a enfocarlas, dándole el peso justo a cada dimensión, para evitar complicaciones posteriores.

El equilibrio de las dimensiones en la toma de decisiones, depende de la manera como la persona maneje tanto sus estados internos, como su relación con el contexto, ya que estos son determinantes en la manera como se sienta frente a una situación concreta, lo que le exige asumir una posición situacional.

- En segundo lugar están las representaciones cognitivas de quien toma las decisiones: creencias, juicios, valores, esquemas, mapas mentales, autoimagen, entre otros (Colina, 1994; Linsay y Norman, s.f; Ríos, 2000; Robbins, 1991). Estas representaciones jugarán un papel primordial a la hora de percibir y procesar la situación en la cual la persona debe tomar las decisiones.

El manejo de estas variables puede generar estados emocionales que le hacen difícil a la persona tomar la decisión, en la medida que le pueden llevar a ignorar aspectos claves de la situación en la que está decidiendo. Un ejemplo lo encontramos en Robbins (1991, p.157) quien comenta la investigación realizada para probar el modelo Optimo de toma de decisiones y en la cual trabajaron con

sujetos que lo habían utilizado en distintos contextos. Los investigadores encontraron que los sujetos, a la hora de tomar una decisión importante para ellos, se guiaban más por sus intuiciones y estados internos que por los pasos sugeridos en el modelo Optimo.

- En tercer lugar están las variables relacionadas con el hecho de que decidir implica optar por una alternativa, lo cual tiene unas consecuencias e implica una responsabilidad personal intransferible, esta condición se presenta en dos posibles situaciones,

La primera cuando la persona tiene el deseo de disfrutar del aporte de varias opciones, y debe enfrentar el hecho de que decidir implica renunciar a una de ellas, esto puede llevar a que evada el reto de decidir o a que coloque en otros la responsabilidad de sus decisiones (Linsay y Norman, s.f.; Ríos, 2000).

La segunda situación tiene que ver con el hecho de tener que decidir entre alternativas donde ninguna es deseable, pero donde la decisión es inevitable. En este caso según Dollard y Miller citados por Aragón (2000, p.118), la persona tiene la tendencia a evitar el conflicto y puede evadir el tomar las decisiones, la misma tendencia es registrada por Linsay y Norman, (s.f.).

- El cuarto aspecto clave está relacionado con la manera como la persona maneje la inseguridad que produce la falta de control. Comúnmente se plantea, que las decisiones se pueden tomar en tres tipos de escenarios (Ríos, 2000): a.- certeza, b.- información parcial y c.- incertidumbre.

Sin embargo, en cualquiera de estos escenarios existe siempre un grado de incertidumbre que resulta inevitable para la persona que decide (Robbins, 1991) en la medida que las decisiones tal y como sugieren Linsay y Norman (s.f. p. 70) “a veces dependen de otros, otras vienen envueltas en situaciones de azar y con frecuencia vienen acompañadas de una mezcla de éxitos y fracasos que produce perplejidad”.

D'Adamo (1999) expone que, para cubrir esa falta de control sobre la incertidumbre, la persona tiene que recurrir a sus conocimientos previos: modelos, técnicas, principios que le indican cómo actuar, si estos conocimientos resultan insuficientes debe recurrir a su capacidad de aprendizaje para incorporar nueva información. Linsay y Norman (s.f.) plantean que frente a esas situaciones, la persona recurre a sus preferencias e intuiciones o simplemente, pospone o evade la toma de decisiones.

- Un quinto y último grupo de variables está asociado con los patrones de respuestas que tienen las personas. Puente (1995, p. 232) señala que estos patrones son “fijaciones funcionales”, las cuales llevan a la persona a recurrir a fórmulas que les funcionaron en el pasado cada vez que van a resolver un problema. Precisamente como estos patrones están siempre a mano, la persona se olvida de explorar otras alternativas que pueden ser incluso más sencillas y rápidas, esto lleva a una subutilización del tiempo y al desgaste innecesario de recursos.

Según D'Adamo y Calabro (1998) las variables implicadas en la toma de decisiones no se plantean siempre de manera formal y pueden aparecer de manera velada. El que toma decisiones pocas veces está consciente de los procesos que están en juego cuando toma una decisión. Estos autores sostienen que la persona tiende a interpretar la información que recibe en función de sus propias teorías y experiencias previas, incluso está propensa a adherirse a paradigmas no conscientes y a acomodar las señales ambiguas a explicaciones anteriores. También puede verse afectada por “fenómenos de pensamiento grupal”, tales como: la ilusión de invulnerabilidad, la racionalización, los estereotipos, la presión, la autocensura, o la ilusión compartida de unanimidad.

Precisamente aspectos como los anteriormente señalados llevan a hablar de la complejidad del proceso de toma de decisiones. Tomar decisiones implica un cierto

De esta forma se puede hablar de un continuo que va desde las decisiones más simples hasta las más complejas.

La toma de decisiones involucra a la persona en su totalidad y requiere de ésta el desarrollo de mecanismos para monitorear los factores que la subyacen, en otras palabras, manejar las dimensiones y controlar la complejidad. Estas son capacidades metacognitivas e implican para la persona la posibilidad de autorregular su toma de decisiones. En este trabajo llamamos a este proceso de autorregulación y control, metadecisión y la definiremos como:

26

Algunas exploraciones sobre los aspectos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones

Los mecanismos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones en líderes sociales han sido poco estudiados, ya que las investigaciones en el campo de los cognitivistas han estado dirigidas primordialmente hacia temas de interés para el ámbito escolar, comunicacional o terapéutico.

Sin embargo, a partir de la década de los 90 se encuentran varios trabajos que permiten entender aspectos relacionados con el área. En este período Burón (1996) reporta los trabajos de Swan (1995), sobre cómo las cogniciones afectan las decisiones de los líderes con relación a las innovaciones tecnológicas y en los que se encontró que las cogniciones previas que manejan los líderes de las organizaciones son determinantes al momento de tomar una decisión. Estas cogniciones se enfrentan a los nuevos conocimientos que podrían apoyar la toma de decisiones. Los líderes toman decisiones de acuerdo a como están acostumbrados a hacerlo, en el momento en que están en la situación de tomar la decisión, y pocas veces logran ubicar el tipo de decisión más conveniente porque no han sistematizado conscientemente su manera de proceder. Este autor, además, hace un interesante trabajo utilizando mapas cognitivos para apoyar la toma de decisiones.

Martín (1998) comenta que después de varios años de trabajo en una institución donde se capacitan líderes sociales, ha observado que los líderes desarrollan sus propios procesos de toma de decisión, independientemente del método en el que se les esté entrenando, y que siguen trabajando de acuerdo a parámetros y criterios propios o del grupo con el que interactúan en su cotidianidad; pero, al momento de pedirles que expliquen los principios que los guían, les resulta difícil describirlos.

Burón (1996, p. 26) también reporta el trabajo realizado por Clark y Palm en 1990, en el cual los autores desarrollaron un programa de entrenamiento para 1.500 encargados de departamentos industriales, con el fin de enseñarles a solucionar problemas laborales. Antes de hacer el entrenamiento, Clark y Palm estudiaron una

muestra de encargados y encontraron que al momento de decidir eran poco efectivos debido a los siguientes factores:

- **Impulsividad:** acercamiento desorganizado a los problemas, falta de búsqueda seria de alternativas, búsqueda de soluciones rápidas y deducciones ilógicas que no se guían por los datos aportados.
- **Falta de precisión y exactitud en la recogida de datos:** los sujetos ignoraban datos disponibles, tomaban decisiones sobre la base de las decisiones mismas, y aceptaban evidencias vagas y abstractas.
- **Definición imprecisa de los problemas:** no se reconocía la existencia de los problemas, los individuos confundían los síntomas con el problema, y las definiciones de los problemas eran muy elementales.
- **Falta de evidencias lógicas:** las personas aceptaban la visión sobre el problema de cualquier persona o asumían soluciones sin evidencias, se negaban a cambiar de opinión cuando se presentaba otra evidencia.
- **Falta de precisión al comunicar las respuestas.**
- **Modalidades de comunicación egocéntrica.**
- **Respuestas de ensayo y error**

En este sentido, Mayor, Suengas y González (1993, p. 45) comentan el trabajo realizado por Newell y Simón (1972), en el cual los autores exploraron las estrategias para tomar decisiones frente a problemas, y hallaron que la gente adopta distintas estrategias al momento de resolver un problema y pocas veces está consciente de ellas al utilizarlas. Específicamente en su trabajo identificaron las siguientes estrategias:

- **La búsqueda exhaustiva,** en la cual el sujeto toma en cuenta todas las posibilidades, siguiendo un camino hasta agotarlo o los abarca todos a la vez.
- **La búsqueda heurística,** en la cual la persona relaciona las alternativas más probables basándose en indicios.

- **El método mini-max**, en el cual el individuo calcula la máxima bondad y el mínimo esfuerzo de los próximos movimientos a la vista de determinado estado terminal.

Por su parte, Bacharach, Bamberger y Mundel (1995) administraron una prueba a un grupo de 962 administradores del sector público. En su trabajo hallaron que los líderes tendían a usar criterios para decidir que respondían a dos lógicas subyacentes:

- a) La lógica estratégica que apunta hacia los objetivos finales.
- b) La lógica táctica que apunta hacia los objetivos intermedios.

La manera como el líder recurre a una u otra lógica, está mediatizada por variables como el poder, el estatus, la visión que tenga de ese estatus, y la posibilidad de trascender sus relaciones y responsabilidades.

Estos autores seleccionaron administradores de distintos niveles dentro de las organizaciones, les pidieron que evaluaran una lista de 15 criterios e identificaron estas dos lógicas primarias; luego las relacionaron con variables como el estatus, la experiencia y la amplitud de límites, observando que éstas estaban altamente relacionadas.

A partir de estos resultados, Bacharach y Col. (1995) concluyeron que los administradores pueden distinguir entre estos tipos de lógica, pero que no pueden predecir en qué caso las utilizarán, ya que los procesos cognitivos que median la toma de decisiones son prácticamente inexplorados. Para los autores, la poca conciencia que tienen los administradores sobre los procesos hace difícil su control por parte de los mismos líderes.

Ese desconocimiento respecto a los procesos que median la toma de decisiones lleva a que los líderes ignoren los factores internos que están afectando su toma de decisión, y mezclen elementos emocionales con elementos instrumentales y conceptuales al momento de decidir, sin lograr un equilibrio, lo que los lleva a ser menos efectivos.

En este caso, resulta interesante comentar el estudio realizado por Deshpande, Schoderberk y Joseph (1994) con relación a que, muchas veces las decisiones que toman los líderes de promover a sus subordinados están motivadas por las conexiones institucionales o personales que tengan, o por la información que les aportan los mismos empleados, ignorando aspectos tan importantes como el mérito, la capacidad u otros.

En la búsqueda bibliográfica realizada para sustentar este trabajo no se encontraron estudios sobre los procesos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones de los líderes venezolanos, salvo las observaciones no sistemáticas de Martín (1998), las cuales, más que un estudio, constituyen la reflexión de una educadora comunitaria frente a lo que está sucediendo. Sin embargo se encontraron reportes de trabajos realizados en las áreas del aprendizaje, la terapia cognitiva y la comunicación, en los cuales a través de procesos metacognitivos, se logra que las personas tomen conciencia de sus procesos internos y de los recursos con que cuentan para enfrentarse de manera efectiva a las tareas que tienen que realizar, logrando que mejoren de manera notoria su ejecución.

Esto llevó a plantear la posibilidad de aplicar las propuestas desarrolladas en el ámbito de la metacognición a la toma de decisiones. Para establecer la base de la propuesta vamos a profundizar en el área de la metacognición hasta llegar a la propuesta de entrenamiento para desarrollar la metadecisión.

2. La metacognición

La metacognición es la capacidad de autorregulación que desarrolla una persona sobre su sistema cognitivo (estructuras, representaciones y procesos complejos) (Brown, 1978; Burón, 1996; Flavell, 1978) y que le permite asumir el control sobre los resultados obtenidos de su interacción con el mundo.

Implica:

- Un conocimiento autorreflexivo (metaconocimiento) sobre los procesos mentales; sobre sus resultados y sobre las distintas condiciones relevantes relacionadas con ellos (Mayor, Suengas y González, 1993). Estaríamos hablando de un conocimiento teórico práctico (Alexander y Schwanenflugel, 1996), que incluye el manejo de información acerca de la mente, su conformación y funcionamiento, así como sobre alternativas para influir en ella.
- Tener conciencia de los procesos mentales, capacidad de supervisarlos (monitorearlos, darse cuenta) para detectar debilidades y potencialidades que se tienen, y planificar el uso de las estrategias más convenientes para cada situación (Dorado, 1997; Poggioli, 1998).
- Un conocimiento acerca del conocimiento, es decir conocer lo que se conoce, cómo se conoce y cómo se puede mejorar (Jans y Lecler, 1997).
- Manejo de información que permita elaborar juicios sobre el desempeño:
1.- Predecir la dificultad o facilidad de la tarea que se va a realizar (aprender, comunicar, recordar, decidir, etc.). 2.- Predecir el desenvolvimiento futuro.
3.- Saber si algo que se aprendió será recordado en una situación determinada (Jacobsen, 1990; Jans y Lecler, 1997).
- Habilidad para aprender o desarrollar destrezas que permitan controlar los procesos en función de lograr una práctica efectiva y un impacto eficiente en

los distintos ámbitos en los que se desenvuelve (Alexander y Schwanenflugel, 1996; Poggioli, 1998).

Con la metacognición nos estamos refiriendo a un proceso superior, como diría Vigotsky (1925), que puede jugar un papel clave en el autocontrol y resulta determinante para la autoeficacia; en la medida que da la posibilidad de lograr una organización sistémica, flexible y autocontrolada, tanto de las estructuras, representaciones y procesos mentales complejos como de sus resultados (Mayor, Suengas y González, 1993).

La metacognición le permite a la persona asumir una posición activa frente a su relación con el mundo y convertirse en directora de sí misma; siendo capaz de entender lo que vive más allá de la acción misma, del acto cotidiano, de los resultados que ocurren o están por ocurrir e intervenir para determinar la calidad de esa relación. De esa manera, es capaz de encontrar las ventajas y desventajas de su propio funcionamiento mental, conductual y emocional, así como de aprovechar al máximo las potencialidades que tiene y las posibilidades que le brinda el medio.

Desde una perspectiva mayéutica se podría decir que la metacognición es un diálogo interno, en el cual la persona conecta por auto interrogación y reflexión, información nueva con la que ya posee y construye de las dos, un texto nuevo y único (Rinando, 1998). Ese proceso de diálogo, a su vez, está influenciado por factores ambientales, personales y contextuales y se produce respecto a tres tipos de variables (Poggioli, 1998).

- Variables de la persona, las cuales tienen que ver con los aspectos cognitivos relacionados con los procesos y estructuras mentales, así como con habilidades, destrezas y motivaciones. Estas variables abarcan toda la información que vamos adquiriendo sobre nosotros mismos.
- Variables del contexto; tanto materiales, situacionales, como sociales.
- Variables de la actividad o de la tarea.

Bases de la metacognición

Las bases de la metacognición se encuentran en el sistema cognitivo, en el cual interactúan dentro de una relación de retroalimentación permanente tres tipos de eventos cognitivos: las estructuras cognitivas, las representaciones cognitivas y los procesos cognitivos complejos.

Este sistema es la base de la ciencia cognitiva moderna y conforma lo que podríamos llamar la vida mental. La cual tiene un carácter personal o único (cada persona tiene su especificidad), es continua y selectiva (la mente sólo atiende a determinados rasgos) y además puede ser transformada.

Los distintos componentes del sistema cognitivo se pueden definir de la siguiente manera:

Estructuras cognitivas (también llamadas estructuras mentales) son formaciones mentales que sirven para que la persona incorpore y organice la información, se convierten en la base para que ésta de un sentido a sus representaciones mentales y las utilice en el desarrollo de los procesos cognitivos superiores. Las estructuras claves son la memoria, el lenguaje y la conciencia. (Jacobsen, 1990).

Representaciones cognitivas (también llamadas representaciones mentales); son construcciones inferidas, modelos que elabora la persona, que le sirven para comparar la información que recibe del medio y tomar pautas para las respuestas, son una síntesis creativa. Se denominan de distintas maneras, símbolos, esquemas, marcos, mapas, planes, guiones, categorías, estrategias o simplemente modelos mentales. Las representaciones cognitivas se estructuran por medio de códigos; para algunos autores estos códigos tienen dos modalidades el imaginal y el proposicional (Hernández, 1998; Navarro, 1989).

Procesos cognitivos complejos en los que se ubican eventos internos que sirven de mediadores entre los estímulos y las respuestas explícitas; son operaciones o procesos como la percepción, el conocimiento, el aprendizaje, la comprensión, la comunicación, la toma de decisiones, entre otros, en los que entran en juego tanto las estructuras como las representaciones mentales. Según Vygotsky (1925), la principal característica de estos procesos es que tienen un origen interpsicológico, es decir aparecen a nivel social y luego asumen una dimensión intrapsicológica, en la medida que la persona los internaliza y les da su propio sentido.

Si pensamos en la toma de decisiones como un proceso cognitivo complejo, podemos suponer que el desarrollo de destrezas que le permitan a la persona identificar y comprender los eventos internos que se interrelacionan a la hora de tomar una decisión, así como los factores y variables implicadas, le permitirá controlar su toma de decisiones y evitar que los resultados le agarren por sorpresa, llegando a un nivel de metadecisión.

Componentes del sistema cognitivo que resultan claves para el desarrollo de la metacognición

Si bien la metacognición tiene que ver con la capacidad de monitorear (supervisar) y controlar los componentes del sistema cognitivo, tenemos estructuras cognitivas y procesos cognitivos complejos que tienen dos niveles, por un lado forman parte del sistema cognitivo y por el otro permiten regularlo, este es el caso de la conciencia, el conocimiento y el aprendizaje.

A continuación vamos a revisar estos conceptos para tener una visión más clara del significado profundo de la metacognición .

La conciencia

La metacognición implica la posibilidad que tiene la persona de actuar en función de una meta, dominando destrezas que le permiten vivenciar de manera consciente lo

que ocurre en su sistema cognitivo y cómo esto influye en el resultado de sus acciones (impacto en el contexto), darse cuenta de:

- Cómo funcionan sus estructuras cognitivas
- Cuáles son las tendencias dominantes en sus representaciones cognitivas y sobre todo,
- Cuáles factores entran en juego en el funcionamiento de sus procesos psicológicos superiores cuando se enfrenta a una tarea.

Es a ese darse cuenta a lo que llamamos conciencia. La conciencia incluye la auto observación y resulta clave para la autorregulación, ya que no es posible autorregularse si no se es consciente de lo que se hace (Aragón, 2000). La conciencia es el filtro cognitivo por medio del cual se regula la experiencia pues permite a la persona ubicar el control de lo que ocurre gracias a su intervención en el mundo (en los objetos, en los otros o en sí misma) y además jerarquizar la información, en la medida que inhibe aspectos de la realidad y destaca otros (Frawley, 1999).

La conciencia se puede entender de diversas maneras, así Navarro (1989) hace un interesante recorrido por la forma como ha sido definida en el marco de las diversas corrientes, encontrando las siguientes acepciones:

- La suma total de las experiencias de una persona, tal y como dichas experiencias existen en la mente, para los estructuralistas.
- Procesos mentales, que sirven como recursos del organismo para su adaptación, según los funcionalistas.
- Un estado superior de la materia que se logra como reflejo de la acción del mundo sobre los sentidos y como una consecuencia de la actividad práctica, según la filosofía materialista.

Por su parte Montero (1999) comenta la posición dualista, en la cual la conciencia es definida como el plano en el cual están predominantemente ubicadas las operaciones mentales, a las cuales recurre la persona para aprehender la realidad.

Dentro de la perspectiva cognitivista destacan los estudios de Vigotsky realizados entre los años 1920 y 1930, quien se dedicó a profundizar el estudio de las funciones psicológicas superiores tales como el pensamiento, el lenguaje y el intelecto, a los cuales consideró subsidiarios de la conciencia. Según Vigotsky, la conciencia y las funciones psicológicas superiores son las que distinguen a los hombres de los animales (Frawley, 1999: p.157; Hernández, 1998: p.219).

Es precisamente Vigotsky (1925) quien identificó un nivel de conciencia que la persona maneja de acuerdo a su voluntad: la metaconciencia y lo ubicó como el nivel más alto de conocimiento que posee el individuo. Para este pionero de las investigaciones cognitivas, hay tres niveles de conciencia, las cuales están íntimamente relacionadas con el conocimiento:

- El primero es el conocimiento simple, el cual recoge la subjetividad más elemental, sería una especie de conciencia “no consciente”.
- El segundo nivel es el co-conocimiento, una subjetividad contextualizada que se desarrolla en la relación con los otros. Es una conciencia automática que se conforma a través del contacto con el mundo. Es darse cuenta de los hechos y de las cosas.
- El tercer nivel, es el sobre co- conocimiento o conciencia de ser conciente, es la metaconciencia; un tipo de pensamiento superior que le permite a la persona utilizar sus elaboraciones mentales para tener un control interno de sí misma y elaborar planes que precedan a la acción (Aragón, 2000; Frawley, 1999).

Desde esta perspectiva la conciencia está determinada por la internalización o reconstrucción interna de la experiencia a través de los signos y se va conformando

en la medida que la persona es capaz de realizar internamente actividades cuyo origen es externo. La conciencia es la experiencia consciente, tiene un carácter automático, mientras que la metac conciencia tiene tres rasgos claves: es aprendida; está conformada por contenidos de origen externo que son internalizados y tiene una organización de carácter deliberado (Frawley, 1999; Luque y otros, s.f; Riviere, 1994; Vigotsky, 1925). **Si retomamos la idea de la toma decisiones y el reto de desarrollar la metadecisión estaríamos hablando de llevar a la conciencia deliberada todos los procesos implícitos en el hecho de decidir.**

El conocimiento

La metacognición se cimienta según Alexander y Schwanenflugel, 1996; Jans y Lecler, 1997; entre otros, en la información que maneja la persona en relación a:

- Sus variables personales (funcionamiento de su sistema cognitivo y su relación con otros aspectos de su persona, entre ellos sus emociones, habilidades y destrezas);
- Las variables relacionadas con las tareas que debe realizar (un ejemplo de la toma de decisiones, serían los mecanismos, distintos métodos, los tipos de decisiones, los factores que complejizan el proceso de tomar decisiones).
- Información sobre el contexto en el cual debe actuar.

Esta información conforma un cuerpo de conocimiento variado y variable a partir del cual la persona elabora una teoría de su propio funcionamiento, determina cuál es la información relevante, clasifica y reflexiona sobre sus ideas y aplica, de manera efectiva, estrategias y procedimientos (Flavell, 1978; Jacobsen, 1990).

Este conocimiento se puede organizar en base a tres categorías básicas (Aragón, 2000; Poggioli, 1998; Schraw y Moshman, 1995).

- Declarativa (qué; datos históricos, axiomas, episodios, características de las tareas, reglas y normas, hechos, creencias, opiniones, actitudes teorías).

- Procedimental (cómo, algoritmos, estrategias, planes, destrezas).
- Condicional (cuándo, por qué y dónde).

La metacognición implica un conocimiento de este conocimiento, es decir un metaconocimiento, que a la vez incorpora un conocimiento del sistema cognitivo mismo.

El conocimiento metacognitivo es el que desarrolla la persona acerca de sus experiencias almacenadas, de sus propios procesos cognoscitivos, así como su conocimiento estratégico y la forma apropiada de uso de éste (Flavell, 1993; Hernández, 1998; París, Lipson y Wixon, 1983). Según Poggioli (1998, p. 7) “Este metaconocimiento: es permanente, se puede enunciar verbalmente, puede no ser tan preciso y se desarrolla tardíamente”.

Cuando nos referimos a la metadecisión, diríamos entonces, **que es conocer lo que se conoce sobre la toma de decisiones y sobre aquello respecto a lo cual se va a decidir; así como conocer las distintas alternativas con que se cuenta para decidir de acuerdo al contexto y a la situación en la que se deba decidir. A la vez implica que la persona misma, conozca sus propias características como sujeto que toma decisiones.**

El aprendizaje

El aprendizaje es un proceso cognitivo básico para la metacognición, en la medida que ésta es entendida como un evento superior de comprensión. Se comprende lo que se aprende o como lo expresan Luque y otros (s.f.), se aprende lo que se comprende. La comprensión es la aprehensión subjetiva del significado de la información aprendida (Aragón, 2000, Jans y Lecler, 1997).

No existe una definición de aprendizaje universalmente aceptada por los especialistas. Para las teorías conductuales el aprendizaje consiste en la aparición o modificación de una conducta de manera perdurable como resultado de la experiencia y cabe observarlo, registrarlo, medirlo y evaluarlo por medio de las conductas que ejecuta el

sujeto. Para las teorías cognoscitivas incluye no sólo los cambios de conducta, sino también las modificaciones en la capacidad de conducirse y no cabe observarlo, registrarlo, medirlo, ni evaluarlo directamente, pues se trata de una inferencia. Su observación, registro, medición y evaluación se llevan a cabo de manera indirecta a través de sus productos (Aragón, 2000; Navarro 1989).

Profundizando la definición de aprendizaje desde la perspectiva cognitivista, y tomando como base los planteamientos de autores como Aragón, (2000); Hernández, (1998); Marroquín, (s.f.) y Ríos, (2000), podríamos decir que los puntos clave que lo caracterizan son los siguientes:

- Es un proceso por medio del cual se obtienen nuevos conocimientos, habilidades, valores, actitudes o destrezas.
- Implica :
 - ❖ Un procesamiento de la información, en el cual ésta es transformada en símbolos o signos.
 - ❖ La coordinación de una serie de instrumentos: medios, estrategias, recursos, procedimientos
 - ❖ Una transacción de enseñanza aprendizaje (retroalimentación) entre el que aprende y el que enseña).
- Ocurre en un sujeto
 - ❖ Activo,
 - ❖ Procesador de información,
 - ❖ Que posee competencia cognitiva y puede mejorar esa competencia.
- Ocurre de varias maneras:
 - ❖ Por ensayo y error o a través de procedimientos
 - ❖ A través de la experiencia o de la observación de otros (directo o vicario).
- Tiene como resultado:
 - ❖ Cambios en la manera de ser o de actuar
 - ❖ Incorporación de la información en el sistema cognitivo

- ❖ El manejo de destrezas que se pueden utilizar en distintas situaciones.
- ❖ Una determinada conducta que puede ser evaluada:
 - Organizar
 - Procesar
 - Sistematizar
 - Resolver problemas

Normalmente el aprendizaje entendido de esta manera se ve influenciado por diversos factores, entre ellos destacan:

- Los factores afectivos y motivacionales, los cuales influyen en la atención, el nivel de esfuerzo, la persistencia y la concentración (Ríos, 2000); esto a su vez repercute sobre la formulación de metas, la autoeficacia y la obtención de resultados).
- Un segundo grupo de factores vendría a estar conformado por las metas y expectativas (creencias acerca de las probabilidades y del reforzamiento), las cuales dirigen y mantienen la atención, activan los refuerzos necesarios para alcanzarlas, aumentan la persistencia y fomentan la utilización de estrategias (Aragón, 2000).
- En tercer lugar tenemos a la experiencia o manejo de información previa la cual permiten darle contenido a la nueva información. Se han hecho investigaciones en las cuales se observa que hay diferencias entre aprendices expertos y novatos, en cuanto a nivel de desarrollo, conocimiento previo, conocimiento metacognitivo y estilos de aprendizaje (Poggioli, 1998).
- Y finalmente tenemos los factores relacionados con los materiales y las demandas de la tarea.

El desarrollo de la metacognición implica tener habilidad para tomar una serie de decisiones respecto a cómo se puede aprender y cual información realmente se debe aprender, así como sobre la utilización de la misma. Bogan y Stanley (1998), plantean

que la práctica metacognitiva inicia un complejo discurso interno y externo que provee un componente vital de cómo se puede usar y transferir el aprendizaje.

Si retomamos la idea de la Metadecisión, estaríamos diciendo que la persona cuando toma las decisiones desde este nivel es capaz de entender su propio proceso de aprendizaje. Y además, que puede identificar la información relevante que debe incorporar a la toma de decisiones de acuerdo al contexto en el que se encuentre en el momento de tomar la decisión.

Importancia de la metacognición

El trabajo en el área de metacognición como se explicó en la introducción ha ido tomando auge desde finales de los 70; dentro de los aportes más destacados tenemos tres líneas que a continuación vamos a comentar.

Los estudios de la memoria

El estudio de la memoria es una de las líneas más desarrolladas dentro del área de la metacognición, incluso los trabajos pioneros de Flavell, están relacionados con el estudio de la memoria y la metamemoria.

Los procesos psicológicos superiores están determinados en gran medida, por la capacidad de la persona de acceder a la información que posee en la memoria y a que pueda incorporar información nueva. Esa posibilidad de acceso e incorporación, tiene mucho que ver con la manera como la información es codificada y organizada en la estructura de la memoria y con las claves utilizadas para su recuperación (Aragón, 2000; Jans y Lecler, 1997).

La memoria es la capacidad que tenemos los seres humanos para registrar, retener y recuperar información e involucra varios procesos para el logro de sus tareas. Según Poggioli (1998) los procesos de control que ocurren entre las distintas estructuras de memoria, son los siguientes: atención, retención, percepción, procesamiento, búsqueda y recuperación. Sin embargo, para la aplicación de estos procesos de control, se requiere de un sistema que los administre de manera consciente y

deliberada. Ese sistema es el sistema ejecutivo o metamemoria, que tiene que ver con el control metacognitivo del quehacer, el cómo y el cuándo para que el sistema de procesamiento opere con eficacia.

Los autores, entre ellos Burón (1996) y Poggioli (1998), definen la metamemoria como el conocimiento de nuestra memoria, su capacidad, sus limitaciones ¿qué hay que hacer para memorizar y recordar?, ¿cómo se controla el olvido?, ¿para qué conviene recordar?, ¿qué factores impiden recordar?, ¿en qué se diferencian los distintos tipos de memoria?.

Según Flavell (1981) la metamemoria comprende la sensibilidad (posibilidad de utilizar estrategias de manera intencionada); el conocimiento acerca de los factores que influyen y la manera cómo lo hacen. Entre esos factores destaca los relacionados con la persona, con las estrategias, con la tarea y con el contexto. La metamemoria involucra siete aspectos independientes: a) el grado de conciencia sobre la naturaleza activa del procesamiento, b) la disponibilidad de las estrategias, c) el análisis de la demanda de la tarea, d) la selección y el uso de las estrategias, e) el seguimiento del uso de la estrategia, f) el cambio o modificación de la estrategia, g) la generación de una respuesta.

Esta es una de las áreas en la que se han producido mayor cantidad de estudios e investigaciones. Los datos obtenidos han permitido comprobar que, gracias al desarrollo de destrezas metacognitivas la persona incrementa su posibilidad de recordar información. Esto ocurre porque aumenta su capacidad de almacenamiento y recuperación; adquiere destrezas para identificar en que situaciones utilizar la información que tiene almacenada y además, aumenta su capacidad para recuperar y utilizar de manera efectiva información compleja.

La comunicación

Refiriéndose a la metacognición aplicada al área de la comunicación humana, Watzlawick, Beavin y Jackson. (1995, p 41) la llaman metacomunicación. La definen como aquel proceso que permite utilizar conceptualizaciones que no son parte de la

comunicación sino que se refieren a ella y facilitan su comprensión. A partir de estas conceptualizaciones se establecen las bases para explicar la comunicación como “una secuencia de interacción humana que se maneja por un conjunto de reglas”; así como para entender el impacto que produce en la persona y en los que la rodean.

Es precisamente esa capacidad de metacomunicarse la que puede jugar un papel muy importante en el logro de una comunicación eficaz, en la medida en que permite comprender los propios procesos comunicacionales y a la vez, comprender al otro en su relación con nosotros. Los autores plantean que la metacomunicación describe nuestro discurso sobre las reglas de la comunicación, y permite entender que el sentido de una palabra se sitúa en la conciencia, varía con el contexto y puede transformar ese contexto, dando una orientación a las tareas que realiza la persona.

Uno de los aspectos clave del proceso comunicativo y que ha llamado más la atención es el lenguaje. El lenguaje fue el centro de los estudios realizados por Vigotsky, comentados por Frawley (1999). Este autor traza una diferencia entre: a.- las funciones psicológicas elementales, las cuales tienen una base natural y biológica, tales como la percepción y b.- las funciones psicológicas superiores, que son las actividades del individuo dirigidas a una meta. Estas últimas, están mediadas por el lenguaje a través de herramientas simbólicas que se hallan en el entorno, cuyo origen es sociocultural y son internalizadas por la persona.

Para Vigotsky (1925) el lenguaje, especialmente el privado, juega un papel esencial en el desarrollo de las funciones psicológicas superiores, sus claves tienen una importancia decisiva en la regulación de la acción y las funciones cognitivas. El lenguaje se convierte a lo largo del desarrollo en el instrumento fundamental de regulación de la acción y el pensamiento (Riviere, 1994). Incluso, algunos autores reportan que las disfunciones de la actuación metacognitiva, parecen asociarse a un fracaso concomitante para adquirir un vocabulario sofisticado que permita comunicar la experiencia subjetiva (Frawley, 1999).

Los procesos terapéuticos y la interpretación de la realidad

Un tercer ámbito donde ha tenido gran relevancia la exploración de los procesos metacognitivos es el de los procedimientos terapéuticos. Aquí destacan los aportes de Aaron Beck (1979), quien desarrolla la terapia cognitiva cimentada en una relación donde la persona recupera la salud mental a través de un proceso metacognitivo.

Según Beck, en la medida en que la persona no evalúa, ni comprende la manera como estructura su mundo, tiende a actuar en función de esquemas distorsionados de la realidad, aprendidos a partir de experiencias previas. Por ejemplo, si una persona interpreta todas sus experiencias en términos de apto y correcto, sus pensamientos pueden verse dominados por el esquema “a menos que haga todo a la perfección, soy un fracaso”. Ese individuo entonces tendería a reaccionar ante las situaciones en términos de aptitud, incluso cuando no se relacionan con el hecho de que sea por sí mismo competente o no.

Este fenómeno también ha sido estudiado por Watzlawick; Beavin y Jackson (1995, p. 96) los cuales hablan de “profecía autocumplida”, cuando el individuo, debido a un esquema distorsionado de la realidad, realiza conductas que provocan en los demás reacciones frente a las cuales estas conductas son apropiadas. Por ejemplo, si la persona tiene el esquema “nadie me quiere”, tenderá a realizar acciones o tomar decisiones que producen el rechazo de los demás. Como el individuo no desarrolla una supervisión metacognitiva sobre su conducta, piensa que está reaccionando frente a las conductas de los otros y no que las provoca.

Puente y otros (1995) trabajaron un aspecto que se puede relacionar con el que estamos comentando y lo llaman transferencia negativa. La transferencia negativa es un valor funcional, asignado a determinado objeto que inhibe la posibilidad de pensar que pueda tener usos diferentes. Si un problema se resuelve invocando una fórmula; por lo general, se olvida explorar otras alternativas que puedan ser incluso más sencillas y gráficas.

Beck (1979) considera que las distorsiones están especialmente producidas por esquemas de pensamiento erróneo, los cuales llevan a la persona a conclusiones que parten de observaciones poco consistentes, en las que se toman fragmentos de la realidad y se ignoran aspectos importantes de la misma. El procesamiento cognitivo erróneo puede afectar la capacidad del sujeto para actuar, en la medida en que le lleva a ignorar información y le resta flexibilidad y creatividad.

Este autor ha encontrado seis distorsiones que comete el sujeto al analizar erróneamente las informaciones, las cuales pueden ser descritas y ejemplificadas de la siguiente manera:

Inferencia arbitraria: la persona asume como verdadera una cosa sin evidencias para sustentarla o incluso con evidencias contrarias. Ejemplo: “Hoy Marilú no me saludó, seguro que está brava conmigo”; “Me pediste que hiciera el trabajo después de haberle preguntado a María, tú no me valoras”.

Abstracción selectiva: el individuo destaca uno o más detalles sobre una persona, situación o evento, ignorando otros aspectos importantes. La abstracción selectiva puede ser de dos tipos:

Negativa: el sujeto destaca los detalles negativos, e ignora los positivos. Por ejemplo: una persona que realiza tres tareas, dos salen bien y una sale mal, se concentra en los resultados de la mala y concluye que ella no sirve para nada.

Positiva: el sujeto selecciona sólo lo positivo e ignora lo negativo, llegando a la idealización. Por ejemplo: “Antes estábamos mejor”; “Venezuela antes no tenía problemas”; “El, ella, eso era lo mejor, ya nada será igual sin él, ella o eso”.

Generalización: a partir de un hecho específico, la persona hace inferencias o llega a conclusiones absolutistas que engloban a una totalidad; van acompañadas de expresiones tales como siempre, nunca, todos(as), nadie, jamás. Por ejemplo: “Nunca podremos cambiar”; “Jamás logro que me escuchen”; “La comunidad siempre es apática”.

Magnificación y minimización: el individuo le da más valor a lo negativo y le quita valor a lo positivo, o viceversa. Por ejemplo: “Estamos mal, todo está caro, las cosas no funcionan, la educación no sirve para nada, el hecho de que el Metro funcione, no afecta en nada al funcionamiento de país”. “Si es verdad, hiciste todo el trabajo que te mandé, en la reunión todo el mundo estuvo satisfecho con los resultados, pero eso no te sirve de nada si no te vestes de determinada manera”; “Hoy llevé a los niños a la escuela y llegamos buena hora, hice todas las compras, y luego realicé todas las tareas del hogar, pero no pude tener todo listo para el almuerzo, realmente soy un fraude como ama de casa”.

Personalización: consiste en pensar que todo lo amenazante o negativo que ocurra le podría ocurrir a uno, o está en función del yo. Por ejemplo: “Si hago tal o cual cosa me voy a enfermar”; “Dios mío, el vecino no encuentra trabajo, seguro que yo tampoco voy a encontrar”; “Si a él le fue mal con su trabajo, seguro que a mí también me va a ir mal.”

Pensamiento dicotómico: en esta distorsión, la persona parte de la creencia de que las cosas tienen valores extremos y absolutos, como bueno – malo; todo o nada; ignorando posibilidades intermedias. Normalmente conduce a evaluaciones extremas. Por ejemplo: “*Como no puedo solucionar el problema de todos los niños de Venezuela, entonces no hago nada por los niños que están durmiendo en la acera de enfrente*”; “*Si no estás de acuerdo con todos mis puntos de vista entonces no me amas*”.

Estos esquemas pueden ser superados en la medida en que la persona toma conciencia de sus procesos cognitivos y desarrolla destrezas metacognitivas. Al reconocer esa posibilidad se está asumiendo que la persona, no solamente es histórica en la medida que actúa sobre su mundo en un momento y espacio determinado, sino que además, puede influir en la manera como se escribe esa historia, haciendo aportes que enriquecen los actos mismos a partir de aprendizajes previos.

A partir de estos hallazgos Beck (1979), así como terapeutas que lo han seguido, entre ellos Colina (1994) en Venezuela, han comprobado que:

Al disminuir las creencias en las distorsiones a través de la búsqueda de evidencias y la corrección de las mismas, los pacientes presentan mejorías notables: aprenden a comprender su mundo interno; se dan cuenta de cómo piensan y como distorsionan; aprenden a superar problemas que consideraban insuperables; se curan de trastornos como la depresión, la ansiedad o las fobias.

Marco metodológico

La investigación

Justificación y planteamiento del problema

Esta investigación partió del reconocimiento de la importancia de la toma de decisiones como un hecho cotidiano en la vida de las personas; un hecho del cual no pueden escapar. Un acto que realizan miles de veces y que, en la mayoría de las ocasiones, lo hacen sin estar concientes de sus consecuencias.

En el proceso de tomar decisiones se entrelazan tres dimensiones de la persona: la conceptual, la emocional y la instrumental. En el acto mismo de tomar la decisión, una de éstas tiende a ser predominante y de la manera como la persona maneje el equilibrio entre ellas, dependerá la complejidad de las decisiones que tome.

Existen otros aspectos que afectan el proceso de toma de decisiones. Como se explicó en el marco teórico, distintos autores se han dedicado a estudiar este hecho y han encontrado otra serie de elementos que influyen, tales como:

- Las representaciones cognitivas de la persona que toma la decisión (creencias, juicios, valores, esquemas, mapas mentales, autoimagen, e.o.);
- El conflicto de tener que escoger una opción concreta y renunciar a cosas que también se desean o de tener que escoger entre alternativas no deseadas;
- La inseguridad que produce la falta de control sobre los procesos y consecuencias de la decisión;
- Las fijaciones funcionales extraídas de experiencias anteriores.

Las investigaciones que se han realizado en el área han mostrado que pocas veces la persona es consciente de estos factores, lo que afecta la efectividad de sus decisiones

e incluso, frena la responsabilidad que puede asumir respecto a las consecuencias de las mismas.

Ese vacío de conciencia se ha identificado en distintas áreas del conocimiento, sobre todo en aquellas relacionadas con el aprendizaje y con conductas sociales. Los investigadores del ámbito cognitivista han encontrado que las personas pueden desarrollar capacidades para llenar este vacío. A ese fenómeno se le ha llamado metacognición y como lo describe Dorado (1997), es la capacidad de supervisar y autorregular (monitorear) el propio aprendizaje para detectar las fallas y potencialidades que se tienen, y planificar el uso de las estrategias más convenientes para cada situación.

Después de revisar los trabajos realizados en las áreas de la memoria, la comunicación y la terapia cognitiva; se consideró que la metacognición sería de gran importancia para mejorar la efectividad de la toma de decisiones, en la medida que llevaría al desarrollo de la metadecisión, la cual se cimenta en tres procesos cognitivos claves:

- La toma de conciencia por parte de la persona sobre los procesos y factores que afectan su toma de decisiones, tanto personales como los relacionados con la tarea y el contexto en el que deben decidir.
- La identificación y recuperación de conocimientos previos relacionados con la toma de decisiones, sus procesos personales en la toma de decisiones y la situación del contexto en el cual deben decidir
- El aprendizaje o incorporación de nueva información sobre la toma de decisiones de manera que puedan ampliar su marco de referencia, respecto al proceso mismo de decidir, y a mecanismos que los pueden llevar a ser más efectivos a la hora de hacerlo.

Sin embargo, cuando se realizó la revisión bibliográfica (en los Psychological Abstracts, Internet, revistas y textos especializados) para sustentar esta propuesta, no

se encontraron estudios que relacionasen metacognición y toma de decisiones de manera directa y mucho menos informes de alguna experiencia de entrenamiento en metadecisión.

Esto llevó a diseñar un entrenamiento en metacognición y toma de decisiones (metadecisión) con el cual se buscó responder al problema desde dos dimensiones:

La primera relacionada con la necesidad de aportar información que ayude a llenar el vacío de conocimiento que existe sobre la relación entre metacognición y toma de decisiones (metadecisión).

La segunda, referente a la posibilidad de proponer un modelo de entrenamiento en metadecisión, que permita que las personas aumenten su grado de conciencia sobre la toma de decisiones y por lo tanto la efectividad de la misma, tal y como se ha comprobado que ocurre con otros procesos cognitivos.

Objetivos

La investigación se planteó los siguientes objetivos:

1. Describir los procesos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones (metadecisión) de los líderes que participaron en el programa de formación de líderes comunitarios del Grupo Social CESAP en la cohorte 1999- 2000.
2. Evaluar los cambios que se producen en la toma de decisiones de estos líderes, una vez que han participado en un taller de entrenamiento sobre metacognición y toma de decisiones.

Las preguntas de investigación

Las preguntas que guiaron la investigación fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el concepto de toma de decisiones manejado por los líderes participantes del proyecto de capacitación de líderes comunitarios?
2. ¿Cómo se ubican estos líderes frente al proceso de toma de decisiones?
3. ¿Cómo manejan estos líderes el proceso de toma de decisiones?
4. ¿Cómo manejan estos líderes el equilibrio de las dimensiones conceptual, emocional e instrumental y la complejidad de la toma de decisiones?
5. ¿Cuáles son los cambios que se producen en su proceso de toma de decisiones después de haber participado en un taller de metacognición y toma de decisiones?

Las respuestas a estas preguntas se exploraron en dos momentos:

Antes del entrenamiento, las preguntas 1, 2, 3 y 4; con las cuales se revisó la toma de decisiones de los líderes, esta exploración se hizo a través de un pre-test, aplicado a los participantes.

Después del entrenamiento se aplicó un post-test, el cual además de contener los aspectos explorados en el pre-test, incluyó los aspectos relacionados con la pregunta 5. Con esto se evaluaron los cambios para ver si había diferencias en el nivel de las respuestas respecto a las del pre-test, esperando que surgiera un nivel de metadecisión. En este caso también se exploró la opinión de los participantes sobre su efectividad, las áreas en las cuales percibieron cambios después de la intervención y la atribución que hacen de ese cambio.

Delimitación de la investigación

El estudio se realizó con 54 participantes del programa de capacitación de líderes comunitarios desarrollado por el grupo social CESAP, en el período 1999- 2000.

- Los participantes que conformaron la muestra pertenecían a los equipos de Maracay, Valera, Caracas y Maracaibo.
- El equipo de Caracas sirvió como grupo control. Estuvo integrado por 12 personas. Los equipos de Maracay, Valera y Maracaibo conformaron el grupo experimental, conformado por 42 personas en total.
- Se utilizó un instrumento como pre-test y post-test elaborado por la investigadora
- En la intervención el grupo experimental participó en un taller de entrenamiento en metacognición y toma de decisiones de 16 horas, diseñado por la investigadora, el cual fue probado previamente. El grupo control participó en una charla en la que se ofreció la misma información sobre toma de decisiones aportada en el taller, pero sin propiciar los procesos metacognitivos.

Sujetos de la investigación

En concreto en la investigación participaron 54 sujetos con las siguientes características:

Con un mínimo de un año como participantes del programa de formación de líderes sociales.

Con edades comprendidas entre 25 y 45 años

Participantes de una experiencia o proyecto de acción social.

Metodología

Tipo de investigación

La investigación consistió en un estudio exploratorio – descriptivo – evaluativo. Utilizar esta combinación tripartita no es ni tradicional ni usual pero, como se suele decir en términos legales, lo que no está expresamente prohibido es permitido. Y es en la exploración por campos indefinidos, no trillados, por donde ha avanzado la ciencia, desarrollando el método en función de atender sistemáticamente a las exigencias de los distintos problemas que se tienen que estudiar y porque el método debe seguir al objeto de investigación, se han desarrollado procedimientos y técnicas adecuadas a los problemas.

En este caso, se hizo una exploración antes del entrenamiento a través de un pre-test, para sentar una base previa respecto al manejo de información sobre la toma de decisiones por parte de los participantes. Esto se hizo necesario debido a que no se contaba con información bibliográfica que nos sirviera como punto de referencia para dar respuesta a las preguntas que nos hicimos con el estudio y además, para contar con una base para validar los resultados obtenidos después de la intervención.

La parte descriptiva consistió en la intervención, la cual se realizó a través de un taller de entrenamiento en metacognición y toma de decisiones para el grupo experimental (metadecisión) y una charla sobre toma de decisiones para el grupo control. Tanto en el taller como en la charla se utilizó la misma información sobre toma de decisiones, pero en la charla no se incluyeron los elementos de metacognición.

La parte evaluativa se realizó a partir de información obtenida por medio un post-test, la cual permitió determinar los cambios ocurridos después de la intervención, identificar las diferencias entre el grupo control y el grupo experimental y chequear la atribución que hacen los participantes de estos cambios. Todo esto para comprobar

si realmente a través de un entrenamiento en metadecisión se pueden generar cambios en un grupo de líderes comunitarios.

Diseño

Se utilizó un diseño cuasi experimental de grupo control no equivalente (Campbell y Stanley, 1966; Hernández, Fernández y Baptista, 1999). A los equipos se les aplicó un instrumento como pre-test y post-test, por medio del cual se determinó el procedimiento que siguen los participantes a la hora de tomar decisiones y se tomó la información base que permitió comparar, después de realizada la intervención, para ver los cambios. Se trabajó con cuatro equipos. Tres equipos formaron parte del grupo experimental, el cual fue entrenado en metacognición y toma de decisiones (metadecisión) y el cuarto funcionó como grupo control o testigo, al cual sólo se le ofreció una charla sobre toma de decisiones.

Gráfico del diseño:

G1:	O	X	O
G2:	O	X	O
G3:	O	X	O
G4:	O	--	O

Nota: O = Test.

X = Entrenamiento en metacognición y toma de decisiones (metadecisión).

-- = Charla sobre toma de decisiones

La intervención se hizo, en el caso del grupo experimental, por medio de un taller de 16 horas que permitió, por un lado responder a las preguntas de investigación y por el otro, entrenar a los participantes en el manejo de destrezas metacognitivas cuando están frente al proceso de tomar decisiones.

En el caso del grupo control, consistió en una charla con el mismo contenido sobre toma de decisiones manejado con los equipos del grupo experimental, pero sin el componente metacognitivo.

Se tomaron los equipos tal y como estaban organizados en el plan de formación de líderes sociales. En este sentido se realizó una investigación de carácter naturalista (Lincoln y Guba, 1985), ya que se quería explorar el proceso de toma de decisiones en situaciones lo más cercanas posible a la experiencia cotidiana de los sujetos.

Combinar diseños cuasi experimentales con aspectos naturalistas es también una propuesta poco usual; si bien tanto los diseños cuasi experimentales, como los estudios naturalistas surgen frente a la necesidad de dar legitimidad académica a situaciones cotidianas, que se han presentado siempre tanto en el campo de la etnometodología, como en el campo de la investigación más tradicional.

Precisamente Campbell y Stanley (1966), admiten este tipo de diseño para trabajar con condiciones que no están sometidas al control absoluto de quien investiga y le permiten además, aprovechar fenómenos que ocurren en la vida diaria. En este caso, fue conveniente la combinación en la medida en que permitió observar a los grupos en condiciones cercanas a su cotidianidad, que es el ámbito en el cual cobra sentido la toma de decisiones.

El proceso de investigación

La investigación tuvo cuatro momentos:

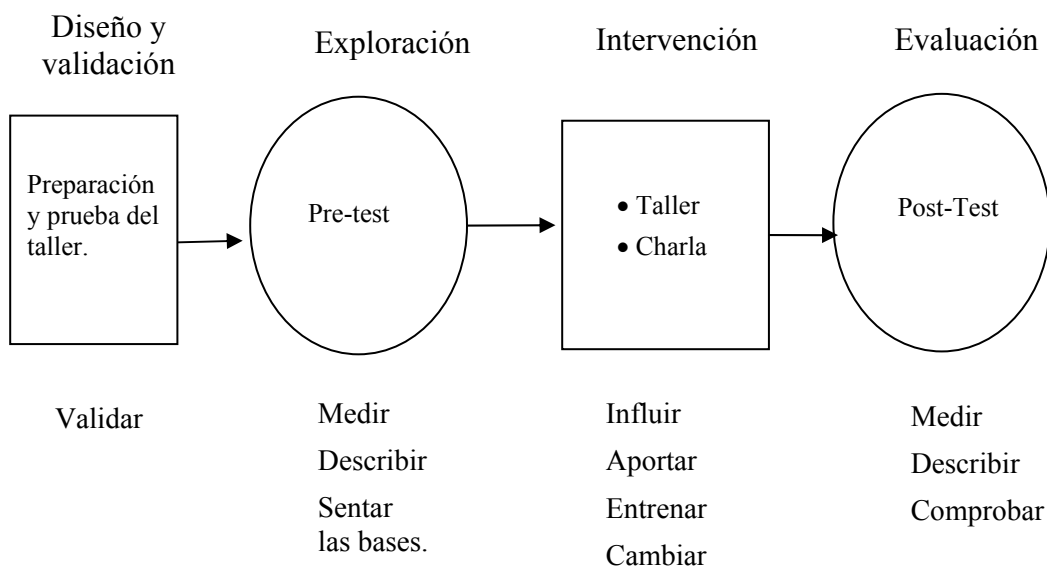
Diseño y validación: se diseñó el taller de entrenamiento y luego se realizó una prueba piloto con los participantes del programa de formación de líderes comunitarios del Estado Sucre.

Exploración: antes del taller se aplicó un instrumento (pre-test) para explorar las preguntas de investigación y describir el proceso de toma de decisiones de los integrantes de los 4 equipos participantes en la investigación (Caracas, Maracay, Valera y Maracaibo). Con la información recogida en el pre-test se estableció la base comparativa, que sirvió para establecer los cambios ocurridos en los equipos después de realizada la intervención.

Intervención: realización de las actividades: a.- taller en el que se entrenó en metadecisión a los participantes de los equipos que conformaron el grupo experimental: Maracay, Valera y Maracaibo y b.- charla sobre toma de decisiones que se ofreció al equipo de Caracas, el cual funcionó como grupo control.

Evaluación: pasados dos meses de la intervención se volvió a aplicar el instrumento (post-test) para evaluar los cambios producidos en el proceso de toma de decisiones; observar las diferencias entre el grupo experimental y el grupo control; así como comprobar los efectos concretos que tuvo la experiencia vivida en el taller o la charla para los participantes y la atribución que hacen de los posibles cambios.

Figura Nº 1. Representación gráfica de la investigación



Variables

En la investigación se trabajó con 2 variables: la toma de decisiones y la metadecisión. A continuación se presentan las definiciones de las mismas siguiendo la manera sugerida por Hernández, Fernández y Baptista (1999).

Variable 1: Toma de decisiones

Se asumió como toma de decisiones todas las acciones realizadas por el participante que tuvieron como característica la escogencia entre dos o más alternativas, o la intención de transformar una situación A en B.

Las preguntas de investigación se asumieron como dimensiones de la variable. Los indicadores se manejaron a nivel nominal y se utilizó como instrumento de medida el diseñado para el pre-test y post-test. En este instrumento el sujeto hizo un autorreporte sobre los indicadores de la variable.

Manejo de la variable toma decisiones

Dimensiones	Indicadores	Nivel de medida	Manera de medir
Concepto de toma de decisiones	Significado de la toma de decisiones para los participantes.	Nominal	Autorreporte en el pre-test y en el post-test.
	Tendencia a reflexionar sobre la toma de decisiones.		
Ubicación de los participantes frente al proceso de toma de decisiones	Pensamientos con los cuales acompañan la toma de decisiones.		
	Aspectos que valoran en el proceso mismo de tomar decisiones.		
	Factores que toman en cuenta al momento de tomar una decisión.		
Manejo del proceso de toma de decisiones	Procedimiento que siguen al tomar una decisión		
Manejo del equilibrio de las dimensiones conceptual, emocional e instrumental y de la complejidad de la toma de decisiones.	Tomar en cuenta el equilibrio de las dimensiones.		
	Tipos de decisiones que predominan		
	Opinión sobre la dificultad de la toma de decisiones.		
	Dificultad con la cual asocian los tipos de decisiones		
Autopercepción de efectividad	Opinión sobre su efectividad	Nominal	Autorreporte en el post-test.
	Cambios ocurridos gracias a la participación en el entrenamiento o en la charla.		

Variable 2: Metadecisión

Es el proceso que realizaron los participantes el cual se cimentó en el desarrollo de 3 subprocesos: a.- **tomar conciencia** de su proceso de toma de decisiones; b.- **recuperar conocimiento**, identificar la información que manejan, proponer mecanismos para afrontar y transformar su toma de decisiones. c.- **incorporar nuevos aprendizajes**, utilizar la nueva información respecto al proceso de toma de decisiones.

A continuación se presenta una tabla en la que se especifica la manera como se registraron los distintos subprocesos. Al igual que con la variable toma de decisiones, los indicadores se manejaron a nivel nominal y se utilizó como instrumento de medida el diseñado para el pre-test y post-test en el cual el participante hizo un autorreporte sobre los indicadores de la variable.

Manejo de la variable Metadecisión

Dimensiones o subprocesos	Indicadores	Nivel de medida	Manera de medir
<ul style="list-style-type: none"> Toma de conciencia sobre su proceso de toma de decisiones Recuperar conocimiento 	Concepto de toma de decisiones	Nominal	Autorreporte en pre-test y en el post-test
	Ubicación frente al proceso de toma de decisiones.		
	Manejo del proceso de toma de decisiones.		
	Manejo del equilibrio y la complejidad de la toma de decisiones.		
	Autopercepción de efectividad	Nominal	Autorreporte en post-test.
<ul style="list-style-type: none"> Incorporar nuevos aprendizajes 	Manejo de nueva información sobre toma de decisiones aportada en el entrenamiento o en la charla.	Nominal	Referencia a estos contenidos en las respuestas dadas al post-test
	Manejo de los conceptos de metacognición y metadecisión.		
	Incorporación de cambios a su proceso de toma de decisiones.		Referencia a los cambios en las respuestas dadas al pos- test

Análisis utilizado

Como se explicó al describir el diseño, en esta investigación se utilizó un diseño cuasi experimental en condiciones naturales. El análisis es asumido desde una perspectiva cualitativa y nominal, en la cual se toma en cuenta el porcentaje de veces en las que un tipo de respuesta se presenta, sólo para ir marcando las tendencias dentro de los grupos y elaborar ciertos parámetros comparativos, que permitieran a la investigadora interpretar los procesos.

El análisis se realizó a partir de los resultados del pre-test y el post-test y para ello se tomó en cuenta el aspecto cualitativo de las respuestas, los argumentos y el tipo de información manejada por los participantes para responder a los distintos ítems. Los resultados del grupo control se utilizaron como base comparativa, también a nivel cualitativo, asumiendo que sí había diferencias, éstas pueden interpretarse como resultado de la experiencia vivida en el entrenamiento.

El entrenamiento

Aportes tomados en cuenta para el diseño

Al hablar de metacognición y sus derivados, se está haciendo referencia a destrezas que no se dan de manera automática, puesto que quien hace la metacognición, no sólo es una persona que piensa, sino una persona que se piensa. Una persona que, además de actuar, de comunicarse, de memorizar, de hablar, es capaz de trascenderse y actuar sobre su acción; de comunicar sobre su comunicación y de hablar sobre su hablar; develando los mecanismos y factores que influyen en estos procesos, así como las herramientas que permiten hacerlos más eficientes.

Lo primero que plantean los investigadores, entre los cuales se encuentran Burón (1996); Mayor, Suengas y González (1993) y Rinando (1998), es que al pensar en un entrenamiento se debe comenzar por retomar los pasos claves que caracterizan un proceso racional de acción, que da pie a intervenciones efectivas:

- El planteamiento de la situación: conocer lo que se quiere alcanzar con el esfuerzo mental (planificar la actividad mental antes de enfrentarse a una tarea), identificar el problema o necesidad a la que se quiere dar respuesta. Comprender las demandas de la tarea.
- Elegir estrategias para conseguirlo (considerando las más efectivas).
- Evaluación previa de ejecución para prever su efectividad.
- Ejecución del plan, aplicación de reglas, prueba de hipótesis, operaciones y transformaciones simbólicas o conductuales.
- Monitorear, controlar la comprensión y los progresos en el logro de las metas. Ejecutar acciones correctivas cuando sea necesario.
- Evaluación de la intervención. Contrastación para verificar si se ha alcanzado el objetivo.

Este es el proceso general que se siguió en este estudio, lo que en cierta manera permitió evaluar la propuesta de entrenamiento. Sin embargo el taller de entrenamiento mismo no se planificó en base a pasos o métodos; sino que más bien se hizo énfasis en lograr una propuesta en la cual los participantes vivieran una experiencia que en sí misma fuera metacognitiva, dirigida a cambiar su tendencia a actuar de manera automática cuando toman decisiones, es decir un procedimiento que les permitiera desarrollar destrezas de metadecisión.

El entrenamiento estuvo dirigido al desarrollo de estrategias y a la vez a la construcción de un estilo personal propio, tal y como lo plantean Jans y Lecler (1997). Con los ejercicios sugeridos se buscó impactar tanto la manera como el contenido de la toma de decisiones de los participantes.

El trabajo en el área de la metacognición ha sido muy fructífero en cuanto al surgimiento de pautas metodológicas para propiciar procesos de este tipo. Esas propuestas se han dado especialmente en el marco del trabajo realizado en el área del aprendizaje con expertos y novatos, así como en el marco de la terapia cognitiva.

En el área del aprendizaje, los planteamientos básicos se pueden sintetizar siguiendo las propuestas de autores como: Hernández (1998); Joyce y Schwanenflugel (1996); Poggioli (1998), en los siguientes puntos:

- Sensibilización sobre el uso de actividades estratégicas.
- Identificación de las estrategias que usa la persona.
- Enseñanza directa de las estrategias (de estrategias concretas y de aspectos generales sobre las estrategias).
- Enseñanza simultánea de estrategias metacognitivas y conocimiento general sobre la metacognición.
- Entrenamiento para que el aprendiz pueda hacer la relación entre estos componentes y las demandas de las tareas que debe enfrentar;

Bogan y Stanley (1998); Jacobsen (1990); Joyce y Schwanenflugel (1996), destacan que además de los aspectos anteriores es clave propiciar: a.- la motivación intrínseca, en la medida que ésta incentiva la autorregulación y anima a la persona que se está entrenando para que elabore declaraciones metacognitivas acerca de estos conceptos y b.- la práctica reflexiva, basada en la interacción del conocimiento, el desarrollo proactivo y actitudes políticas,

Precisamente Bogan y Stanley (1998) desarrollaron un estudio en el ámbito escolar que reveló la importancia de la práctica personal. Los pasos seguidos por los autores fueron los siguientes:

- Preguntarse sobre el foco de conocimiento.
- Tomar en cuenta la experiencia para mejorar el desempeño.
- Revisar la plataforma ética y moral del desempeño pasado.
- Recordar episodios significativos.
- Diálogo de equipo.

Los investigadores que trabajan en el marco del aprendizaje, utilizan diversidad de técnicas, incluso la mayoría diseña sus propios instrumentos de acuerdo con el marco de referencia del que partan. Mayor, Suengas y González (1993) destacan las siguientes técnicas: 1.- Los informes verbales (autoinformes), 2.- Observación (escenificación, pensamiento en voz alta, ejecución de la tarea), 3.- Escalas tipo Likert.

También tenemos a los investigadores o terapeutas que trabajan en la línea de la terapia cognitiva (Colina, 1994), los cuales han desarrollado un modelo de intervención basado en el método socrático, con el cual buscan que el paciente a través de un proceso mayéutico descubra los contenidos y se apropie de las técnicas para:

- Monitorear sus pensamientos e identificar los esquemas disfuncionales.
- Reconocer las conexiones entre pensamiento, afecto y conducta.
- Examinar las evidencias que están a favor o en contra de sus pensamientos.
- Corregir y sustituir las distorsiones por interpretaciones más objetivas.
- Actuar incorporando las nuevas destrezas y pensamientos.

En los trabajos sobre toma de decisiones revisados, los cuales se comentan en el primer capítulo, no se reportan experiencias de entrenamiento en metacognición y toma de decisiones. Es precisamente en este vacío donde se inscribe esta investigación, la cual pretende constituirse en un aporte para la construcción de la base de conocimientos que permita, no sólo entender la toma de decisiones de los líderes sociales, sino también desarrollar una propuesta metodológica que pueda ser utilizada por éstos para maximizar la efectividad de su toma de decisiones.

A continuación se presenta la propuesta de entrenamiento en metadecisión.

Principios metodológicos sobre los que se estructuró el entrenamiento

Tomando como referencia estas dos líneas de intervención el entrenamiento se estructuró sobre cinco principios que facilitan el desarrollo de las destrezas de metadecisión:

- **Partir de la realidad:** se parte de la experiencia y vivencia cotidiana de los participantes, de allí se toma el insumo básico para propiciar los procesos de toma de conciencia, incorporación de nuevo conocimiento y aprendizaje.
- A partir de lo que vivencia el participante, de sus necesidades, de las decisiones que ha tomado, se acerca a nuevos conocimientos incorporándolos a su experiencia y convirtiéndolos en destrezas para intervenir de manera efectiva en la realidad.
- **Acción – Reflexión – Acción:** se toman como insumo concreto los hechos extraídos de la práctica de la toma de decisiones realizada por la persona que se está entrenando; se le pide identificar situaciones, reflexionar sobre ellas, elaborar propuestas para transformarlas, actuar nuevamente y evaluar la acción.
- **Participación:** el entrenamiento se sustenta en ejercicios individuales y discusión de los procesos y conceptos, como una manera de que los participantes desarrollen destrezas en el manejo de los mismos.
- **La mayéutica:** el (la) facilitador(a) del entrenamiento asume el papel de acompañante del proceso de descubrimiento, entrenamiento y toma de conciencia, dando aportes, problematizando, retando y respetando el ritmo de los participantes. A la vez que se anima a éstos para que se apropien de los procedimientos y conceptos.
- **La dinámica de grupos.**

Procesos cognitivos básicos trabajados en el entrenamiento

Como se explicó al definir las variables, con el entrenamiento que formó parte de este estudio se trabajó la metadecisión en base a 3 subprocesos:

Primer subproceso:

Toma de conciencia sobre su proceso de toma de decisiones

El concepto que maneja sobre la toma de decisiones

Manera como se ubica frente al proceso de toma de decisiones

Manera como maneja el proceso de tomar decisiones

Manera como maneja el equilibrio y la complejidad de las decisiones.

Autopercepción de efectividad

Segundo subproceso:

Revisión de conocimiento existente: este subproceso acompaña a la toma de conciencia e implica profundizar los 5 aspectos mencionados.

En el entrenamiento se propicia que los participantes revisen y recuperen la información que manejan: a.- sobre el concepto de la toma de decisiones, b.- sobre su propia manera de ubicarse frente a la toma de decisiones, c.- sobre el procedimiento que siguen, y d.- sobre sus propias estrategias para manejar el equilibrio y la dificultad de la toma de decisiones.

Tercer sub proceso:

El aprendizaje

Los participantes tuvieron la oportunidad de incorporar nueva información sobre tres áreas claves: a.- la toma de decisiones, específicamente su definición, tipología, complejidad y alcance. b.- la metacognición y la metadecisión, así como la influencia de éstas en la efectividad de la toma de decisiones y c.- mecanismos para hacer más efectiva su toma de decisiones.

El taller de entrenamiento

El entrenamiento se realizó por medio de un taller sobre metacognición y toma de decisiones (metadecisión) basado en las pautas descritas anteriormente.

Como instrumento básico se utilizó un manual en el cual el participante fue describiendo los procesos vividos a través de matrices y ejercicios

El taller se estructuró de acuerdo con los siguientes pasos:

Paso 1:

Presentación: explicación de lo que se quiere con el taller, el marco general y los objetivos, para que los participantes se ubiquen desde un principio en que se quiere de ellos. (Esta presentación la hizo la facilitadora).

Paso 2:

Ejercicio de lectura en el que se introduce el tema de la toma de decisiones: la persona realiza tres actividades: lee la información, anota sus reflexiones personales y luego las comparte con el grupo.

Paso 3:

Ejercicio de identificación en el que la persona realiza un diagnóstico personal sobre su toma de decisiones a través de tres actividades: identifica su propio procedimiento, lo comparte con el grupo y elabora su propia síntesis.

Paso 4:

Ejercicio de identificación del significado de la toma de decisiones. La persona realiza cuatro actividades: elabora una lista de las últimas decisiones tomadas en la semana y en el día de realización del ejercicio y las ubica en el cuadro 1 “lista de decisiones”; realiza la lectura sobre el significado de la toma de decisiones, elabora una reflexión personal; comparte la reflexión con el grupo. La facilitadora puntualiza aspectos claves.

Cuadro 1: Lista de decisiones

--

Paso 5:

Información sobre los tipos de decisiones. La persona realiza tres actividades: lectura de la información, anota lo que le llama la atención y luego comparte sus reflexiones con el grupo.

La facilitadora enfatiza, aspectos claves en la discusión y aclara dudas durante la lectura.

Paso 6:

Ejercicio de ubicación de los tipos de decisiones.

Inicialmente la facilitadora realiza la siguiente aclaratoria:

“En la siguiente tabla ubica las decisiones que anotaste en el cuadro “lista de decisiones” del ejercicio 3. Para hacer la ubicación piensa en los motivos por los cuales tomaste la decisión, por ejemplo si decidiste llevar a tu hijo a la escuela puede haber tres tipos de motivos o razones:

Si lo llevaste porque piensas que es un deber o una manera de que el padre o la madre le demuestren a su hijo que le interesa, es una decisión conceptual.

Si lo llevaste porque te daba tristeza separarte de él, la decisión es emocional.

Si fue porque no había quien te lo llevara o porque ésa es tu tarea, la decisión se ubica como instrumental.

Si encuentras que estaban los tres motivos con igual intensidad, entonces la ubicas en las tres columnas”.

Tabla 1: Tipos de decisiones

Decisiones conceptuales	Decisiones emocionales	Decisiones instrumentales

Una vez que se ha dado la explicación y se aclaran todas las dudas, el participante realiza las siguientes actividades: ubica las decisiones en la tabla, realiza una reflexión personal sobre los resultados, comparte sus inquietudes con el grupo. La facilitadora hace puntualizaciones y enfatiza aspectos claves.

Paso 7

Información sobre la manera como interactúan las dimensiones. El participante realiza las siguientes actividades: lectura de la información, anota los aspectos que le llaman la atención y comparte con el grupo sus reflexiones. La facilitadora enfatiza aspectos claves.

Paso 8

Información sobre los esquemas distorsionados. El participante realiza la lectura sobre los esquemas, anota los aspectos que le llaman la atención y comparte con el grupo sus reflexiones. La facilitadora enfatiza aspectos claves.

Paso 9

Información sobre la complejidad de la toma de decisiones y la efectividad personal. Los participantes realizan la lectura; la facilitadora aporta el concepto de efectividad y aclara dudas.

Paso 10

Ejercicio de análisis de ubicación de las decisiones de acuerdo a la complejidad. La facilitadora da las siguientes instrucciones a los participantes:

“Toma las decisiones que ubicaste en la tabla 1 y organízalas de acuerdo a su complejidad en la siguiente matriz.

Para ubicar las decisiones, revisa cómo te sentiste al momento de tomarla, si te fue fácil o tuvo un efecto normal en tu vida, en el contexto y las otras personas que tuvieron que ver con ella, se puede ubicar como simple.

Si implicó un esfuerzo mediano para ti y tuvo cierto impacto en tu vida, en el contexto y sobre las otras personas, se asume que es medianamente compleja.

Si te resultó muy difícil o tuvo implicaciones fuertes o drásticas sobre tu vida, el contexto o las otras personas, la ubicas como compleja”.

Matriz 1: Cruce entre dimensiones y complejidad de las decisiones

Dimensiones	Emocional	Instrumental	Conceptual
Complejidad			
Simple			
Medianamente Complejas			
Complejas			

Una vez aclarado el procedimiento el participante realiza las siguientes actividades: llena la matriz, anota sus reflexiones personales y las comparte con el grupo.

Paso 11:

Análisis de la complejidad de una decisión por un manejo inefectivo de las dimensiones.

El participante sigue las siguientes instrucciones:

Selecciona de la matriz 1 la decisión que te haya resultado más compleja. Analiza la decisión en la tabla 2, revisando:

Elementos emocionales: ¿qué me inspira?, ¿con qué sentimiento relaciono la situación?

Elementos conceptuales: conceptos, valores con los que relaciono la decisión.
Conocimiento que tengo sobre el tema. Información que manejo sobre el tema.

Elementos instrumentales: ¿para qué me sirve?, ¿con qué recursos cuento para enfrentarla?

¿Cómo influyó el equilibrio entre las dimensiones en la efectividad o complejidad de la decisión?

Tabla 2: Complejidad por el desequilibrio de las dimensiones dentro de una decisión

Decisión:		
Elementos emocionales	Elementos conceptuales	Elementos instrumentales

Una vez que la persona llena la matriz, anota sus reflexiones personales y luego las comparte con el grupo.

Paso 12

Se analiza la complejidad por la presencia de esquemas distorsionados, de acuerdo a las siguientes instrucciones:

Para revisar este aspecto el participante sigue las siguientes instrucciones:

Selecciona de la matriz 1 una decisión que te haya resultado compleja o inefectiva, puede ser la que analizaste en la tabla anterior o una nueva.

Analiza en la matriz 2 la decisión seleccionada de acuerdo a los criterios que se sugieren en la nota debajo.

Matriz 2: Distorsiones que afectan las decisiones

Decisión:		
Lo que se buscaba con la decisión	Lo que pasó una vez tomada la decisión	Pensamientos que mediaron la decisión
Distorsiones presentes		

Nota: En la primera columna anota tu meta al tomar la decisión y los motivos por los que la tomaste.

En la segunda describe la situación posterior y explica en qué radicó su complejidad o ineffectividad.

En la tercera columna describe todos los pensamientos que te vinieron a la mente cuando ibas a tomar esa decisión, si no los recuerda puedes escribir los pensamientos que te vienen ahora.

En la fila inferior, anota las distorsiones que estaban (o están) presentes en los pensamientos que mediaron la decisión.

Después que hayas llenado la matriz toma nota de las reflexiones que te surgen, enfatiza los aspectos nuevos de los que hayas tomado conciencia y aspectos de los cuales ya estabas consciente y anótalos en el siguiente cuadro

Cuadro 2: Resumen metacognitivo sobre las distorsiones.

Aspectos de los que ya estaba consciente	Nuevos aspectos de los que tomé conciencia

Paso 13

Elaboración de un plan para la transformación de las decisiones

La persona sigue las siguientes instrucciones:

Retoma la decisión analizada en el ejercicio anterior y decide si tuvieras que tomar nuevamente esa decisión qué aspectos tomarías en cuenta. Anótalo en la siguiente matriz:

Matriz 3: Transformando mi decisión

	Decisión		
	Elementos conceptuales	Elementos emocionales	Elementos instrumentales
Lo que le quitaría			
Le dejaría o agregaría			
Pensamientos con los que acompañaría la decisión			

Anota en el cuadro 3 las reflexiones que te surgen al observar la matriz, enfatiza los aspectos nuevos de los que hayas tomado conciencia y aspectos de los cuales ya estabas consciente.

Cuadro 3: Reflexión metacognitiva sobre la transformación de las decisiones

Aspectos de los que ya estaba consciente.	Nuevos aspectos de los que tomé conciencia.

Paso 13

Información sobre la metacognición, se aporta una lectura sobre metacognición y se les pide que resuman su opinión en el siguiente cuadro:

Cuadro 4: Opinión de los participantes sobre los contenidos claves del taller

	Aspectos que destacarías.	Importancia
Toma de decisiones		
Metacognición		
Metadecisión		
Aprendizajes que he tenido en el taller		

Cierre:

Para cerrar escribe una frase que sintetice tu aprendizaje más importante.

Mi aprendizaje más importante en este taller

Cuadro 5: Mi aprendizaje más importante

--

Resultados

A continuación se presentan los resultados ordenados en tres partes:

1. Resultados del grupo experimental, organizados de manera que se puedan ver simultáneamente los procesos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones de los líderes y los cambios que se dieron después del entrenamiento.
2. Resultados del grupo control, los cuales son comparados con los resultados obtenidos por el grupo experimental.
3. Como cierre se presentan los resultados de las preguntas de validación del taller, haciendo la comparación entre las respuestas dadas por el grupo experimental y las del grupo control.

1. El grupo experimental

Concepto de toma de decisiones

La base de cualquier proceso metacognitivo está en el concepto que la persona maneje sobre la tarea que tenga que ejecutar. El concepto se convierte en el punto focal y va a influir en cada una de las acciones que realice, ya sean cognitivas o físicas. En el caso de la metadecisión, el punto focal es el concepto de toma de decisiones. Precisamente lo primero que se hizo en este trabajo fue acercarnos a ese concepto, como una manera de sentar la base de toda la reflexión sobre los procesos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones de las personas que participaron en el entrenamiento. Este trabajo de acercamiento se hizo a través de dos ítems: *definición de la toma de decisiones y tendencia a reflexionar sobre la misma*

La toma de decisiones como significado y como significativo

El concepto nos acerca al significado que tiene la toma de decisiones para las personas que participaron en el entrenamiento, aspecto que fue explorado a través de un ítem de carácter abierto en el cual las 42 personas que contestaron el pre-test y las 40 que contestaron el post-test respondieron de manera libre: *¿qué es para usted la toma de decisiones?*.

Se obtuvo un total de 50 respuestas para el pre-test y 57 para el post-test. Los resultados se sintetizan en la tabla N° 1:

Tabla N° 1. Definición de la toma de decisiones por parte de los participantes del grupo experimental (G.E.).

Pre-test	%	Post-test	%
Proceso de análisis y selección de alternativas en una situación o momento determinado.	50	Un acto importante que: Puede tener consecuencias tanto para la persona involucrada como para los que la rodean. Está presente en todos los ámbitos de la vida. Su significado depende de las circunstancias en que se realice. Puede ser simple o complejo. Puede ser consciente o inconsciente. Es unas veces más efectivo que otras.	31
Actuar en función de solucionar un problema, esa acción implica un cambio y una postura personal.	32	Proceso de análisis de las causas y consecuencias de una situación para tomar ante ella una posición.	26
Capacidad de la persona de fijarse una meta y buscar la solución de un problema en un momento determinado.	10	Actuar para resolver una situación problemática de la cotidianidad de la mejor manera posible.	18
Otros No respondió No pertinente	8	Elegir entre varias opciones, la alternativa más conveniente de acuerdo a nuestras creencias, valores y el equilibrio con el entorno.	18
		Pasos o procedimientos que se siguen para alcanzar metas en la vida cotidiana.	7

Al revisar los resultados anteriores, lo primero que surge es que las respuestas nos acercan a dos niveles de definición del concepto de toma de decisiones, ver tabla 2.

- El primer nivel, está relacionado con los elementos que conforman el significado. Los cuales lo definen, le dan un sentido como acción frente a la misma persona y frente a los otros. Es lo denotado, lo que comúnmente comunica respecto al hecho del cual habla, qué es, para qué es (direccionalidad) y ubicación.

Tabla № 2. La toma de decisiones como significado y como significante. Grupo experimental (G.E).

La toma de decisiones como significado		Pre-test	Post-test
	¿Qué es?	* Proceso de análisis y elección de alternativas. * Actuar. * Una capacidad de la persona.	* Un acto importante * Proceso de análisis de las causas y consecuencias de una situación. * Elegir entre varias opciones * Actuar. * Pasos o procedimientos.
	Objetivo	Solucionar problemas. Fijarse metas.	Tomar posición ante situaciones. Resolver situaciones problemáticas. Alcanzar metas.
	Ubicación	En una situación o momento determinado.	En la vida cotidiana. En todos los ámbitos de la vida.
La toma de decisiones como significante	Implica	Una postura personal. Un cambio.	Una posición personal. La búsqueda de calidad.
	Está influida por		Creencias Valores El entorno
	Influye en		La cotidianidad. En quien decide. En los que se relacionan con quien decide. El equilibrio con el entorno.
	Características distintivas		Su significado depende de las circunstancias. Puede ser consciente o inconsciente. Una veces más efectiva que otras.

En esta tabla, primero que nada se observa que tanto en el pre-test como en el post-test, este nivel queda muy claro, la toma de decisiones tiene un significado

para los líderes tanto antes de participar en el entrenamiento, como después de haber participado en él. Antes del entrenamiento (pre-test) ese significado tiene un qué y una dirección; sin embargo no tiene una ubicación concreta, puede ocurrir en cualquier situación y/o momento.

Después del entrenamiento (post-test) el significado se enriquece, surgen nuevos elementos: el qué se diversifica, aparece la noción de pasos o procedimientos y algo clave; la toma de decisiones comienza a tomar identidad como un hecho en sí mismo. Se diversifica su objetivo y dirección: además de resolver problemas, apunta a que la persona tome posición ante los hechos y alcance sus metas. Tiene una ubicación clara en la cotidianidad y en los distintos ámbitos de la vida de quien decide.

- El segundo nivel parte del anterior y agrega los elementos que definen a la toma de decisiones como un hecho en sí mismo. En este nivel de definición, lo que se define se convierte en algo peculiar: en un **significante** con sus propias características, las cuales existen independientemente de que la persona las nombre. El concepto asume dinamismo y se convierte en un hecho que transforma, que puede ser transformado y que tiene sus propias cualidades: sus implicaciones, sus líneas de influencia y sus características distintivas

Esto es precisamente lo que ocurre en el post-test con la toma de decisiones. El concepto toma una identidad, tiene claras implicaciones. Está influido por factores relacionados con la persona y el contexto. A su vez influye, impacta y tiene unas características que lo diferencian de cualquier otro acto realizado por la persona.

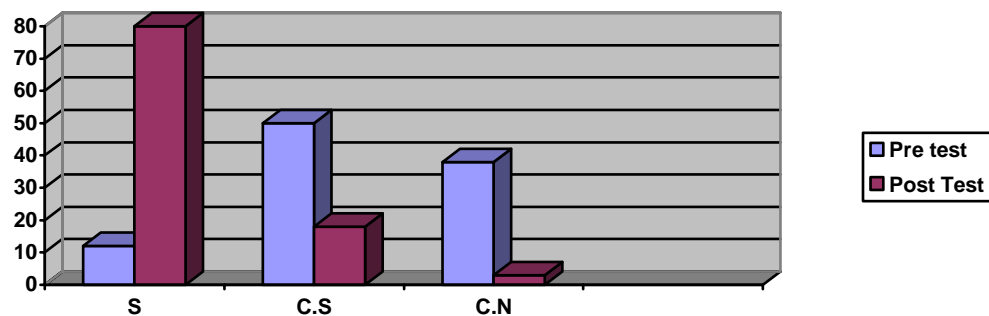
Esta noción es sumamente importante en la medida que uno de los factores claves para que se desarrolle la metadecisión, es que la persona parta de la idea de que las decisiones no se toman en un vacío, que tienen historicidad e identidad.

La reflexión como una manera de enriquecer la noción de toma de decisiones

La tendencia a incorporar elementos que enriquecen el significado de la toma de decisiones se va fortaleciendo en la medida que las personas asumen la importancia de reflexionar sobre ella tal y como se puede observar con los resultados obtenidos para el ítem: *¿reflexiona usted sobre su toma de decisiones?*; con el que se buscó profundizar en el concepto manejado por los participantes

Las respuestas a este ítem se reflejan en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 1. Los participantes del grupo experimental (G.E.) reflexionan sobre su toma de decisiones:



S= siempre. C.S= casi siempre. C.N= casi nunca

Total de sujetos en el pre-test: 42.

En el post-test: 40.

La primera constatación es el cambio notorio que se da en el grupo experimental, respecto a que en el pre-test, el 50 % de las personas manifiesta que reflexiona casi siempre sobre la toma de decisiones y un 38 % que lo hace casi nunca; mientras que en el post-test un 80 % manifiesta que reflexiona siempre y un 18% casi siempre.

El resultado del pre-test se puede relacionar con lo planteado por autores como Burón (1996); Mayor, Suengas y González (1993), entre otros, en el sentido de que el que toma decisiones pocas veces está consciente de su proceso, en la medida que tiende a no pensar en el hecho mismo de decidir. Se podría decir que la gente simplemente decide y ya.

Después del entrenamiento los participantes dan más importancia a reflexionar sobre su toma de decisiones; sin embargo, aún no se puede explicar cualitativamente esta diferencia, para ello es necesario explorar más a profundidad y ver cuales fueron las explicaciones dadas por los participantes a este ítem, las cuales están sintetizadas en la tabla № 3:

Tabla № 3. Razones por las cuales los participantes del G.E. reflexionan sobre su toma de decisiones.

	Pre-test	Post-test
Siempre	Revisar la pertinencia de la alternativa seleccionada. Analizar a profundidad el problema. Planificar tomando en cuenta el conocimiento y la experiencia. Estudiar el apoyo de los involucrados. Revisar el compromiso personal.	Evaluar las opciones en base a la experiencia y buscar el equilibrio de las dimensiones. Evaluar las consecuencias que tendrá sobre los demás y sobre el contexto. Analizar mi posición personal (responsabilidad, conflictos que me genera) y las consecuencias que tendrá para mí. Porque es algo cotidiano.
Casi siempre	Evaluar alternativas. Evaluar resultados. Ordenar ideas.	Analizar los pro y los contra. Consultar. Identificar fallas y corregirlas.
Casi nunca	Sólo cuando algo sale mal. Después de tomada la decisión, antes no porque trae inseguridad.	Sólo cuando hay decisiones fuertes.

Si se observan los resultados del pre-test se tienen dos puntos de interés:

Antes del entrenamiento el 50 % de los participantes piensa casi siempre en las alternativas, en los resultados y en las ideas que tienen sobre la decisión. Están centrados en la toma de decisiones como acción. Mientras que el 38 % sólo reflexiona si algo sale mal o en todo caso, después que han tomado la decisión.

Después del entrenamiento el 80% de los participantes manifiesta que siempre reflexiona sobre su toma de decisiones, visualizándola desde una perspectiva multidimensional. En este momento los participantes ubican a la toma de decisiones

en la cotidianidad e incluyen como factores importantes a la persona que toma la decisión, a la situación misma y al contexto.

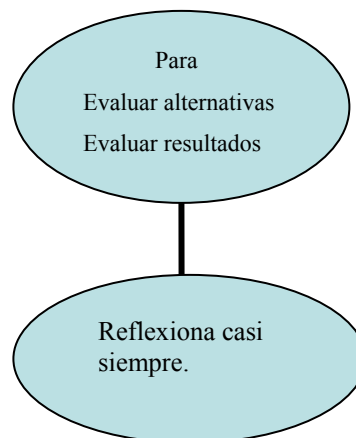
A partir de estos resultados se pueden desarrollar dos puntos de análisis:

1. El primero relacionado con la importancia de la reflexión, en la medida que permite que la persona enriquezca cualitativamente el acto que está realizando, en este caso tomar decisiones.

En las respuestas a este ítem, la reflexión en sí misma comienza a ocupar un papel central en la calidad de las respuestas dadas por los participantes. Es precisamente gracias a ella que la persona puede vivenciar distintos niveles de conciencia, en la medida que puede hacer uso tanto de su conocimiento previo, como del nuevo conocimiento aportado en el entrenamiento para transformar sus representaciones cognitivas, enriqueciendo el concepto que maneja sobre la toma de decisiones.

Si se grafican las explicaciones dadas por los participantes a las distintas opciones, se puede ver de manera clara este aspecto:

Figura Nº 2. La reflexión. Tendencia predominante en el G.E. antes del entrenamiento (pre-test).

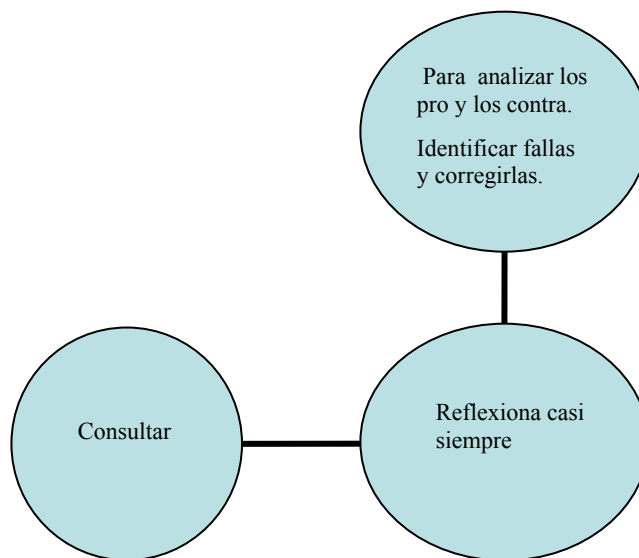


La persona se centra en una sola dimensión del concepto: la decisión como acción. En ningún momento hace referencia a sí misma, al contexto o a la misma decisión

como hecho en sí; quedándose en una mínima exploración del proceso y su significado.

Una tendencia similar se encuentra al graficar las explicaciones que dieron los que respondieron casi siempre después del entrenamiento:

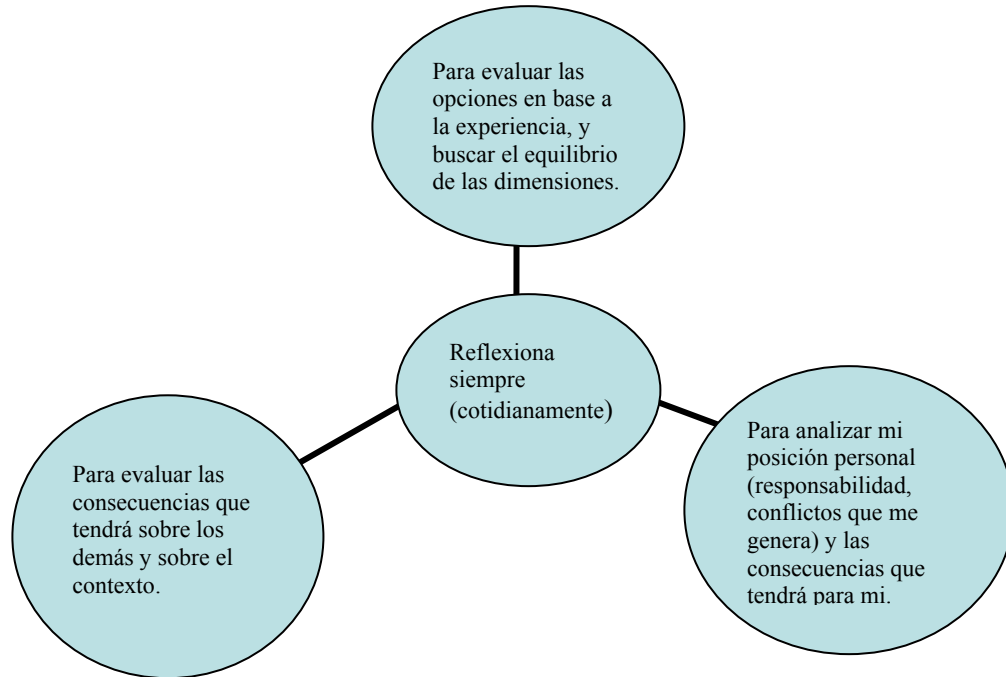
Figura № 3. La reflexión. Razones dadas por los participantes del G.E. que respondieron *casi siempre* después del entrenamiento (post-test).



Si bien estos participantes incorporan la dimensión contextual, lo hacen sólo para consultar e ignoran la dimensión personal. Se podría decir que este 18% a pesar de que fue entrenado, al no dar suficiente importancia a la reflexión se mantiene muy cercano a la tendencia predominante antes del entrenamiento.

Después del entrenamiento (en el post-test) se cambia la tendencia y se apunta al enriquecimiento del sentido de la toma de decisiones como se puede observar en la figura № 4. Los participantes incorporan una perspectiva multidimensional. En su definición están presentes los distintos elementos que le dan dinamismo al concepto: la toma de decisiones como acción y como hecho en sí mismo, la persona que decide y el contexto en el cual tiene que decidir.

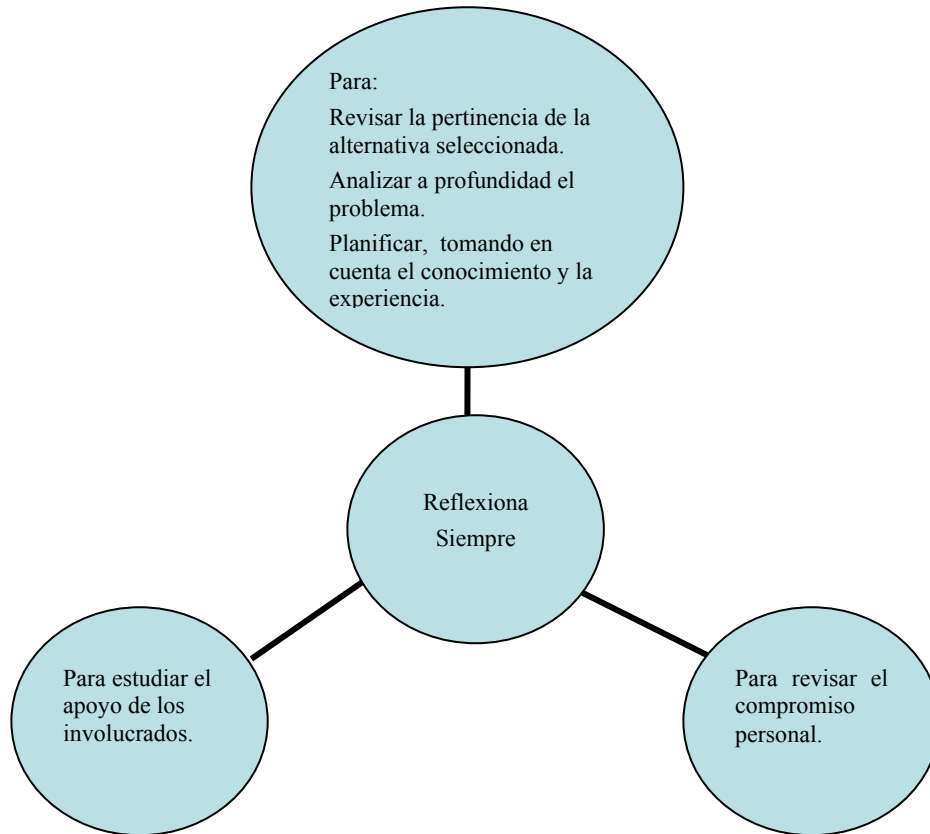
Figura № 4. La reflexión. Tendencia predominante en el G.E. después del entrenamiento (post-test).



En este momento se puede hablar de una persona que piensa y se piensa en la toma de decisiones. Incluso de alguien que está desarrollando un proceso de metadecisión, en la medida que se ha dado el tiempo de llevar a su experiencia consciente todos los procesos implicados en el hecho de decidir.

Un aspecto que llama la atención es que antes del entrenamiento, el 12 % de las personas manifestó que siempre reflexiona sobre su toma de decisiones, al graficar sus respuestas se puede observar que tienen en común con las respuestas del pos- test la consideración multidimensional del hecho de decidir:

Figura № 5. La reflexión. Razones dadas por los participantes del G.E que respondieron *siempre* antes del entrenamiento (pre-test).



El gráfico resulta elocuente, aunque existen diferencias cualitativas con las respuestas del post-test, en la medida que no está presente la noción de consecuencias, la cual es central en las respuestas del post-test y está asociada al sentido de responsabilidad.

Este aspecto sumado a lo que se comentó sobre los que respondieron *casi siempre* en el post-test nos habla de la importancia de la reflexión. Independientemente del entrenamiento, una persona que reflexiona sobre su toma de decisiones enriquece su significado. Lo que se logra con el entrenamiento en metadecisión es, en primer lugar, fortalecer la tendencia de las persona a reflexionar sobre su toma de decisiones y en segundo lugar, incorporar elementos que cualitativamente enriquecen al concepto.

2. El segundo punto de reflexión que surge de los resultados obtenidos en este ítem, tiene que ver con el alto porcentaje de personas (38%) que en el pre-test manifestó que sólo reflexiona si algo sale mal o en todo caso, después que ha tomado la decisión por temor a la inseguridad. Esto lo podemos relacionar con lo planteado en el marco teórico respecto a la actitud de las personas frente a la toma de decisiones y al mismo manejo de la complejidad: si lo pienso me puedo complicar la vida; mejor no lo pienso, tal y como lo plantean Linsay y Norman (s.f). Esto es de cuidado, en la medida que muestra una tendencia de las personas a no evaluar su toma de decisiones.

Retomando el concepto

Con estos dos ítems se ha presentado la construcción del concepto de toma de decisiones por parte de los participantes. Si se hace un resumen de las tendencias predominantes, tanto en el pre-test como en el post-test, tenemos:

Cuadro resumen 1a. Retomando el concepto de toma de decisiones del G.E. (pretest).

La toma de decisiones como significado	<p>Un proceso de análisis y elección de alternativas; una acción, una capacidad de la persona.</p> <p>Que se realiza en una situación o momento determinado.</p> <p>Para solucionar problemas o fijarse metas e</p> <p>Implica una postura personal y un cambio.</p>
Esa toma de decisiones es asumida por una persona que:	<p>Reflexiona casi siempre sobre ella para:</p> <p>Para evaluar alternativas, evaluar resultados, ordenar ideas.</p>

Cuadro resumen 1b. Retomando el concepto de toma de decisiones del G.E. (post-test).

<p>La toma de decisiones como significado y como significante:</p>	<p>Un acto importante, un proceso de análisis y elección, una acción, pasos o procedimiento:</p> <p>Que se realiza en la cotidianidad y en todos los ámbitos de la vida de quien decide.</p> <p>Con la cual se busca: tomar posiciones ante situaciones, resolver situaciones problemáticas, alcanzar metas.</p> <p>Implica una posición personal, y la búsqueda de calidad por parte de quien decide.</p> <p>Está influenciada por los valores, las creencias y el entorno de quien decide y a su vez influye en la cotidianidad, en quien decide, en los que se relacionan con quien decide y en el equilibrio del entorno que rodea a quien decide.</p> <p>Puede ser conciente o inconsciente y su significado y efectividad dependen de las circunstancias.</p>
<p>Esa toma de decisiones es asumida por una persona que:</p>	<p>Reflexiona cotidianamente sobre ellas:</p> <p>evalúa las opciones en base a la experiencia,</p> <p>busca el equilibrio de las dimensiones para evitar errores</p> <p>Evalúa las consecuencias que tendrá sobre los demás y sobre el contexto.</p> <p>Analiza su posición personal (responsabilidad, conflictos que le genera) y las consecuencias que tendrá para ella.</p>

Al revisar los cuadros resumen 1a y 1b en los que se sintetizan los dos ítems analizados, se pueden destacar cuatro puntos de interés:

- a) En primer lugar se puede hablar de dos niveles de conciencia los cuales resultan claves en el desarrollo de un proceso de metadecisión.
 - Antes del entrenamiento un nivel de conciencia cotidiano, en el cual existe una noción general de la toma de decisiones. Se le conceptualiza y se le da un significado. Sin embargo se podría decir, tal y como lo plantean autores como D'Adamo y Calabro (1998); Swan, 1995, citado por Burón (1996), entre otros; que la persona no tiene plena conciencia de los distintos procesos implicados en la toma de decisiones.

La anterior afirmación se sustenta en el hecho de que no consideran los distintos elementos implicados. Tienen una tendencia mediana a reflexionar sobre ella y la simplifican. Se podría decir, retomando las palabras de Vigotsky (1925), que las respuestas del pre-test están ubicadas a nivel de un conocimiento simple. En este nivel, la persona se da cuenta de las cosas, pero no problematiza ni profundiza en el significado, quedándose en una visión general que le permite tener conciencia del acto pero no de sus condiciones y consecuencias.

- Después del entrenamiento se observa un nivel de conciencia en el cual están presentes planteamientos asociados con procesos metacognitivos. Se incorporan las variables relacionadas con la persona que toma una decisión, variables relacionadas con la tarea que debe realizar y variables relacionadas con el contexto; elementos considerados como esenciales por autores como Alexander y Schwanenflugel, (1996); Jans y Lecler (1997) y Poggioli (1998), entre otros, para poder decir que el proceso realizado por la persona está a un nivel de metacognición.
- a) Lo anterior conduce a pensar que en el post-test los participantes se ubican en una perspectiva de metadecisión. Esa perspectiva entra a jugar un papel clave en la construcción del significado; permitiéndoles llegar a lo que en el marco teórico se ha llamado una visión ecológica de la toma de decisiones. Recordemos que en esa visión, la persona tiene un conocimiento del significado de su toma de decisiones y a la vez, la asume como un hecho en sí mismo dándole un sentido, tanto en el contexto, como en su propia vida.
- b) Un tercer elemento que se puede observar en los resultados obtenidos para estos dos ítems, es la cantidad de información que manejan los participantes respecto a la toma de decisiones. Antes del entrenamiento se nota un mínimo manejo de información. Las personas incorporan pocos datos y dejan vacíos al definir el concepto.

Mientras que después del entrenamiento se observa un dominio del concepto. Lo ven como algo multidimensional; introducen nuevos elementos, lo enriquecen y muestran destreza en su manejo. Comienzan incluso, a incorporar la nueva información recibida en el entrenamiento a su definición de toma de decisiones.

- d) Lo anterior conduce a un cuarto aspecto que ha sido considerado como clave en el desarrollo de destrezas de metadecisión: el aprendizaje. Los participantes hacen uso de los contenidos aportados en el entrenamiento para enriquecer el significado y para construir la noción de la toma de decisiones como significativa.

Ubicación de los participantes frente a la toma de decisiones

La tendencia a reflexionar sobre la toma de decisiones y a conceptualizarla como un hecho multidimensional, puede llegar a influir incluso en la manera como la persona se ubica ante ella y dónde ubica su control. Precisamente el segundo aspecto clave en un proceso de metadecisión, es que la persona asuma su responsabilidad frente a las consecuencias e impacto de sus decisiones. Es decir que asuma el control de las mismas.

Este aspecto fue revisado desde tres perspectivas: a. los pensamientos con los cuales las personas acompañan la toma de decisiones, b. aspectos que valoran del proceso mismo de tomar decisiones y c. los factores que toman en cuenta cuando van a tomar una decisión.

Pensamientos con los cuales acompañan la toma de decisiones

Al observar la tabla de resultados obtenida para este ítem, (tabla № 4), se puede notar la diferencia entre la posición de los participantes antes y después del entrenamiento.

Si se toman las respuestas de las tres primeras celdas de la tabla, se pueden hacer las siguientes constataciones:

- En el pre-test se obtuvieron 61 respuestas, de las cuales el 62 % se refiere a pensamientos que ubican el control de la toma de decisiones fuera de la persona,

presentándola como un hecho cuyos resultados no son determinados por ella. Un hecho que simplemente ocurre y puede depender incluso de Dios. Esta visión es reforzada por pensamientos referidos a la resignación, a los beneficios personales y a la incertidumbre.

Tabla Nº 4. Pensamientos que los participantes del G.E. dicen tener cuando van a tomar una decisión.

Pre-test. N = 61	%	Post-test. N = 79	%
De resignación: Que sea lo que Dios quiera. Es lo mejor que he podido hacer.	26	Que la decisión sea la apropiada para lograr los resultados esperados.	26
Sobre los beneficios que traerá la decisión para mí.	21	Las consecuencias (personales, familiares, entorno).	23
De incertidumbre, duda, ansiedad.	15	La posición de las otras personas involucradas.	15
Sobre los recursos.	11	Mi posición personal (valores, sentimientos, objetivos).	10
Sobre el procedimiento mismo (los pasos implicados).	11	Incertidumbre.	8
Sobre la responsabilidad personal presente y futura con la decisión tomada.	8	Autoafirmación. (Ideas motivadoras, énfasis en la efectividad y responsabilidad personal).	8
Sobre la trascendencia de la decisión: éxito, beneficios, impacto en los demás.	7	Causas	5
		La importancia de lograr el equilibrio emocional, conceptual e instrumental.	3
		De resignación.	1
		Depende del momento.	1

Las respuestas dadas por los participantes antes del entrenamiento (pre-test), muestran a una persona perpleja, que pone fuera de sí la responsabilidad de sus decisiones. Esta actitud ha sido registrada por autores como Colina (1994); Linsay y Norman, (s.f.); Puente (1995), Ríos (2000) y Robbins (1991), entre otros, quienes plantean que facilita que la persona se deje llevar por sus estados internos, sus representaciones cognitivas o por fijaciones funcionales a la hora de decidir.

En el post-test se puede observar un cambio de actitud frente a la toma de decisiones. De las 79 respuestas obtenidas, el 64% se refiere a pensamientos activos relacionados con la pertinencia de la decisión, con sus consecuencias y con el ámbito de impacto.

- Nuevamente surge una visión multidimensional de la toma de decisiones y se produce una reorganización cognitiva que lleva a la persona a valorar de distinta manera los factores involucrados, así como a ubicarse frente a ellos de manera protagónica.
 - ❖ La decisión tiene condiciones y direccionalidad. Tiene que ser la apropiada para lograr unos determinados resultados; además tiene impacto (en la persona y en su entorno).
 - ❖ La persona que toma decisiones a su vez, tiene una posición personal, tiene valores, sentimientos, objetivos, no está estática.
 - ❖ Surgen de manera clara los otros y el entorno, como algo que da dinamismo al hecho de decidir.

Quizás uno de los detalles más llamativos de las respuestas obtenidas para este ítem en el post-test, es que los pensamientos asociados con la incertidumbre tienen el mismo valor que las ideas motivadoras y los pensamientos relacionados con la autoafirmación. Este detalle es importante ya que, como se dijo en el marco teórico, las personas tienden a guiarse más por sus estados internos que por métodos concretos a la hora de decidir.

Los resultados de este ítem resultan claves, confirman que tal y como se plantea en el marco teórico: la metacognición facilita que la persona tenga una posición activa frente a las acciones que tiene que realizar, pues alcanza un nivel de conciencia que le permite asumir la responsabilidad de sus actos y sus resultados, convirtiéndose en directora de sí misma y de sus acciones.

Aspectos que valoran los participantes del proceso mismo de tomar decisiones

Un segundo punto que se exploró para profundizar el aspecto relacionado con el control de la toma de decisiones, fue la actitud de la persona frente a la mismas, asumiendo lo planteado por autores como Alexander y Schwanenflugel (1996); Bogan y Stanley (1998); Jacobsen (1990), entre otros, quienes sostienen que para que se de un proceso metacognitivo realmente efectivo, se requiere que la persona tenga una motivación intrínseca frente a la tarea que debe desarrollar.

Esta exploración se hizo a través del ítem: *¿qué es lo que usted más valora de la toma de decisiones?*. Las respuestas obtenidas para este ítem fueron sintetizadas en la siguiente tabla:

Tabla Nº 5. Los participantes del G.E. valoran de la toma de decisiones.

	Pre-test	Post-test
Factores relacionados con la persona	La actitud personal.	El sentimiento personal de efectividad y responsabilidad. El impacto en mi vida.
Factores relacionados con la acción de decidir	Las consecuencias y resultados. La reflexión y evaluación de alternativas.	El momento del análisis de los elementos involucrados. Que el resultado sea acertado.
Factores relacionados con el hecho de decidir		Tomar la decisión misma. Las dimensiones. El equilibrio para la efectividad. El aprendizaje que genera. El proceso en sí.
Factores relacionados con el contexto	Los involucrados en el proceso.	El impacto en la vida de los demás.

Para este ítem se obtuvieron 48 respuestas en el pre-test de las cuales, 55% se refirió a los elementos relacionados con la acción de decidir, 40% a las consecuencias y resultados y 15% al momento de la reflexión y evaluación de alternativas. Mientras que en el post-test se obtuvieron 66 respuestas, de las cuales el 65%, se refirió a

factores relacionados con la persona misma y con el contexto; 39% al sentimiento personal de efectividad y responsabilidad y 26% al impacto personal

Entre los aspectos que destacan en este ítem tenemos:

- En las respuestas dadas al pre-test las personas no nombran ningún aspecto relacionado con la toma de decisiones como hecho en sí mismo, lo que hemos venido llamando la decisión como *significante*. Es decir, se mantiene la tendencia a simplificar el proceso de tomar decisiones. Mientras que en el post-test esta tendencia cambia y aparece de manera clara la noción del concepto como *significante*.
- La calidad de las respuestas también es diferente, en la medida que en el pre-test son simples y directas, mientras que en el post-test incorporan más de una dimensión.
- La incorporación en las respuestas del post-test de información aportada en el entrenamiento, la cual es utilizada para caracterizar a la toma de decisiones como un hecho con identidad.

Factores que toman en cuenta al momento de tomar una decisión

Identificar el proceso de toma de decisiones como algo multidimensional y pensarse a sí misma en su relación con las decisiones, es determinante en la manera como la persona asume la toma de decisiones. El sentimiento de no control desaparece; en su lugar surge la noción de responsabilidad, de control y se visualizan, de manera cada vez más clara, los factores multidimensionales que tienen que ver con ella.

Estos factores a su vez se van determinando cada vez más, como se puede observar en la tabla № 6 en la que se sintetizan las respuestas obtenidas para el ítem: *¿cuáles son los factores que toma usted en cuenta cuando va a tomar una decisión?*.

Tabla № 6 Factores que toman en cuenta los participantes del G.E. al momento de tomar una decisión.

Pre-test	%	Post-test	%
Factores que influyen en la implementación (Procedimiento, alternativas, causas e indicadores).	37	Las consecuencias para mi, para los demás y para mi entorno.	33
Resultados, consecuencias, el fin o propósito.	23	Factores personales implicados (valores, sentimientos, responsabilidad).	25
Destrezas o habilidades personales.	13	El equilibrio emocional, conceptual e instrumental.	20
Factores emocionales.	10	Factores asociados a la decisión misma (implicaciones, opciones, importancia, tiempo, recursos, medios).	16
El tiempo.	8	No dio explicaciones.	3
Los recursos.	8	No apropiada.	1
No apropiada.	2	Depende del asunto.	1

Si se observan las tres primeras celdas de la tabla, se tiene que en el caso del pre-test, de las 62 respuestas obtenidas, el 60% apunta a tomar en cuenta factores relacionados con la implementación, los resultados y las consecuencias de la decisión sin darle una mayor calificación, centrándose sólo en la decisión como acción.

En el post-test en cambio se puede notar la tendencia a describir la toma de decisiones desde una perspectiva multidimensional. De 75 respuestas obtenidas, el 78 % apunta a las consecuencias y las califica tanto para las personas involucradas (la que toma la decisión y los que se relacionan con ella), como para el entorno.

También se mantiene en el post-test la tendencia de las personas a ubicarse frente a la toma de decisiones y a considerar los factores internos que influyen. El otro aspecto que destaca es que el 20% de las respuestas se refieren al equilibrio entre las dimensiones, lo cual indica una clara incorporación de los elementos aportados en el entrenamiento.

Retomando la ubicación

Si se hace una síntesis de estos tres ítems y se conecta con el resumen anterior se tienen los siguientes cuadros:

Cuadro resumen 2a. Los participantes del G.E. frente a la toma de decisiones antes del entrenamiento (pre-test).

La toma de decisiones como significado:	<p>Un proceso de análisis y elección de alternativas, una acción, una capacidad de la persona,</p> <p>Que se realiza en una situación o momento determinado</p> <p>Para solucionar problemas o fijarse metas e</p> <p>Implica una postura personal y un cambio</p>
Esas decisiones son tomadas por una persona que:	<p>Reflexiona casi siempre sobre ellas para:</p> <p style="text-align: center;">Para evaluar alternativas Evaluar resultados Ordenar ideas</p>
	<p>Ubica el control de las decisiones fuera de sí misma y es movilizadora por una energía interna que apunta especialmente a:</p> <p style="text-align: center;">La resignación Los beneficios personales La incertidumbre Los recursos</p>
	<p>Para ubicarse frente a las decisiones valora:</p> <p style="text-align: center;">Factores relacionados con la persona Factores relacionados con la acción de decidir Factores relacionados con el contexto</p>
	<p>Está permanentemente pendiente de:</p> <p style="text-align: center;">Factores que influyen en la implementación (procedimientos, causas, indicadores, alternativas). Resultados, consecuencias, el fin o el propósito Destrezas o habilidades personales</p>

Cuadro resumen 2b. Los participantes del G.E. frente a la toma de decisiones después del entrenamiento (post-test).

<p>La toma de decisiones como significado y como significante:</p>	<p>Un acto importante, un proceso de análisis y elección, una acción, pasos o procedimiento:</p> <p>Que se realiza en la cotidianidad y en todos los ámbitos de la vida de quien decide.</p> <p>Con la cual se busca: tomar posiciones ante situaciones, resolver situaciones problemáticas, alcanzar metas.</p> <p>Implica una posición personal, y la búsqueda de calidad por parte de quien decide.</p> <p>Está influenciada por los valores, las creencias y el entorno de quien decide y a su vez influye en la cotidianidad, en quien decide, en los que se relacionan con quien decide y en el equilibrio del entorno que rodea a quien decide.</p> <p>Puede ser consciente o inconsciente y su significado y efectividad dependen de las circunstancias.</p>
<p>Esa decisiones son tomadas por una persona protagonista y activa que:</p>	<p>Reflexiona cotidianamente sobre ellas:</p> <p>Evalúa las opciones en base a la experiencia,</p> <p>Busca el equilibrio de las dimensiones para evitar errores</p> <p>Evalúa las consecuencias que tendrá sobre los demás y sobre el contexto</p> <p>Analiza su posición personal (responsabilidad, conflictos que le genera) y las consecuencias que tendrá para ella.</p>
	<p>Ubica el control de las decisiones en sí misma y es movilizada por una energía interna que apunta especialmente a:</p> <p>Que la decisión sea la apropiada para lograr los resultados esperados</p> <p>Controlar las consecuencias (personales, familiares, entorno)</p> <p>Tomar en cuenta la posición de las otras personas involucradas</p> <p>Tomar en cuenta su posición personal (valores, sentimientos, objetivos)</p>
	<p>Para ubicarse frente a las decisiones valora:</p> <p>Factores relacionados con la persona</p> <p>Factores relacionados con la acción de decidir</p> <p>Factores relacionados con el hecho de decidir</p> <p>Factores relacionados con el contexto</p>
	<p>Está permanentemente pendiente de:</p> <p>Las consecuencias para ella, para los demás y para su entorno</p> <p>Factores personales implicados (valores, sentimientos, efectividad, intereses, proyecto de vida, posibilidad de asumir consecuencias).</p> <p>El equilibrio emocional, conceptual e instrumental</p> <p>Factores asociados a la decisión misma (implicaciones, opciones, importancia, tiempo, recursos, medios, razones).</p>

Al revisar los cuadros resumen 2a y 2b que sintetizan los resultados predominantes hasta ahora, se pueden destacar los siguientes puntos de interés en el post-test:

- Se produce una reorganización cognitiva que le permite a la persona dar un nuevo valor a los distintos factores involucrados en el proceso de toma de decisiones.
- La persona comienza a asumir de manera plena a la toma de decisiones como un hecho controlable, que puede ser manejado a partir de un diálogo interno. Se puede hablar de una persona que controla sus decisiones, que es capaz de monitorearlas desde diferentes perspectivas: respecto a la decisión misma, a las otras personas al contexto y a sí misma.
- Se sigue profundizando la idea de personas que piensan y se piensan dentro de la toma de decisiones, asumiendo ante ella una actitud protagónica.
- Se establece la noción de responsabilidad, en la medida que las respuestas se refieren a las consecuencias.

Procedimiento seguido por los participantes para tomar decisiones

Una vez que se exploró el concepto y la ubicación de los participantes frente a la toma de decisiones, nos encontramos con el procedimiento seguido por estos antes y después del entrenamiento.

El procedimiento se convierte en el punto central de este trabajo, en la medida que es en el hacer donde se sintetizan las distintas nociones sobre la toma de decisiones que manejan las personas.

Tabla № 7. Procedimiento que siguen los participantes del G.E. para tomar una decisión.

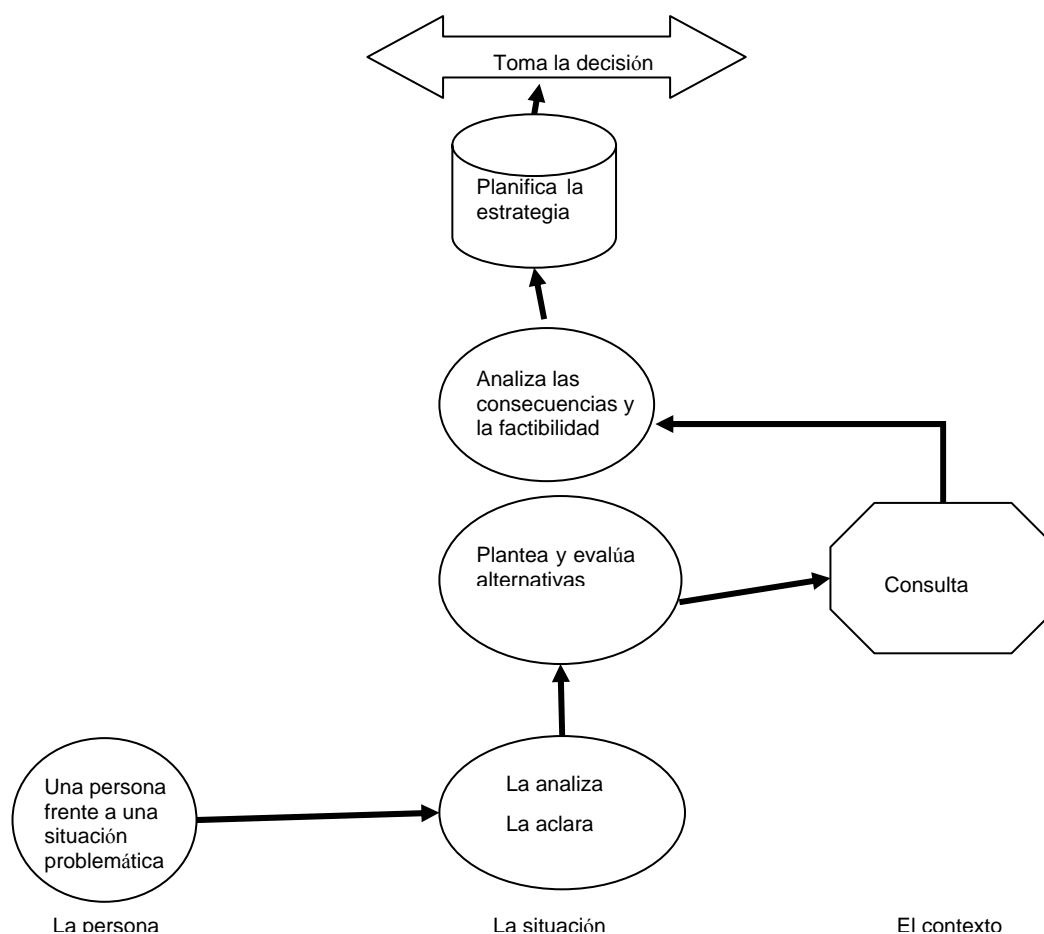
Pre-test. N = 111	%	Post-test. N = 79	%
Analizo y aclaro la situación o problema planteado.	23	Analizo y aclaro la situación a enfrentar (visualizo el problema, reviso si entendí la información, reviso recursos y apoyos).	20
Planteo y evalúo alternativas.	15	Consulta (busco opiniones, reviso perspectivas, hablo con los implicados, busco información).	15
Consulta.	14	Medito sobre mi posición frente a la decisión (emociones, sentimientos, intuiciones, ideas).	15
Analizo las consecuencias y la factibilidad.	14	Analizo varias alternativas (ventajas y desventajas, visualizo el escenario).	15
Planifico la estrategia.	10	Reflexiono sobre el impacto en el entorno y en los demás.	14
Tomo la decisión.	8	Reflexiono sobre los beneficios que obtendré (cambios presentes y futuros).	9
Actúo sin tomar en cuenta las consecuencias (diversas razones, falta de tiempo, porque la situación no es compleja, tendencia personal).	6	Reviso el grado de complejidad y el equilibrio entre las dimensiones emocionales conceptuales e instrumentales.	9
Busco un espacio dentro de mi tiempo	3	Actúo, tomo la decisión.	6
Busco dentro de mi interior en mis paradigmas y valores, reflexiono.	2	Si es algo de meditar sigo más o menos un proceso.	1
Actúo según lo decidido.	2	No respondió.	1
No respondió.	2	Esponáneamente doy mi decisión.	1
Pedir la ayuda de Dios.	1	Trato de que sea ganar- ganar.	1

Profundizando en el procedimiento

La toma de decisiones centrada en la decisión

El análisis de este ítem se realizó tomando en cuenta las respuestas que aparecen en las casillas de la tabla № 7 que preceden a la acción de decidir.

Figura № 6. Procedimiento que siguen los participantes del G. E. para tomar decisiones antes del entrenamiento (pre-test).



Se ha representado el procedimiento en base a tres espacios de acción y reflexión:

a.- la persona, b.- la situación y c.- el contexto, de manera que se pueda ver la interacción que se da entre ellos, en la medida que se describe el procedimiento.

En el gráfico obtenido para el pre-test, se tiene a una persona que se concentra en la decisión. Su proceso reflexivo está básicamente focalizado en la situación. En ningún momento se ha vuelto hacia sí misma, como persona que toma la decisión y si bien toma en cuenta al contexto a la hora de consultar, lo hace en un segundo nivel, cuando está planteando y evaluando las alternativas. No establece un diálogo con el contexto para analizar la situación.

Esta posición puede relacionarse con los distintos hallazgos reportados en el marco teórico, en los cuales se muestra que las personas no piensan en sí mismas como entes que toman decisiones; mientras que el contexto es visto como algo simple, sin identidad. Al no establecerse un diálogo con el contexto y con la persona que decide, se toman en cuenta muy pocos elementos a la hora de decidir, lo que tiende a empobrecer la decisión misma.

Precisamente eso puede llevar a que la persona tienda a actuar de la misma manera ante diferentes situaciones. Al olvidarse de que el contexto o ella misma pueden cambiar, la efectividad de sus decisiones puede verse afectada.

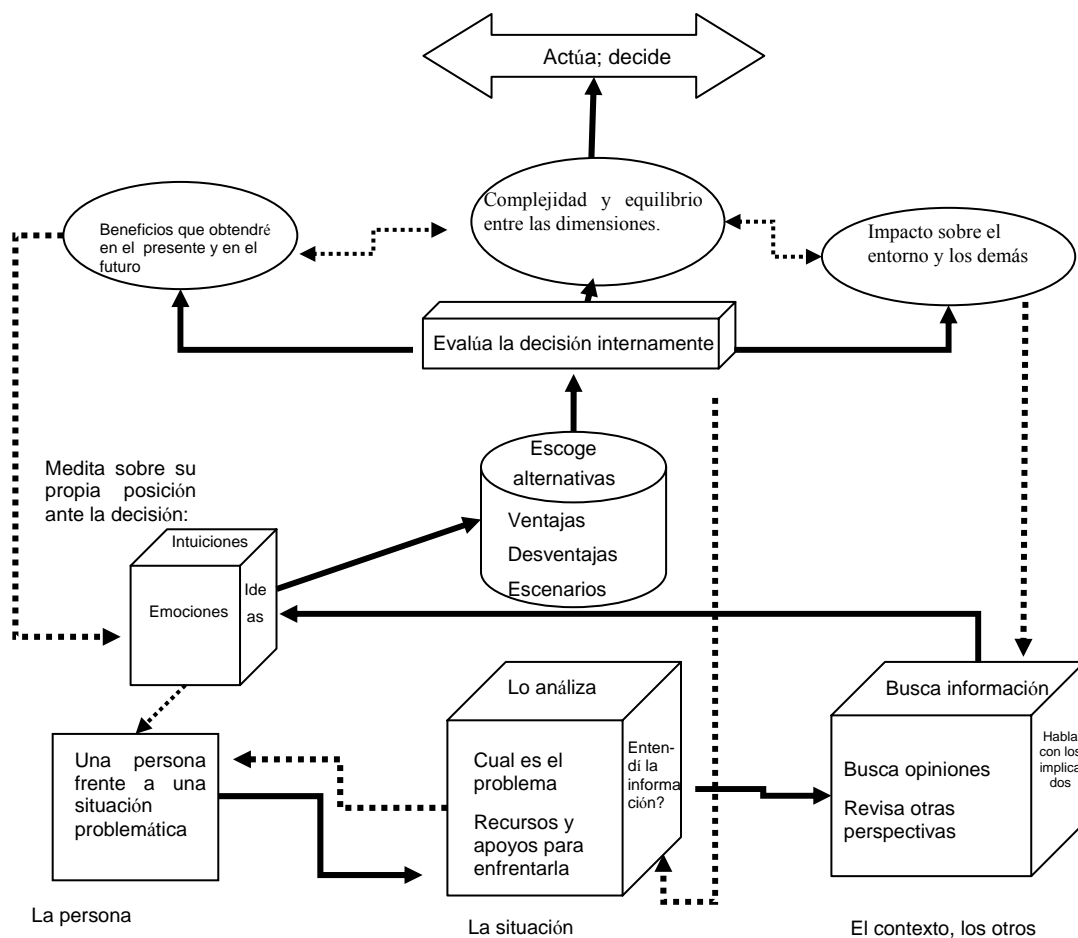
La toma de decisiones como un proceso autorreflexivo

En el post-test cambia la dimensión de las repuestas y se enriquece el procedimiento, como se puede observar en la figura N° 7. En este momento las tres dimensiones verticales (persona, situación, contexto) se cruzan con cinco dimensiones horizontales. A través de ese encuentro la persona va construyendo un diálogo que alcanza distintos niveles de reflexión:

- a) En primer lugar se tiene el encuentro de la persona con la situación y en el cual se produce un primer análisis y una exploración del contexto;
- b) Entre este momento y la escogencia de alternativas, incorpora un nuevo nivel de análisis que ya se puede comenzar a llamar de metadecisión. Un diálogo interno en el cual se interroga frente a la situación;

- c) Después de esa consulta personal pasa a escoger las alternativas; una vez hecho esto,
- d) Introduce un nuevo nivel reflexivo en el cual evalúa a la decisión misma, reencontrándose nuevamente consigo misma, con la situación y con el contexto, para
- e) Dar paso a la acción.

Figura Nº 7. Procedimiento que siguen los participantes del G. E. para tomar decisiones después del entrenamiento (post-test).



Algunos puntos de reflexión en relación al procedimiento

El procedimiento que surge a partir de las respuestas obtenidas en el post-test puede ser llamado metacognitivo, en la medida que el control del proceso se realiza a través

de un diálogo interno. Es precisamente ese diálogo el que le da la forma sistémica que presenta el gráfico. Es un procedimiento que describe una acción consciente, la cual incluye la auto observación y facilita la autorregulación.

De los resultados del post-test se pueden destacar 4 aspectos:

- En este procedimiento la persona asume tanto a la situación, al contexto, como a sí misma como realidades multidimensionales con las cuales se puede dialogar desde distintas perspectivas. Se podría hablar de un proceso basado en la mayéutica, en la medida que se interroga frente a la situación, frente al contexto y frente a sí misma y desde allí construye su respuesta.
- Es un actuar situacional y estratégico. En el cual se da la búsqueda de información, la incorporación de la información que se maneja y se identifica la propia posición ante ella.
- En palabras de Vigotsky se podría decir que hay un proceso guiado por la metac conciencia. Un proceso en el cual la persona hace uso de sus elaboraciones mentales para tener un control interno de sí misma y elaborar planes que preceden a la acción. Desde el primer nivel se observa una posición protagónica del que va a tomar la decisión, en la medida que está en permanente revisión y se ubica en una perspectiva de responsabilidad cognitiva frente al hecho de decidir.
- Destaca también en el procedimiento la incorporación de los elementos aportados en el entrenamiento.

Manejo del equilibrio y la complejidad de la toma de decisiones

Los resultados comentados hasta ahora muestran, por un lado una diferencia en las respuestas dadas por las personas antes y después del entrenamiento y por el otro; la construcción de un significado, de una ubicación personal y de un procedimiento que se puede decir que están guiados por la metadecisión.

Esto nos ubica frente a la pregunta de *¿cuán efectiva puede resultar esta manera de tomar decisiones?*.

En el marco teórico se ha planteado que la efectividad de la toma de decisiones está relacionada con la manera como la persona maneje dos aspectos claves: a. El equilibrio de las dimensiones conceptual, emocional e instrumental y b. La complejidad de las decisiones mismas.

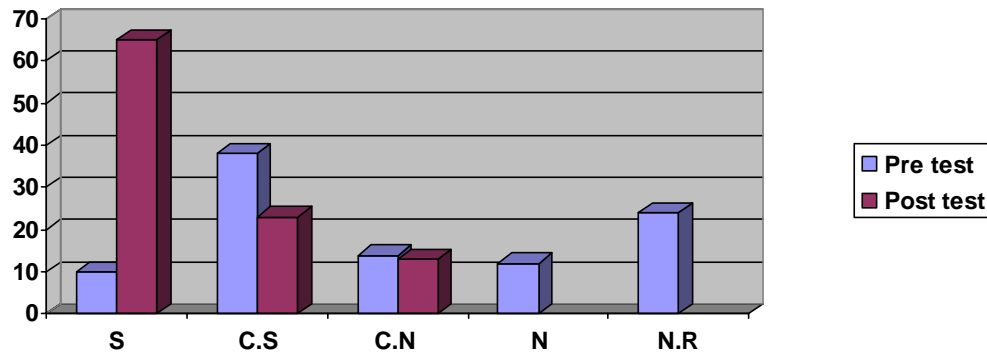
Estos son factores que trascienden cualquier procedimiento y forman parte de la toma de decisiones como hecho en sí mismo. Ambos aspectos implican el manejo efectivo de la de toma de decisiones y la tendencia a ubicarse ante ella desde una perspectiva situacional, lo cual se convierte en una tensión permanente para la persona que toma decisiones.

El equilibrio de las dimensiones conceptual, emocional e instrumental

A continuación se presentan los resultados obtenidos respecto al manejo del equilibrio de las dimensiones, lo cual fue explorado a través de dos ítems: *el primero relacionado con el hecho de que la persona esté pendiente del equilibrio y el segundo con el tipo de decisiones que toman mayoritariamente.*

Cuando se observa el gráfico № 2 elaborado en base a las respuestas dadas al primer ítem, se puede ver un cambio notable entre el pre-test y el post-test. Los participantes van de un 10% en el pre-test que manifiesta estar siempre pendiente del equilibrio, a un 65% en el post-test. En el caso de casi siempre ocurre a la inversa.

Gráfico № 2. Los participantes del G.E. están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones.



S= siempre C.S= casi siempre. C.N= casi nunca N= nunca NR= no respondió

Llama la atención el hecho de que en el pre-test un 24 % de las personas no respondió a la pregunta; mientras que un 12% manifestó que nunca está pendiente. Lo anterior da un total de 36% de personas que nunca está pendiente o no tiene repuestas sobre este aspecto. Mientras que en el post-test estas dos columnas quedan vacías.

Las diferencias cualitativas se encuentran sintetizadas en la tabla 8, en la cual se resumen las explicaciones dadas por los participantes.

En el pre-test se tiene al 38% de las personas pendientes del equilibrio de las dimensiones casi siempre, y las explicaciones apuntan a diferentes motivos: porque tratan de ser equilibrados, porque tratan de que la decisión sea lo mejor para todos, porque lo consideran importante o dependiendo de la situación y el entorno.

Mientras que en el post-test manifiestan de manera contundente, en un 65%, el reconocimiento de que del equilibrio en las dimensiones depende la efectividad y eficacia de las decisiones. En este caso se puede hablar de una valoración consciente del equilibrio.

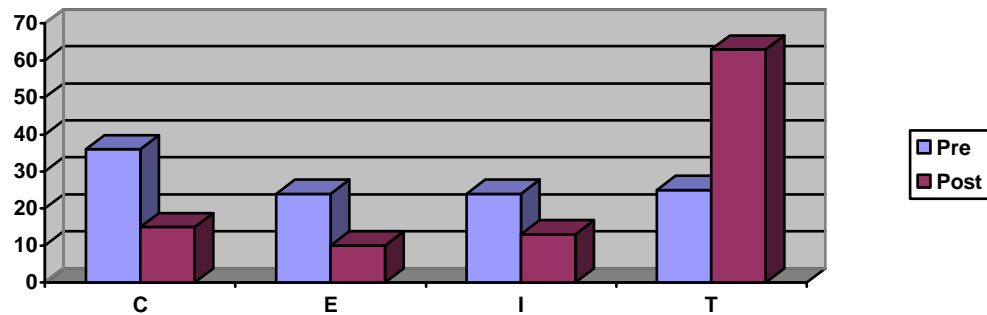
Tabla № 8.- Razones por las cuales los participantes del G.E. están pendientes del equilibrio en las dimensiones.

	Pre - test	Post-test
Siempre	<p>Porque se debe oír a las partes para llegar a consensos y a beneficios colectivos.</p> <p>Porque el equilibrio es importante para lograr los objetivos.</p>	Porque del equilibrio en las dimensiones depende la efectividad y la eficacia de las decisiones.
Casi siempre	<p>Trato de ser equilibrado.</p> <p>Trato de que la decisión sea lo mejor para todos.</p> <p>Son aspectos importantes en la vida</p> <p>Dependiendo de la situación y el entorno.</p>	Es indispensable para lograr decisiones efectivas para mí y para los demás.
Casi nunca	No dio explicaciones.	No es sencillo a pesar de reconocer que debe haber un equilibrio, siempre predomina una por encima de la otra.
Nunca	No dio explicaciones.	
No respondió	No entiendo los conceptos.	

El equilibrio de las dimensiones se convierte en un punto esencial para lograr la efectividad en la toma de decisiones. Cuando la persona no logra el equilibrio, tiende a tratar todas o casi todas las decisiones como si fueran de un solo tipo (haciendo que prevalezca un tipo sobre los otros) y a mezclar los factores conceptuales, emocionales e instrumentales de una manera desordenada, más bien por desconocimiento o por no estar pendiente.

Lo anterior queda reflejado en el gráfico № 3, elaborado en base a las respuestas dadas al ítem: *¿usted toma principalmente decisiones, conceptuales, emocionales o instrumentales?*.

Gráfico № 3. Los participantes del G.E. toman especialmente decisiones:



C: conceptuales E: emocionales I: instrumentales T: los tres

Como se puede ver en este ítem también hay una diferencia notable entre el pre-test y el post-test. En el pre-test hay una dispersión de los porcentajes y se tiene el predominio de un tipo de decisión, que en este caso son las conceptuales con un 36%.

La posición de los participantes antes del entrenamiento es consistente con lo que se viene observando en las respuestas anteriores. Si la persona no se plantea la decisión como un hecho en sí mismo; si no se plantea el equilibrio y si además, tiene un desconocimiento de estas tres dimensiones, tiende a confundir las dimensiones y a tomar cualquier decisión como si fuera conceptual, como si fuera emocional o como si fuera instrumental.

Mientras que en el post-test el 63 % está consciente de que toma los tres tipos de decisiones. Esta respuesta es consistente con la anterior y con los comentarios que hemos venido haciendo hasta ahora. También nos habla de una ubicación situacional frente a la toma de decisiones después del entrenamiento. Lo anterior queda reflejado en la tabla № 9, en la cual se sintetiza las explicaciones dadas por los participantes a este ítem.

Tabla № 9. Razones por las cuales los participantes del G. E. toman decisiones conceptuales, emocionales, instrumentales o las tres.

	Pre-test	Post-test
Conceptuales	Siempre analizo para tomar una decisión. En situaciones en la que se exigen criterios claros, concisos y precisos. 6 no dieron explicaciones.	Analizo la situación, las personas y los procedimientos, después actúo. Tomo en cuenta valores tanto míos como de los demás y que puedan respaldar la decisión a tomar.
Emocionales	No dio explicaciones. Me dejo guiar por la manera como me siento y cómo se sienten los demás.	Tomo en cuenta a los demás y a mi mismo cuando voy a decidir. Tendencia personal a lo emotivo.
Instrumentales	4 personas no respondieron. Porque soy operativa- práctica.	Tendencia personal. Por rechazo a las decisiones emocionales.
Las tres	Porque tomo en cuenta la etapa de mi vida, valorizo mis emociones, las de los que me rodean y me ordeno para implementarlas. Todo depende de la situación en que me encuentre.	Busco el equilibrio de las tres dimensiones. Depende del momento y la situación.

Si nos concentramos en las casillas que recogen las tendencias predominantes; tenemos que en el pre-test las personas tienen explicaciones generales o simplemente no explican su posición. Mientras que en el post-test manifiestan, de manera contundente, la búsqueda consciente del equilibrio. También manifiestan una perspectiva situacional en la medida en que asumen que el equilibrio depende de la situación y del momento en el cual van a decidir.

Si hacemos una síntesis de las tendencias predominantes en estas dos preguntas tenemos lo siguiente:

Cuadro resumen 3a. Manejo del equilibrio conceptual, emocional e instrumental por parte de los participantes del G.E

	Pre-test	Post-test
Tendencia	Estar pendientes del equilibrio casi siempre.	Estar pendientes del equilibrio siempre.
Razones	Diversas: por ser equilibrado, por el bien de todos, porque es importante, depende del entorno y la situación.	Porque del equilibrio en las dimensiones depende la efectividad y la eficacia de las decisiones.
Predominio	Tiende a predominar un tipo de decisiones, especialmente las conceptuales.	Tienden a tomar los tres tipos de decisiones
Explicaciones	Siempre analizo para tomar una decisión. En situaciones en la que se exigen criterios claros, concisos y precisos. 6 no dieron explicaciones	Busco el equilibrio de las tres dimensiones. Depende del momento y la situación.

Se mantiene la tendencia observada en los ítems analizados anteriormente:

- En el pre-test los participantes dan menos importancia al equilibrio de las dimensiones; mientras que en el post-test han incorporado a su toma de decisiones la información y han hecho consciente su importancia.
- Podríamos hablar de un nivel de metadecisión en el post-test en la medida que han incorporado la importancia del equilibrio conceptual, emocional e instrumental. Este aspecto es clave en la medida que lo podemos relacionar con la toma de conciencia y la incorporación de la nueva información aportada en el taller de entrenamiento.

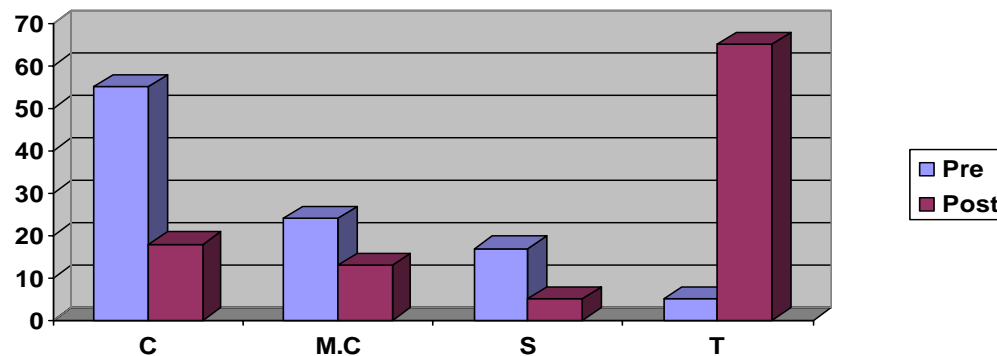
La complejidad

Un segundo aspecto que se convierte en sustento para lograr la efectividad es el manejo de la complejidad. Este aspecto se exploró a través de dos ítems: *la opinión de los participantes sobre la complejidad de la toma de decisiones y el tipo de decisiones que les resulta más difícil a la hora de tomarla.*

Al graficar las repuestas dadas por los participantes al ítem sobre el grado de complejidad de la toma de decisiones. Nuevamente se puede ver un cambio notorio entre las respuestas dadas antes y después del entrenamiento.

En el pre-test los sujetos en un mayor porcentaje, 55% considera a la toma de decisiones como compleja y medianamente compleja un 24%. Mientras que en el post-test, esta visión cambia y el 65% considera que puede ser compleja, medianamente compleja o simple (cualquiera de las tres). Esto se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico № 4.- Complejidad de la toma de decisiones para los participantes del G.E.



C= compleja M.C= medianamente compleja S= simple T= las tres

Las diferencias cualitativas se mantienen, como se puede observar en la tabla № 10 donde se recogen las explicaciones dadas por los participantes a este ítem:

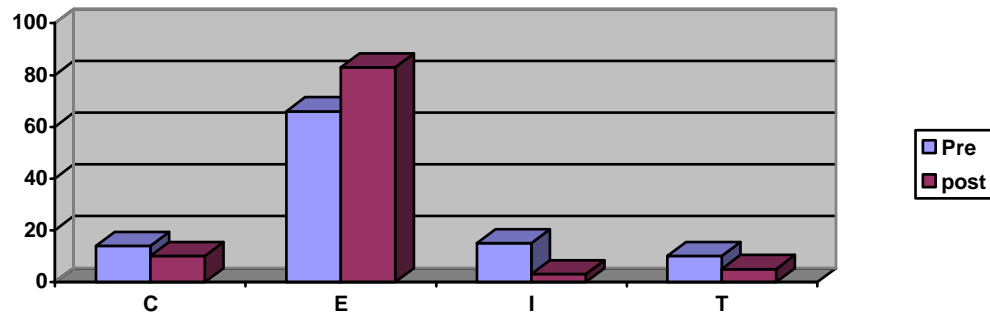
Tabla Nº 10. Razones dadas por los participantes del G.E. para explicar su impresión sobre la complejidad de la toma de decisiones.

	Pre-test	Post-test
Compleja	<p>Por el impacto que tiene en distintos ámbitos (social, económico, político).</p> <p>Implica una responsabilidad personal.</p> <p>Involucra tiempo, espacios, personas, recursos.</p> <p>Implica incertidumbre.</p>	<p>Se deben evaluar (reflexionar) distintas opciones para lograr que sea efectiva.</p> <p>Pueden repercutir de manera trascendental en la vida de los que toman las decisiones.</p> <p>Hay muchos factores implicados (sentimientos, conductas, incertidumbre).</p>
Medianamente compleja	<p>Si no se analiza se pueden cometer errores, implica riesgo.</p> <p>Depende de las circunstancias.</p> <p>Implica autorresponsabilidad</p>	<p>Tiene impacto en las personas con las cuales se relaciona el que toma las decisiones.</p> <p>Porque se debe lograr el equilibrio conceptual, instrumental y emocional.</p> <p>Porque implica cambios en la vida de las personas que deciden.</p>
Simple	Explicación no apropiada.	Depende de la actitud personal.
Las tres	Depende de la situación.	<p>Dependiendo de la situación (implicaciones, impacto para mí y para los demás).</p> <p>Depende de la persona (de la manera de enfrentar las situaciones).</p>

En el pre-test la tendencia mayoritaria es explicada con varias razones, mientras que en el post-test, se utilizan dos motivos: dependiendo de la situación (implicaciones, impacto para mí y para los demás) y depende de la persona (de la manera de enfrentar las situaciones). Esto muestra una visión situacional y además marca la responsabilidad de la persona en el hecho de decidir. No niega los motivos de la complejidad, pero los ubica en la persona y en la situación.

Una segunda noción que se exploró para profundizar en la visión que tienen los participantes sobre la complejidad de la toma de decisiones, fue la opinión concreta sobre la dificultad de los distintos tipos de decisiones a través del ítem *¿a usted le resulta más difícil tomar decisiones conceptuales, emocionales o instrumentales?*. Los resultados están representados en el siguiente gráfico:

Gráfico № 5. A los participantes del G.E. les resulta más complejo tomar decisiones:



C= conceptuales E= emocionales I= instrumentales T= las tres

En las respuestas dadas a este ítem llama la atención el hecho de que tanto las respuestas del pre como las del post-test mantienen la misma tendencia. En ambas se da un reconocimiento por parte de los participantes, de que les resulta más complicado tomar decisiones emocionales. Más aún, en el post-test, esta tendencia se acentúa llegando de un 66% a un 83% las respuestas que destacaron el aspecto emocional como más difícil que los otros.

Si se revisa la tabla de explicaciones dadas a este ítem se tiene lo siguiente:

Tabla № 11. Explicaciones dadas por los participantes del G.E. a la dificultad que tienen para tomar decisiones:

	Pre- test	Post-test
Conceptuales	Tendencia a tomar decisiones emocionales e instrumentales.	Busco el equilibrio pero no es fácil. Me confunden.
Emocionales	Afecta a nivel personal Afecta a otros Se pueden cometer errores	Involucran aspectos personales (mis emociones, impulsos, patrones conductuales). Porque afectan a personas con las cuales estoy involucrada.
Instrumentales	No tengo suficiente habilidad o destreza.	Me cohibo, decido hacerlo pero no puedo.
Las tres	Depende del caso	Quiero que mis decisiones tengan un equilibrio con la cabeza y con el corazón.

La segunda constatación es que en este caso las explicaciones son similares cuando se refieren a la tendencia predominante.

Si se hace un resumen de estos dos ítems, se tiene lo siguiente:

Tabla № 12. Manejo de la complejidad de las decisiones por parte de los participantes del G.E.

	Pre-test	Post-test
Tendencia	La tendencia predominante es a considerarla compleja.	La tendencia predominante es a considerar que puede ser compleja, medianamente compleja o simple (cualquiera de las tres).
Motivo	Por el impacto que tiene en distintos ámbitos (social, económico, político). Implica una responsabilidad personal. Involucra tiempo, espacios, personas, recursos. Implica incertidumbre.	Dependiendo de la situación (implicaciones, impacto para mi y para los demás). Depende de la persona (de la manera de enfrentar las situaciones).
Reconocen mayor dificultad en	Las decisiones emocionales.	Las decisiones emocionales.
Explicaciones	Le afecta a nivel personal. Afecta a otros. Se pueden cometer errores.	Involucran aspectos personales (mis emociones, impulsos, patrones conductuales). Porque afectan a personas con las cuales estoy involucrada.

Los resultados obtenidos para estos ítems nos conectan con lo que se explicó en el marco teórico, respecto a que la complejidad es algo intrínseco a la toma de decisiones misma. Se produce por los distintos factores que se describieron y la manera como esa complejidad afecta a la persona, va a depender de cómo ésta la maneje.

Es llamativo el caso de que las decisiones emocionales sean reconocidas como las más complejas, tanto antes como después del entrenamiento. Los participantes dan como explicación el hecho de les afecta tanto a ellos como a personas con las cuales se relacionan.

Podríamos agregar que la complejidad se hace más patente, por todas las implicaciones que tiene para la persona optar y asumir una responsabilidad personal que es intransferible frente a situaciones que están relacionadas con sus estados

internos. Recordemos además que normalmente la toma de decisiones implica asumir una posición en situaciones de incertidumbre y la persona debe aprender a manejar la tensión que esto produce.

Síntesis de los resultados obtenidos por el grupo experimental

Como cierre a esta parte de los resultados y como una manera de reforzar las reflexiones, podemos destacar cuatro puntos:

1. La simplificación del proceso de toma de decisiones por parte de los participantes antes del entrenamiento, lo que les lleva a ignorar aspectos claves relacionados con la persona que decide, con el hecho mismo de decidir o con el contexto. Lo anterior queda reflejado en un concepto limitado de la toma de decisiones; poca tendencia a reflexionar sobre ella; ubicación del control de las decisiones fuera de su responsabilidad y la tendencia a estar centrados sólo en la decisión misma cuando van a decidir.

Esta simplificación les resta flexibilidad a la hora de buscar el equilibrio de las dimensiones conceptual, emocional e instrumental, haciendo que exista la tendencia a tratar a la mayoría de las decisiones como si fueran conceptuales.

2. Después del entrenamiento en metacognición y toma de decisiones en los participantes se produce una reorganización cognitiva, que los lleva a cambiar su concepción sobre el proceso, asumiendo una perspectiva multidimensional que enriquece su relación con el mismo. Lo anterior queda reflejado en el manejo de un concepto de toma de decisiones en el cual se le asume como un significado y un referente, un concepto dinámico con claras implicaciones internas y externas.

En este momento los participantes asumen una actitud comprometida con la toma de decisiones, reflexionan cotidianamente sobre ella, considerando las distintas variables implicadas, es decir las variables de la persona, del contexto y del

hecho mismo de decidir. Esta actitud comprometida los lleva a ubicarse frente a la toma de decisiones como un proceso que ellos pueden controlar.

Manejan de manera consciente los factores relacionados con la persona, con el hecho de decidir y con el contexto en el cual se decide. Esta relación activa se refleja en un procedimiento autorreflexivo que les permite dialogar con la acción de decidir, actuando de manera estratégica y situacional. Esa relación autocontrolada y autorreflexiva les lleva a manejar de manera efectiva tanto el equilibrio de las dimensiones como la complejidad de la toma de decisiones.

3. Al momento de enfrentar la complejidad de la toma de decisiones hay un aspecto en el cual no hubo cambios y se mantuvo la misma tendencia tanto en el pre-test como en el post-test. Se trata de lo relacionado con el tipo de decisiones que les resulta más difícil a la hora de decidir, donde la tendencia predominante, tanto antes como después del entrenamiento es a manifestar que las decisiones más complejas son las emocionales. Además en ambos momentos los participantes dan explicaciones similares: el hecho de que los afecta a ellos y a personas con las cuales están relacionados.

En las respuestas dadas por los participantes del grupo experimental en el post-test están presentes los contenidos aportados en el taller de entrenamiento en metacognición y toma de decisiones. Se maneja la noción de la toma de decisiones como un hecho multidimensional, se ubica la responsabilidad de la persona que decide y además, se reconoce la importancia del equilibrio en las dimensiones conceptual, emocional e instrumental y del manejo de la complejidad.

Los puntos dos y cuatro nos hablan de que las respuestas del post- test están ubicadas en un nivel de metadecisión, ya que los participantes:

- ❖ Tomaron conciencia de las características multidimensionales de la toma de decisiones y de los distintos factores que tienen que ver con ella, así como de su responsabilidad frente al proceso.

- ❖ Hicieron uso de sus conocimientos previos, lo cual queda reflejado en el procedimiento que asumen para tomar las decisiones después del entrenamiento.
- ❖ Incorporaron la nueva información que se les aportó en el entrenamiento enriqueciendo su concepción y su manejo de la toma de decisiones.

2. El grupo control

El grupo control fue introducido en nuestro diseño de investigación como una manera de tener una base comparativa, que permitiera decir si los cambios que se presentan en el grupo experimental estuvieron realmente relacionados con el entrenamiento. Cuando se hizo una revisión preliminar se llegó a la conclusión de que valía la pena mostrar en un primer momento sólo los resultados obtenidos con el grupo experimental, debido a que las diferencias en las respuestas del pre-test y del pos-test resultan contundentes y tienden a mostrar la influencia del entrenamiento.

Sin embargo, al revisar los resultados del grupo control nos encontramos con que las respuestas dadas por los participantes, se convierten en una base para argumentar que los resultados obtenidos con el grupo experimental, se deben realmente al entrenamiento, como se puede ver en la siguiente síntesis y en los datos que se presentan a continuación.

Síntesis de los resultados obtenidos por el grupo control

En el análisis de los resultados obtenidos por el grupo control y la comparación con los resultados obtenidos por el grupo experimental, se presentan siete puntos que llaman la atención:

1. Las respuestas dadas por el grupo control en el pre-test muestran una simplificación del proceso de toma de decisiones. Esa simplificación se expresa, al igual que en el grupo experimental, en un concepto limitado de la toma de decisiones y poca inclinación a reflexionar sobre ella. Así como en una tendencia a actuar centrados en la decisión, ignorando aspectos claves del proceso como el equilibrio en las dimensiones conceptual, emocional e instrumental, lo que hace que predomine una dimensión sobre la otra, en este caso predominan las conceptuales y las instrumentales.
2. La simplificación y el resto de características enumeradas en el punto anterior se mantienen en las respuestas dadas por el grupo control en el post-test. Mientras

que en el grupo experimental, las respuestas del post-test reflejan un cambio respecto a las del pre-test y muestran un enriquecimiento tanto del concepto de la toma de decisiones, como de la relación de la persona con el proceso.

3. En el grupo control sólo se observan cambios entre el pre-test y el post-test, en el primer ítem relacionado con la complejidad de la toma de decisiones, en el resto no hubo cambios. Mientras que en el grupo experimental hubo cambios en todos los ítems, excepto en el segundo ítem sobre la complejidad de las decisiones.
4. En el grupo control las explicaciones dadas a las respuestas del pre-test y el post-test son similares en todos los ítems. Mientras que en el grupo experimental se da una diferencia notable entre las explicaciones dadas a los distintos ítems en el pre-test y las dadas en el post-test; excepto en las explicaciones dadas al ítem sobre el tipo de decisión más compleja.
5. Las respuestas dadas por el grupo control tanto en el pre-test como en el post-test, tienden a ser similares a las del grupo experimental en el pre-test.
6. En el post-test, el grupo control no incorpora a sus explicaciones elementos aportados en el entrenamiento (la charla), mientras que el grupo experimental utiliza la información aportada en el taller de entrenamiento para sustentar sus respuestas en los distintos ítems.
7. En las preguntas sobre la complejidad, se producen varios puntos de interés:
 - El único ítem en el cual se observaron cambios en el grupo control es el referido al grado de dificultad de la toma de decisiones, en el que los participantes tuvieron la tendencia mayoritaria a responder en el pre-test que es compleja y en el post-test que es medianamente compleja. En este ítem también en el grupo experimental hubo cambios; de considerarla compleja en el pre-test a considerar en el post-test que puede ser cualquiera de las tres (simple, medianamente compleja o compleja) dependiendo de las circunstancias.

La diferencia entre ambos grupos se mantiene en la medida que el grupo experimental cambia hacia una perspectiva situacional, mientras que el grupo control no lo hace. Además el grupo experimental utiliza argumentos aportados en el entrenamiento para explicar su respuesta, mientras que el grupo control no.

- En el segundo ítem sobre la complejidad, referido a *¿cuál es el tipo de decisión que les resulta más difícil a la hora de tomarla?*, nos encontramos con que no hay diferencias entre las respuestas dadas en el post-test por ambos grupos. Así como tampoco la hubo en el grupo experimental entre las respuestas del pre-test y las del post-test, en la medida que, en todos los casos, los participantes manifiestan que las más complejas son las decisiones emocionales.

Lo anterior nos permite afirmar lo siguiente:

- ❖ Los dos grupos manejaban un nivel similar de información sobre toma de decisiones antes del entrenamiento, lo cual se refleja en el hecho de que ambos dan respuestas similares en el pre-test.
- ❖ Los cambios observados en el grupo experimental pueden considerarse como resultado del entrenamiento en metacognición y toma de decisiones, tal y como se ve reflejado en las diferencias que se presentan en las respuestas que ambos grupos dan en el post-test a los distintos ítems.
- ❖ La complejidad es un aspecto intrínseco a la toma de decisiones y la persona siempre va a tener que manejarla. La importancia de la metadecisión apunta al hecho de que la persona toma conciencia de las herramientas que tiene para manejarla de manera efectiva.

A continuación se presentan los resultados del grupo control y las comparaciones realizadas con el grupo experimental.

Concepto de toma de decisiones que manejan los participantes

La toma de decisiones como significado y como significante

Este es uno de los puntos en los cuales el grupo control cobra importancia en el desarrollo de este trabajo, en la medida que cuando se presentan las respuestas del pre-test y las del post-test no se observan diferencias significativas entre ellas en cuanto al nivel metacognitivo. Es decir el concepto se queda a nivel del significado y no llega expresar elementos relacionados con el significante como se muestra en la tabla Nº 13:

Tabla Nº 13. La toma de decisiones como significado y como significante. Grupo Control (G.C).

		Pre-test	Post-test
La toma de decisiones como significado	¿ Qué es?	Adoptar una posición respecto a una situación. Escoger entre varias alternativas la más conveniente. Una acción o evento. La solución a un conflicto o hecho determinado. Organizar las cosas. Dar un sentido a la vida.	Correr el riesgo. Hacer cambios importantes y significativos. Capacidad de darse cuenta. Iniciar un proceso de cambios.
	Ubicación		En diferentes ámbitos de la vida de las personas. En un momento determinado.
	Objetivo	Solucionar un problema Lograr un objetivo personal, familiar y social. Lograr soluciones correctas.	Tomar la decisión necesaria, aunque no sea la más conveniente. Asumir una acción. Transformar un problema planteado.
La toma de decisiones como significante.	Implica		Búsqueda de calidad. Crecer
	Está influenciado por		
	Influye en		
	Características distintivas		

Entre los aspectos que destacan tenemos que:

Las respuestas dadas al pre-test y al post-test, además de ser similares entre ellas, mantienen la misma tendencia que se observó en las preguntas dadas por el grupo experimental en el pre-test, como se puede ver en la siguiente tabla comparativa:

Tabla № 14. La toma de decisiones como significado y como significante. Comparación (G.E. pre-test y G. C. pre-test y post-test).

		G. E. (pre-test)	G. C. (pre-test)	G. C. (post-test)
La toma de decisiones como significado	¿Qué es?	<ul style="list-style-type: none"> * Proceso de análisis y elección de alternativas. * Actuar. * Una capacidad de la persona. 	Adoptar una posición respecto a una situación. Escoger entre varias alternativas la más conveniente. Una acción o evento. La solución a un conflicto o hecho determinado. Organizar las cosas. Dar un sentido a la vida.	Correr el riesgo. Hacer cambios importantes y significativos. Capacidad de darse cuenta. Iniciar un proceso de cambios.
	Objetivo	Solucionar problemas. Fijarse metas.	Solucionar un problema. Lograr un objetivo personal, familiar y social. Lograr soluciones correctas.	Tomar la decisión necesaria, aunque no sea la más conveniente. Asumir una acción. Transformar un problema planteado.
	Ubicación	En una situación o momento determinado.		En diferentes ámbitos de la vida de las personas. En un momento determinado.
La toma de decisiones como significante	Implica	Una postura personal. Un cambio.		Búsqueda de calidad. Crecer.
	Está influenciado por			
	Influye en			
	Características distintivas			

Un segundo aspecto que destaca es que en estas tres columnas de respuestas, la definición de la toma de decisiones se queda en el significado y quedan prácticamente en blanco las celdas donde van los elementos relacionados con el significante.

Cuando se comparan las respuestas dadas por ambos grupos al post-test, las diferencias se hacen notorias como se puede observar en la siguiente tabla comparativa.

Tabla № 15. La toma de decisiones como significado y como significativo. Comparación de ambos grupos en el post-test.

La toma de decisiones como significado		Grupo Experimental	Grupo Control
	¿Qué es?	<ul style="list-style-type: none"> * Un acto importante * Proceso de análisis de las causas y consecuencias de una situación. * Elegir entre varias opciones * Actuar * Pasos o procedimientos 	Correr el riesgo. Hacer cambios importantes y significativos. Capacidad de darse cuenta. Iniciar un proceso de cambios.
	Objetivo	Tomar posición ante situaciones. Resolver situaciones problemáticas. Alcanzar metas.	Tomar la decisión necesaria, aunque no sea la más conveniente. Asumir una acción. Transformar un problema planteado.
	Ubicación	En la vida cotidiana. En todos los ámbitos de la vida.	En diferentes ámbitos de la vida de las personas. En un momento determinado.
La toma de decisiones como significativo	Implica	Una posición personal. La búsqueda de calidad.	Búsqueda de calidad Crecer.
	Está influenciado por	Creencias. Valores. El entorno.	
	Influye en	La cotidianidad. En quien decide. En los que se relacionan con quien decide. El equilibrio con el entorno	
	Características distintivas	Su significado depende de las circunstancias. Puede ser consciente o inconsciente. Una vez más efectiva que otras.	

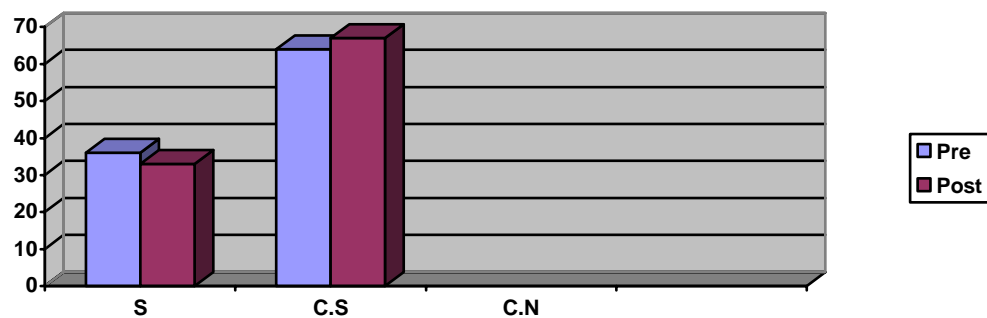
Como se ve, el grupo experimental define a la toma de decisiones como significado y como significativo incorporando los contenidos aportados en el entrenamiento,

mientras que el grupo control además de quedarse sólo en el significado, no hace ninguna referencia a los contenidos de la charla.

La reflexión como una manera de enriquecer la noción de toma de decisiones

La tendencia anterior se mantiene cuando se observan las respuestas dadas al ítem, *¿reflexiona usted sobre su toma de decisiones?*. Como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 6. Los participantes del grupo control reflexionan sobre su toma de decisiones.

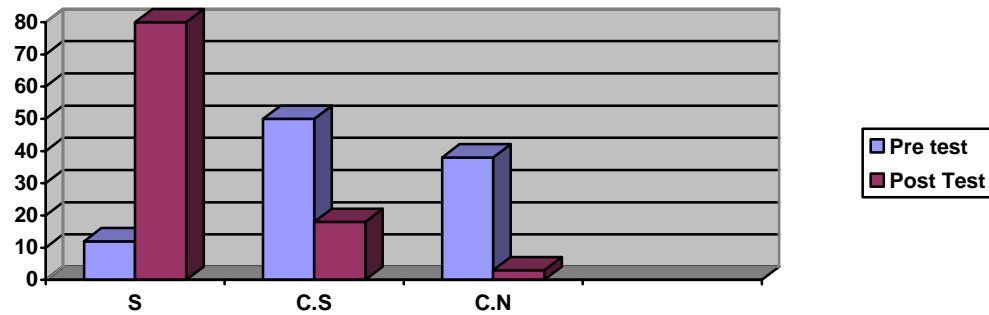


S= siempre C.S = casi siempre C.N= casi nunca

En el grupo control se mantuvo la misma tendencia, tanto en el pre-test como en el post-test. Inclusive el porcentaje de personas que respondieron *casi siempre*, se duplica en el en el post-test.

Lo anterior marca una diferencia contundente con el grupo experimental, en el cual como se recordará hubo un cambio notable entre el pre-test y el post-test, como se observa en el gráfico Nº 1, el cual se incluye a continuación, para facilitar la comparación:

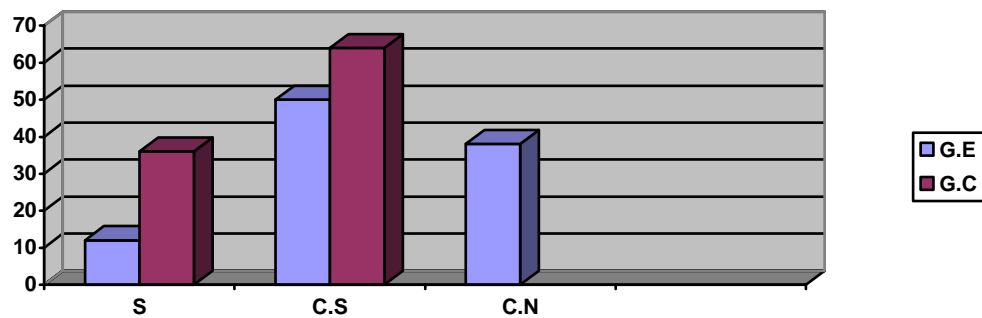
Gráfico № 1. Los participantes del G.E. reflexionaron sobre su toma de decisiones:



S= siempre C.S = casi siempre C.N= casi nunca

Si se comparan las respuestas de ambos grupos en el pre-test, nos encontramos con que tienen la misma tendencia, como se nota en el siguiente gráfico.

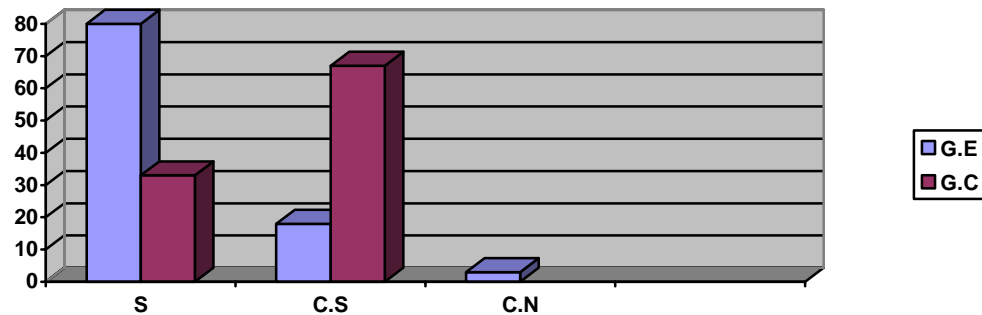
Gráfico № 7. Comparación de los dos grupos en el pre-test



S= siempre C.S = casi siempre C.N= casi nunca

En cambio al comparar los resultados del post-test en ambos grupos, se observa una diferencia radical, como queda reflejado en el gráfico № 8.

Gráfico № 8. Comparación de los dos grupos en el post-test.



S= siempre C.S = casi siempre C.N= casi nunca

Si se observan las tablas № 16 y № 17 en las que se resumen las explicaciones, se refuerza la diferencia entre los resultados del grupo experimental y los del grupo control.

Tabla № 16. Razones por las cuales los participantes del grupo control reflexionan sobre su toma de decisiones.

	Pre-test	Post-test
Siempre	Revisar cuáles son las amenazas y debilidades de dicha decisión, así como los pro y los contra de ésta. Revisar las posibles soluciones del problema. Analizar la situación o hecho concreto a decidir.	No dio explicaciones
Casi siempre	Pensar los pro y los contra, así como el alcance y el impacto de la decisión. Depende de la circunstancia y la oportunidad.	Hay que pensar antes de tomar una decisión, no se puede improvisar, hay que ser lo más acertado. Hay decisiones que se tienen que tomar con premura por lo tanto no hay tiempo para pensarlas o modificarlas, hay que tomarla, así como hay otras que se pueden analizar con calma. Para buscar que sea posible

En el grupo control se mantiene la tendencia a que las respuestas del pre-test y las del post-test sean similares. Incluso las respuestas del post-test, tienden a ser

cualitativamente menos elaboradas que las del pre-test e igualmente no se hace ninguna referencia a los contenidos sobre toma decisiones aportados en la charla.

Al comparar los resultados de los dos grupos en el pre-test, se observan respuestas similares, tal y como ocurrió en el ítem anterior.

Tabla № 17. Razones por las cuales los participantes reflexionan sobre su toma de decisiones. Comparación de los resultados de ambos grupos en el pre-test.

	Experimental	Control
Siempre	Revisar la pertinencia de la alternativa seleccionada. Analizar a profundidad el problema. Planificar tomando en cuenta el conocimiento y la experiencia. Estudiar el apoyo de los involucrados. Revisar el compromiso personal	Revisar cuáles son las amenazas y debilidades de dicha decisión, así como los pros y los contra de ésta. Revisar las posibles soluciones del problema Analizar la situación o hecho concreto a decidir
Casi siempre	Evaluar alternativas Evaluar resultados Ordenar ideas	Pensar los pros y los contras, así como el alcance y el impacto de la decisión. Depende de la circunstancia y la oportunidad
Casi nunca	Sólo cuando algo sale mal, Después de tomada la decisión antes no porque trae inseguridad.	

Lo observado hasta ahora, nos permite decir que ambos grupos partieron de un nivel similar de información sobre la toma decisiones antes del entrenamiento.

En cambio en las respuestas dadas por ambos grupos al pos- test, las cuales están sintetizadas en la tabla № 18, las diferencias son notorias. Las explicaciones del grupo control son menos estructuradas y dispersas. No aportan ninguna característica sobre la toma de decisiones y se mantienen en un nivel de explicación bastante elemental. Mientras que en el grupo experimental se maneja el concepto multidimensional de la toma de decisiones y se incorporan elementos aportados en el entrenamiento.

Tabla Nº 18. Razones por las cuales los participantes reflexionan sobre su toma de decisiones. Comparación de los resultados de ambos grupos en el post-test.

	Grupo Experimental	Grupo Control
Siempre	<p>Evaluar las opciones en base a la experiencia y buscar el equilibrio de las dimensiones.</p> <p>Evaluar las consecuencias que tendrá sobre los demás y sobre el contexto.</p> <p>Analizar mi posición personal (responsabilidad, conflictos que me genera) y las consecuencias que tendrá para mí.</p> <p>Porque es algo cotidiano</p>	No dio explicaciones
Casi siempre	<p>Analizar los pro y los contra</p> <p>Consultar</p> <p>Identificar fallas y corregirlas</p>	<p>Hay que pensar antes de tomar una decisión, no se puede improvisar, hay que ser lo más acertado.</p> <p>Hay decisiones que se tienen que tomar con premura por lo tanto no hay tiempo para pensarlas o modificarlas, hay que tomarla, así como hay otras que se pueden analizar con calma.</p> <p>Para buscar que sea posible</p>
Casi nunca	Sólo cuando hay decisiones fuertes	

Ubicación de los participantes frente al proceso de toma de decisiones

Pensamientos con los cuales acompañan la toma de decisiones

La tabla Nº 19 recoge las respuestas dadas por los participantes del grupo control al ítem: *¿cuáles son los pensamientos que tiene usted cuando va a tomar una decisión?*.

En ella se observa la misma tendencia de los ítems revisados anteriormente: hay similitudes entre las respuestas obtenidas para el pre-test y para el post-test del grupo control, inclusive en ambos momentos se mantiene la misma tendencia predominante.

Tabla № 19. Pensamientos que dicen tener los participantes del grupo control cuando van a tomar una decisión.

Pre-test	%	Post-test	%
Consecuencias e implicaciones de la decisión.	25	Las consecuencias (efectos, situación posterior, a quien afecta).	38
Ventajas o desventajas de dicha decisión.	21	El futuro,	8
Si la decisión lleva al resultado deseado	21	Prioridad de la decisión	8
En los otros actores involucrados	17	Si habré considerado los aspectos implícitos en ella.	8
Motivos y objetivos de la decisión	13	¿Qué quiero? ¿Por qué? ¿Para qué?	8
Cómo afecta mi vida y mis seres queridos.	4	Muchos	8
		Dudas	8
		A quién consulto, será confiable	8
		Causas	8

La diferencia principal entre el grupo control y el grupo experimental frente a este ítem, es que como se recordará en el grupo experimental hubo un cambio notable entre las respuestas del pre-test y las respuestas del post-test.

Lo otro que destaca es que se sigue observando que el grupo control no hace ninguna referencia a los contenidos sobre toma de decisiones. Esto sigue fortaleciendo la idea de que realmente los cambios mostrados por el grupo experimental se debieron al entrenamiento.

Aspectos que valoran del proceso mismo de tomar decisiones

Las respuestas al ítem *¿qué es lo que usted más valora del proceso de tomar decisiones?* siguen reforzando la tendencia identificada anteriormente: las similitudes entre el pre-test y el post-test del grupo control, en cuanto al nivel de las respuestas y los tipos de factores que consideran, como se ve en la tabla № 20.

Tabla № 20. Los participantes del grupo control valoran de la toma de decisiones

	Pre-test	Post-test
Factores relacionados con la persona	El equilibrio en mis contextos de actuación. La intuición,	La responsabilidad que se asume una vez que se toma la decisión. El aprendizaje que dejan los fracasos
Factores relacionados con la acción de decidir	El logro de los objetivos y los resultados finales. La objetividad	Los logros y el éxito obtenido, Su aproximación a la verdad Tomar la decisión misma,
Factores relacionados con el hecho de decidir		
Factores relacionados con el contexto		
Otros factores		

Si se incorporan las tablas comparativas de los dos grupos en el pre-test y en el post-test (tablas № 21 y № 22), se sigue observando la tendencia a que se den respuestas similares en el pre-test y diferentes en el post-test.

En el post-test, ambos grupos se separan cualitativamente, mostrando la influencia del entrenamiento en los resultados y cambios observados en el grupo experimental.

Tabla № 21. Los participantes valoran de la toma de decisiones. Comparación de los resultados de ambos grupos en el pre-test.

	Experimental	Control
Factores relacionados con la persona.	El equilibrio en mis contextos de actuación. La intuición,	La actitud personal
Factores relacionados con la acción de decidir.	El logro de los objetivos y los resultados finales. La objetividad	Las consecuencias y resultados La reflexión y evaluación de alternativas.
Factores relacionados con el hecho de decidir.		
Factores relacionados con el contexto.		

Tabla № 22. Los participantes valoran de la toma de decisiones. Comparación de los resultados de ambos grupos en el post-test.

	Experimental	Control
Factores relacionados con la persona	El sentimiento personal de efectividad y responsabilidad. El impacto en mi vida y en la de los demás.	La responsabilidad que se asume una vez que se toma la decisión. El aprendizaje que dejan los fracasos
Factores relacionados con la acción de decidir	El momento del análisis de los elementos involucrados Que el resultado sea acertado	Los logros y el éxito obtenido, Su aproximación a la verdad
Factores relacionados con el hecho de decidir	Tomar la decisión misma Las dimensiones El equilibrio para la efectividad El aprendizaje que genera El proceso en sí	
Factores relacionados con el contexto	El impacto en mi vida y en la de los demás.	

Factores que toman en cuenta al momento de tomar una decisión

A continuación se incluyen los resultados de las respuestas dadas al ítem *¿cuáles son los factores que toma usted en cuenta cuando va a tomar una decisión?*, en las cuales se mantiene la misma tendencia que en los ítems revisados anteriormente: no existen diferencias sustanciales entre el pre-test y el post-test:

Tabla № 23. Factores que toman en cuenta los participantes del grupo control cuando van a tomar una decisión.

Pre-test	%	Post-test	%
El factor FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas).	21	Las personas involucradas	21
Efectos e Impactos de la decisión	18	Las consecuencias (efectos e impactos).	21
Las personas involucradas (familiar, laboral o social).	14	El futuro	7
Recursos materiales y humanos	14	El elemento emocional	7
El objetivo o lo que quiero lograr.	11	Si he considerado los suficientes elementos de juicio.	7
El Tiempo	11	Las experiencias vividas, tanto positivas como negativas, reflexionar sobre ellas para obtener un aprendizaje, responsabilidad y libertad.	7
El factor emocional	7	Condiciones, y riesgos a los cuales me expongo.	7
No respondió	4	El costo	7
		Factores psicosociales y políticos	7
		Causas	7

Procedimiento seguido por los participantes para tomar decisiones

Las tendencias se mantienen, incluso se hacen más patentes cuando se observan los resultados del ítem donde se indaga sobre el procedimiento.

Tabla № 24. Procedimiento que siguen los participantes del grupo control para tomar decisiones.

Pre-test	%	Post-test	%
Evalúo las opciones (paso a paso o proyectando escenarios).	35	Pienso, reflexiono sobre los efectos e impactos que pueden tener mis decisiones y las consecuencias que conllevan.	33
Analizo los pro y los contra del asunto a decidir (busco información, aplico un FODA, detallo los elementos).	29	Consulto con expertos en la materia donde voy a decidir, personas que sean confiables.	22
Planteo objetivos a lograr	14	Me interrogo sobre lo que quiero lograr, porqué razón lo quiero lograr y para qué lo quiero, si estoy satisfecho con las respuestas tomo la decisión, en caso contrario, si se puede, lo pospongo para un momento más oportuno.	11
Consulto con otras personas que hayan pasado por esta situación.	7	Planifico	11
Espero el momento oportuno para llevar a cabo mi decisión.	7	Análisis de la situación en caso de tener tiempo.	11
No pertinente	7	Depende de la decisión, las conceptuales las pienso por etapas algunas veces las aparto y luego las retomo con elementos nuevos; las emocionales las pienso más rápidamente, las instrumentales las pienso y las actúo muchas veces simultáneamente.	11

Si se grafican los procedimientos elaborados en base a las respuestas dadas por el grupo experimental y el grupo control tenemos que no hay diferencias significativas en el pre-test, como se puede ver al comparar la figura 8, con la figura 6 (la cual se incluye para facilitar la comparación).

Mientras que nuevamente la diferencia entre el grupo control y el grupo experimental resulta contundente en el post-test, como se puede ver al comparar la figura 9 con la figura 7.

Figura № 8. Procedimiento que siguen los participantes del grupo control antes de la charla (pre-test).

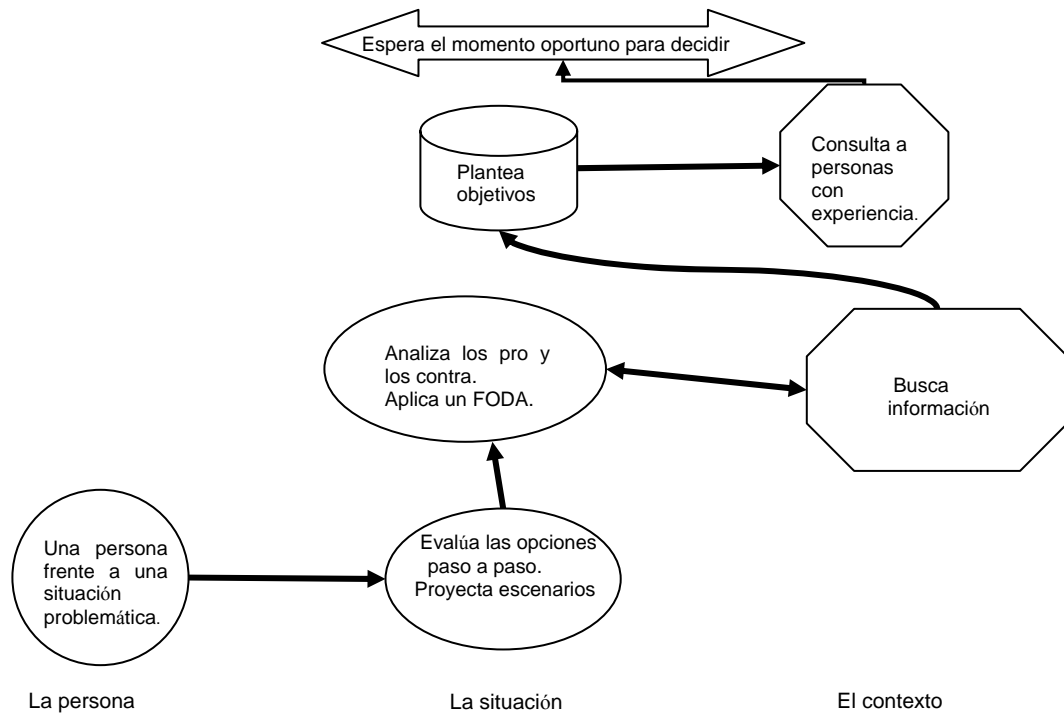


Figura № 6. Procedimiento que siguen los participantes del G.E antes del entrenamiento (pre-test).

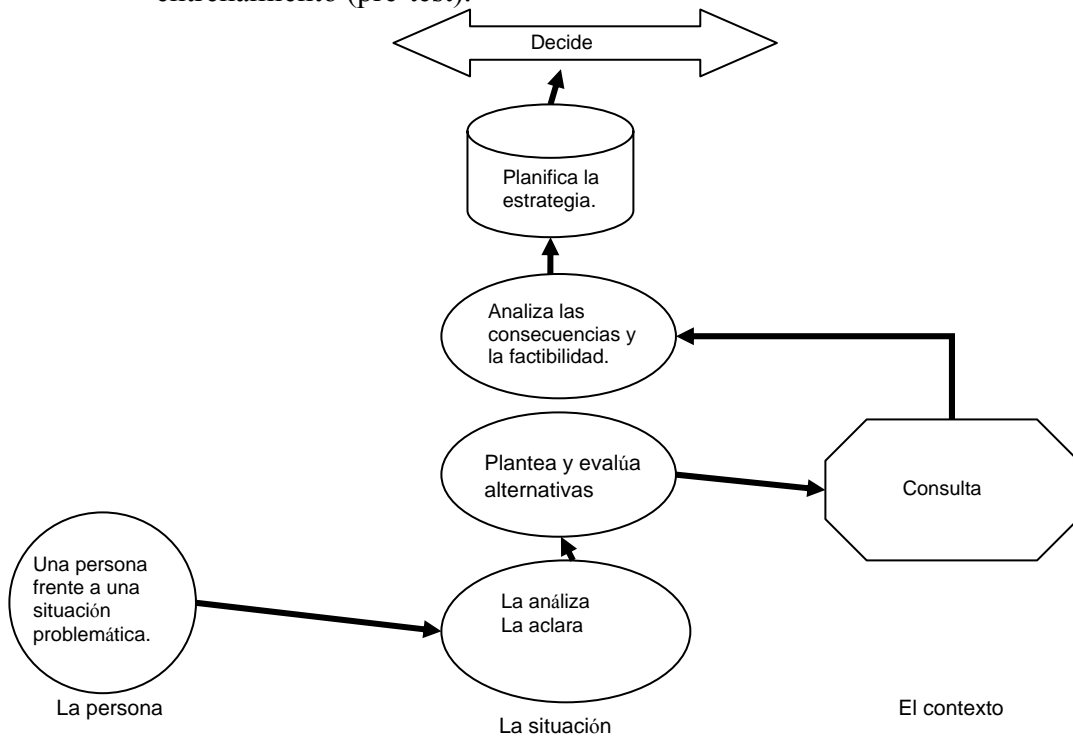


Figura № 9. Procedimiento que siguen los participantes del grupo control después de la charla (post-test).

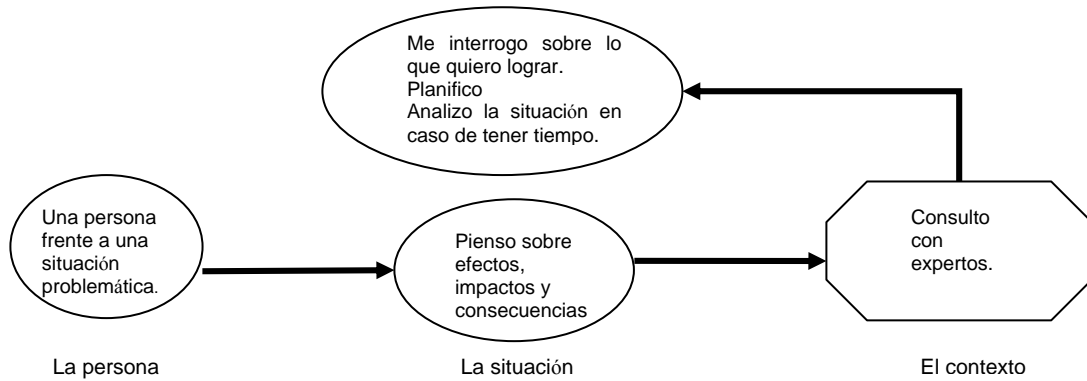
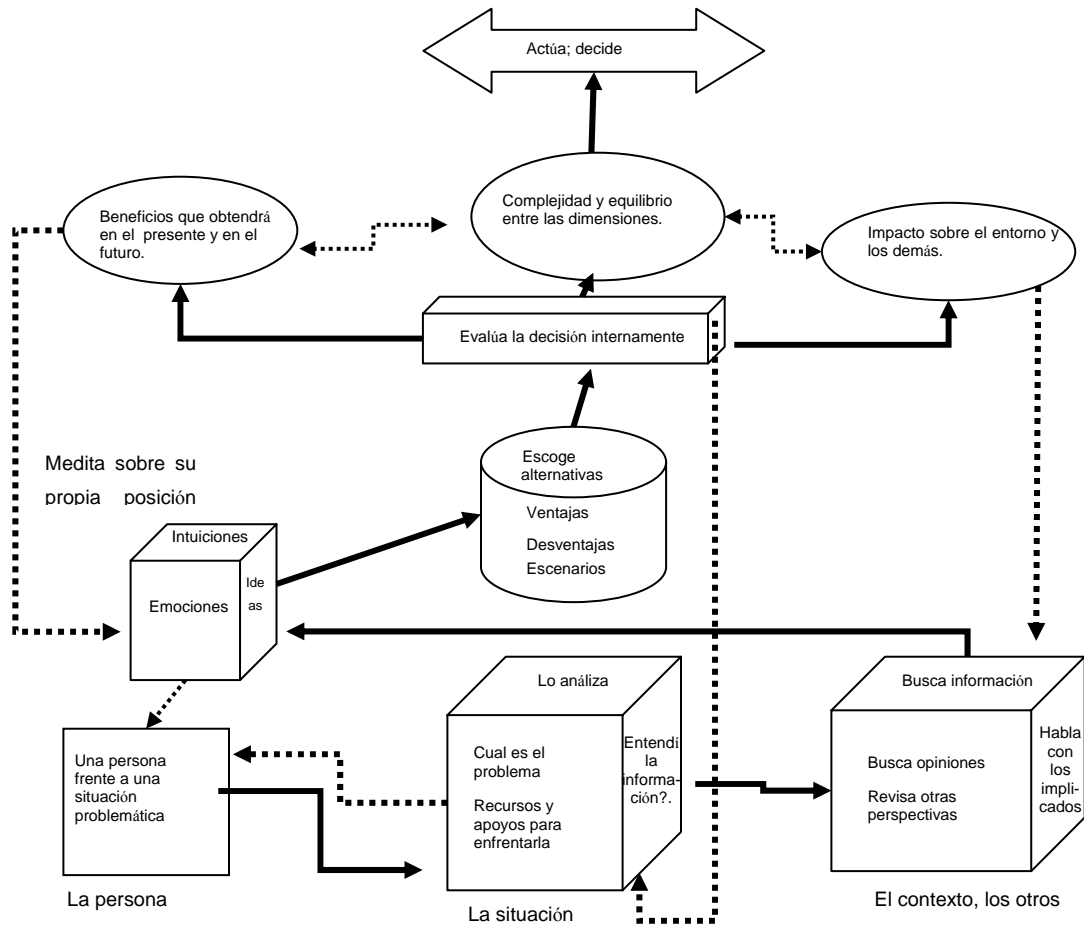


Figura № 7. Procedimiento seguido por los participantes del G.E. después de haber participado en el taller de metacognición y toma de decisiones (pre-test).



La diferencia no sólo se da en cuanto a la cantidad de elementos considerados, sino también en cuanto al proceso reflexivo que se produjo en el grupo experimental.

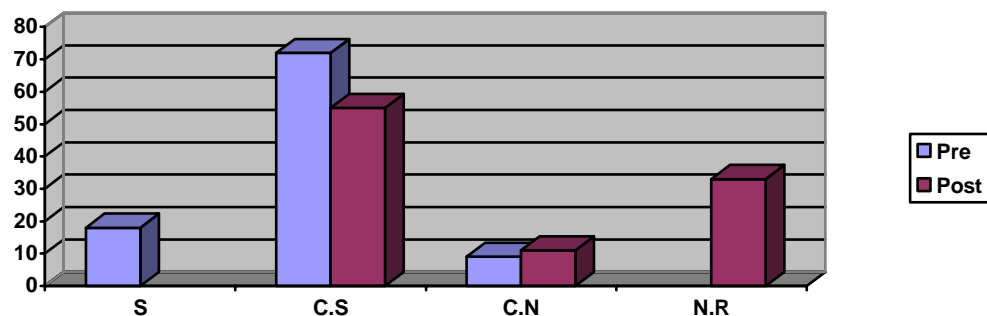
Manejo del equilibrio y la complejidad de la toma de decisiones

Hasta ahora, las diferencias entre el grupo control y el grupo experimental son claras, lo que indica que el entrenamiento realmente produjo un cambio en el grupo experimental. Esta tendencia se mantiene al revisar el siguiente grupo de ítems:

El equilibrio conceptual, emocional e instrumental

Las respuestas de los participantes del grupo control, cuando se les preguntó si están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones, no reflejan diferencias sustanciales entre el pre-test y el post-test como se puede ver en el siguiente gráfico.

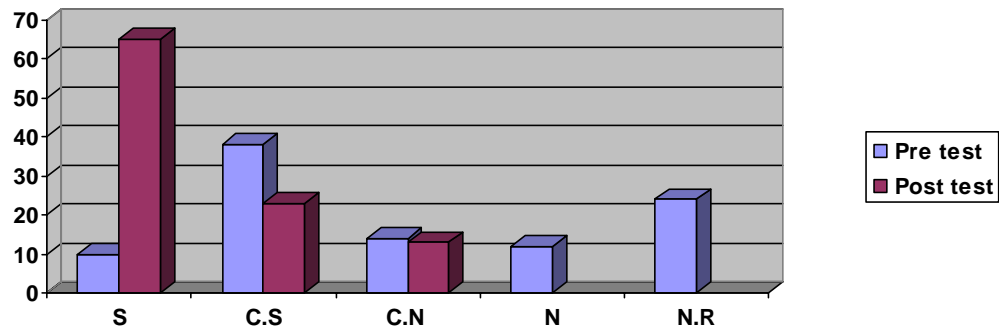
Gráfico № 9. Los participantes del grupo control (G.C) están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones.



S= siempre C.S= casi siempre. C.N= casi nunca N= nunca N.R= no respondió

Mientras que como se recordará la diferencia para este ítem en el grupo experimental fue notable; como se muestra en el gráfico № 2, el cual se presenta a continuación para facilitar la comparación:

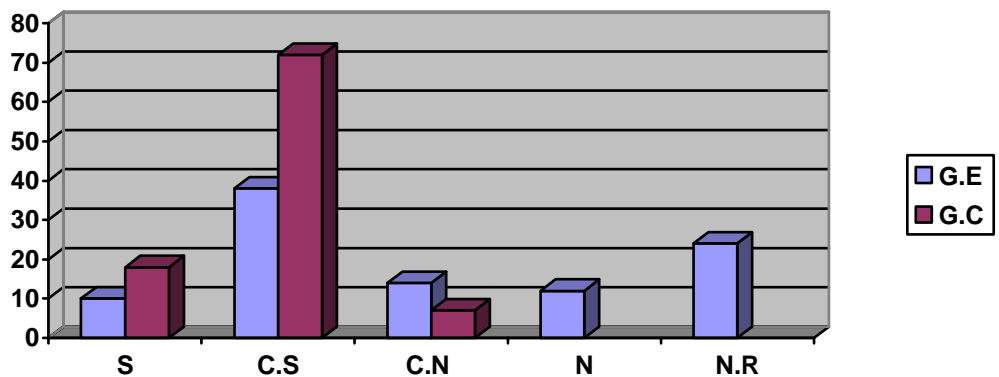
Gráfico № 2. Los participantes del G.E. están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones.



S= siempre C.S= casi siempre. C.N= casi nunca N= nunca N= no respondió

Si se incluyen los gráficos comparativos se puede notar que en el pre-test, tanto el grupo experimental, como el grupo control muestran la misma tendencia.

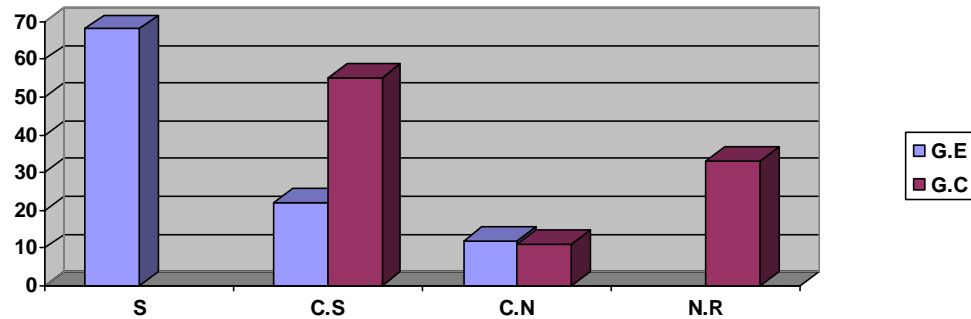
Gráfico № 10. Los participantes están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones. Comparación de ambos grupos en el pre-test.



S= siempre C.S= casi siempre. C.N= casi nunca N= nunca N= no respondió

En tanto que en las respuestas del post-test ambos grupos se separan. En el grupo control no hay cambios, mientras que el grupo experimental muestra un cambio profundo, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico № 11. Los participantes están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones. Comparación de ambos grupos en el post-test.



S= siempre C.S= casi siempre. C.N= casi nunca N= nunca N= no respondió

Para revisar cualitativamente estas diferencias, a continuación se incluye la tabla de explicaciones:

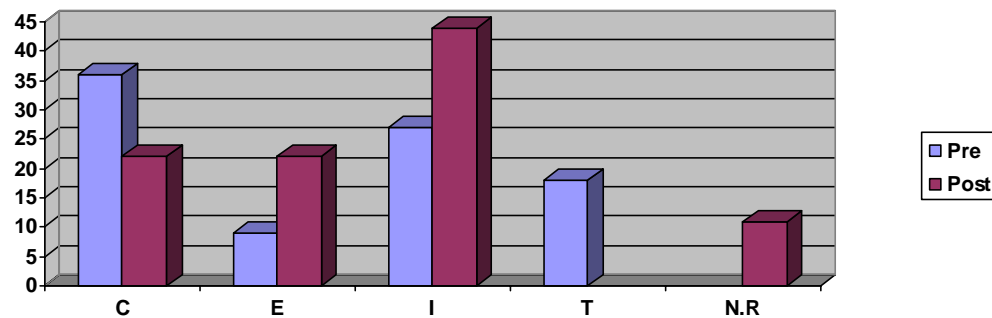
Tabla № 25.- Razones por las cuales los participantes del grupo control están pendientes del equilibrio en las dimensiones.

	Pre-test	Post-test
Siempre	No dio explicación Para tomar una buena decisión hay que tomar en cuenta las tres.	
Casi siempre	Busco equilibrar todos los elementos Teniendo en cuenta la situación y el momento	Casi siempre busco el equilibrio entre las dimensiones. Primero razono lógicamente la decisión a tomar luego, si me conviene el efecto que voy a obtener y por último si me satisface una necesidad.
Casi nunca	No dio explicaciones	En realidad como manifesté anteriormente soy cómoda y práctica, y por eso a veces tomo las decisiones equivocadas ya que no mido ni busco equilibrio entre las tres dimensiones casi nunca.
No respondió		No la puedo responder sino me explican antes los conceptos mencionados.

Seguimos adelante y los resultados mantienen las mismas tendencias:

Al responder al ítem *¿usted toma especialmente decisiones conceptuales, emocionales o instrumentales?*, continúan las similitudes entre el pre-test y el post-test, más aún, se mantiene la misma tendencia:

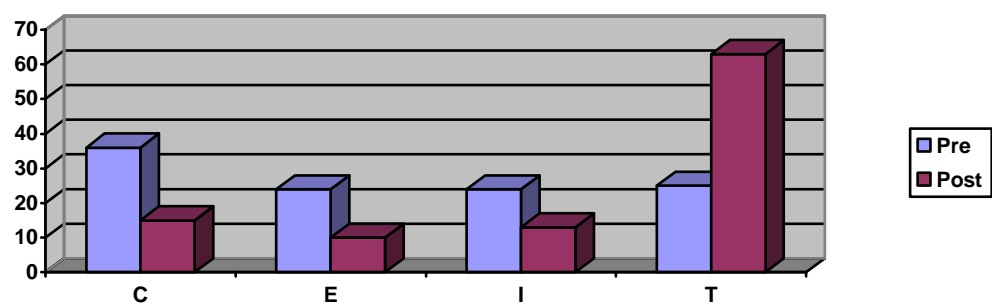
Gráfico Nº 12. Los participantes del grupo control (G.C.) toman especialmente decisiones:



C= conceptuales E= emocionales I= instrumentales T= las tres N.R= no respondió

Se produce nuevamente una diferencia con el grupo experimental si se comparan estos resultados con los mostrados en el gráfico Nº 3.

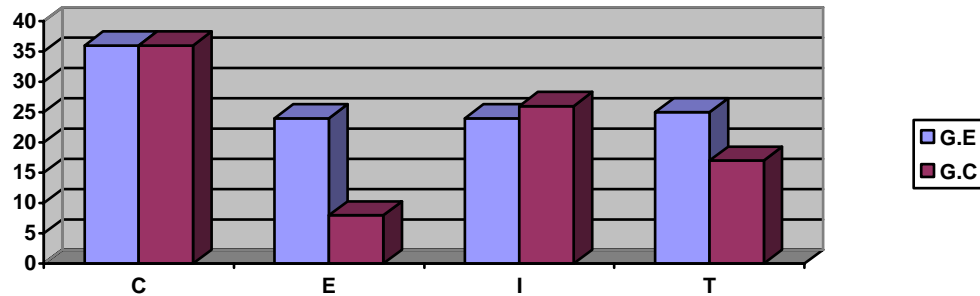
Gráfico Nº 3. Los participantes del G.E. toman especialmente decisiones:



C= conceptuales E= emocionales I= instrumentales T= las tres

Los resultados del grupo experimental y del grupo control en el pre-test son similares entre sí:

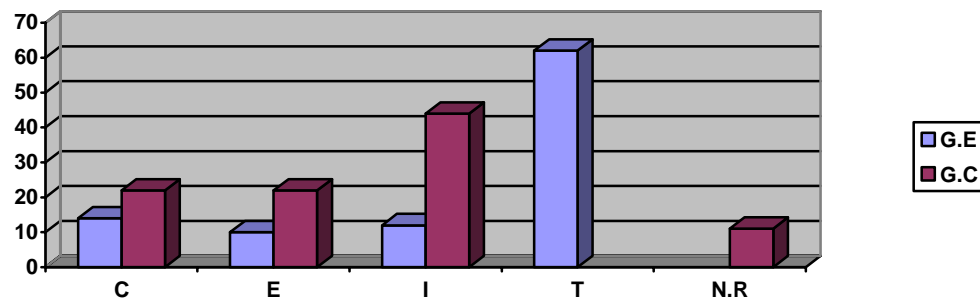
Gráfico № 13. Los participantes toman especialmente decisiones. Comparación de los dos grupos en el pre-test.



C= conceptuales E= emocionales I= instrumentales T= las tres

Mientras que en el post-test se da una diferencia casi absoluta entre los resultados del grupo experimental y los del grupo control, en la medida que el primero asume una posición situacional al considerar que puede ser cualquiera de las tres.

Gráfico № 14. Los participantes toman especialmente decisiones. Comparación de los dos grupos en el post-test.



C= conceptuales E= emocionales I= instrumentales T= las tres

También en las explicaciones se mantienen las mismas tendencias, precisamente por eso sólo se incluye la tabla de contenidos del grupo control.

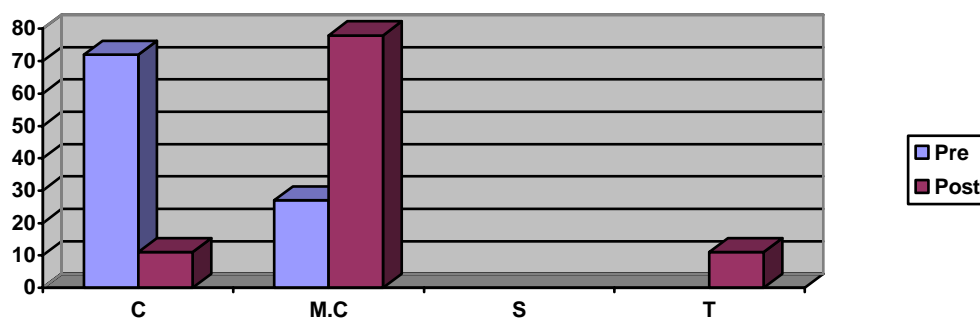
Tabla № 26. Razones por las cuales los participantes del grupo control toman decisiones conceptuales, emocionales, instrumentales o las tres.

	Pre-test	Post-test
Conceptuales	No dio explicaciones 1 Analizo el porqué y el para qué de la decisión.	No dio explicaciones 1 Las instrumentales son más cotidianas, igualmente las emocionales, las conceptuales corresponden a situaciones más específicas son las que más tomo y en las que más tardo.
Emocionales	A pesar de analizar la decisión mi estado de ánimo influye mucho en la toma de la decisión.	No dio explicaciones 2
Instrumentales	No dio explicaciones 3	Me siento cómoda tomando este tipo de decisiones. No dio explicaciones 3
Las tres	Vinculo las decisiones son las expectativas, los intereses y las necesidades. Trato en lo posible de que lo emocional no afecte mis decisiones.	

La complejidad

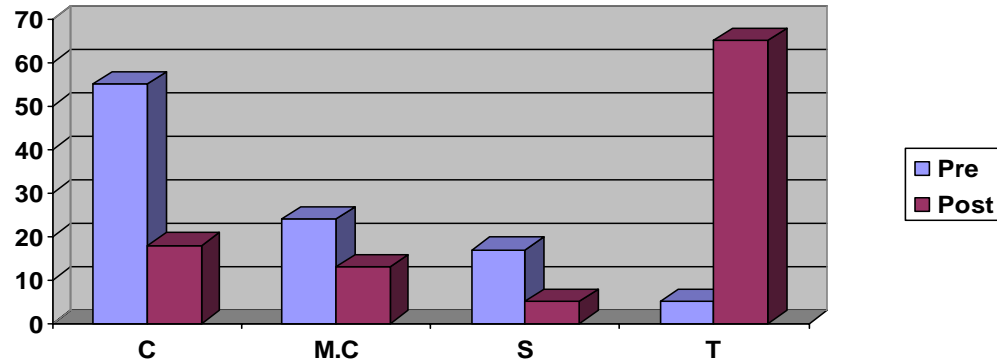
En las respuestas dadas por los participantes del grupo control a este ítem se produce una diferencia entre las respuestas del pre-test y las del post-test (gráfico № 15). Ese cambio difiere en cuanto a dirección con el cambio mostrado por el grupo experimental, como se puede observar al compararlo con el gráfico № 4:

Gráfico № 15.- Complejidad de la toma de decisiones para los participantes del grupo control.



C= compleja M.C= medianamente compleja S= simple T= las tres

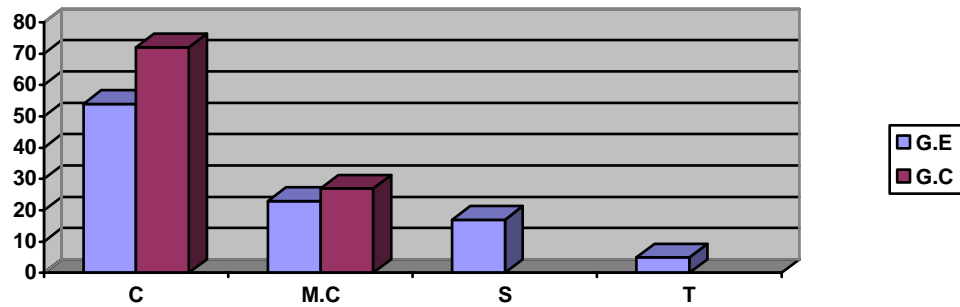
Gráfico Nº 4.- Complejidad de la toma de decisiones para los participantes del G.E.



C= compleja M.C= medianamente compleja S= simple T= las tres

Sin embargo se mantienen dos tendencias: resultados similares en el pre-test y diferencias profundas en el post-test, como se observa en los gráficos Nº 16 y Nº 17.

Gráfico Nº 16.- Complejidad de la toma de decisiones para los participantes. Comparación de los dos grupos en el pre-test.

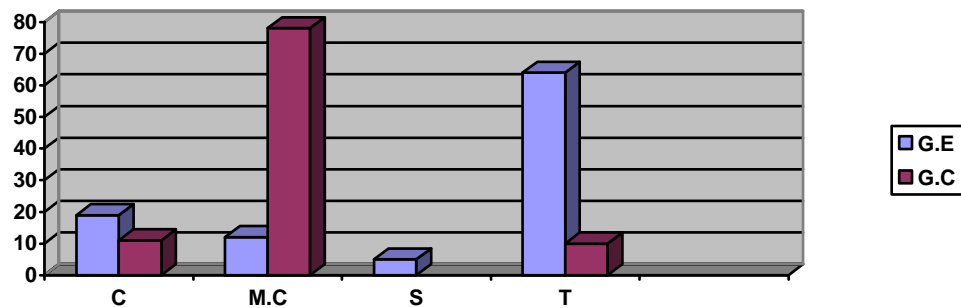


C= compleja M.C= medianamente compleja S= simple T= las tres

La diferencia se hace nuevamente patente cuando se comparan las respuestas del post-test dadas por ambos grupos, como se observa en el gráfico Nº 17.

La tendencia mayoritaria del grupo experimental es a plantear que puede ser cualquiera de los tres, mientras que el grupo control sostiene que son medianamente complejas.

Gráfico № 17.- Complejidad de la toma de decisiones para los participantes.
Comparación de los dos grupos en el post-test.



C= compleja M.C= medianamente compleja S= simple T= las tres

Al revisar las explicaciones se refuerza la diferencia cualitativa entre los dos grupos, en la medida que las explicaciones del post-test del grupo experimental apuntan a explicar la complejidad en base a información aportada en el entrenamiento, mientras que el grupo control da explicaciones diversas no relacionadas con el mismo, como se puede ver en la tabla № 27.

Tabla № 27. Razones dadas por los participantes del grupo control para explicar su impresión sobre la complejidad de la toma de decisiones.

	Pre -test	Post-test
Compleja	Requiere un análisis profundo de los aspectos implicados y sus consecuencias. Hay que reaccionar muy rápido Hay temor de equivocarse	Porque hay que conocer el ambiente externo e interno para poder tomar una decisión.
Medianamente compleja	Depende de: mi interés, de lo que rodea la situación, de lo que se va a decidir, del propósito.	Depende de lo que esperes conseguir con la decisión. Depende de la decisión
Las tres		Depende del tipo de decisiones

Como se puede observar, se dan respuestas variadas no relacionadas con el entrenamiento tanto en el pre-test como en el post-test, manteniéndose el mismo tipo de respuestas que las dadas por el grupo experimental en el pre-test. (tabla № 28).

Tabla № 28. Comparación de las explicaciones dadas por ambos grupos a la complejidad de la toma de decisiones en el pre test.

	Grupo Experimental	Grupo Control
Compleja	<p>Por el impacto que tiene en distintos ámbitos (social, económico, político).</p> <p>Implica una responsabilidad personal</p> <p>Involucra tiempo, espacios, personas, recursos.</p> <p>Implica incertidumbre</p>	<p>Requiere un análisis profundo de los aspectos implicados y sus consecuencias.</p> <p>Hay que reaccionar muy rápido</p> <p>Hay temor de equivocarse</p>
Medianamente compleja	<p>Si no se analiza se pueden cometer errores, implica riesgo</p> <p>Depende de las circunstancias.</p> <p>Implica autorresponsabilidad</p>	<p>Depende de:</p> <p>mi interés</p> <p>de lo que rodea la decisión</p> <p>del propósito.</p> <p>lo que se va a decidir</p>
Simple	Explicación no apropiada	
Las tres	Depende de la situación	

Mientras que las respuestas dadas al post-test son diferentes, especialmente en lo relacionado con el tipo de explicaciones ya que el grupo experimental incorpora de manera explícita información aportada en el entrenamiento como se puede observar en la tabla № 29.

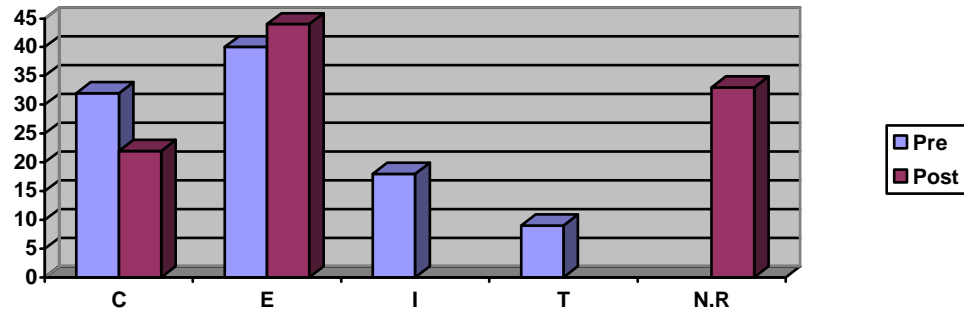
Tabla № 29. Comparación de las explicaciones dadas por ambos grupos a la complejidad de la toma de decisiones en el post-test.

	Grupo Experimental	Grupo Control
Compleja	Se deben evaluar (reflexionar) distintas opciones para lograr que sea efectiva. Pueden repercutir de manera trascendental en la vida de los que toman las decisiones. Hay muchos factores implicados (sentimientos, conductas, incertidumbre).	Porque hay que conocer el ambiente externo e interno para poder tomar una decisión.
Medianamente compleja	Tiene impacto en las personas con las cuales se relaciona el que toma las decisiones. Porque se debe lograr el equilibrio conceptual, instrumental y emocional. Porque implica cambios en la vida de las personas que deciden.	Depende de lo que esperes conseguir con la decisión. Depende de la decisión
Simple	Depende de la actitud personal	
Las tres	Dependiendo de la situación (implicaciones, impacto para mi y para los demás). Depende de la persona (de la manera de enfrentar las situaciones).	Depende del tipo de decisiones

Tipo de decisiones que les resulta más difícil tomar

Al indagar con los participantes del grupo control sobre el tipo de decisión que les resulta más compleja a la hora de tomarla se mantiene la tendencia a que no haya diferencias entre el pre-test y el post-test, como se puede ver en el siguiente gráfico:

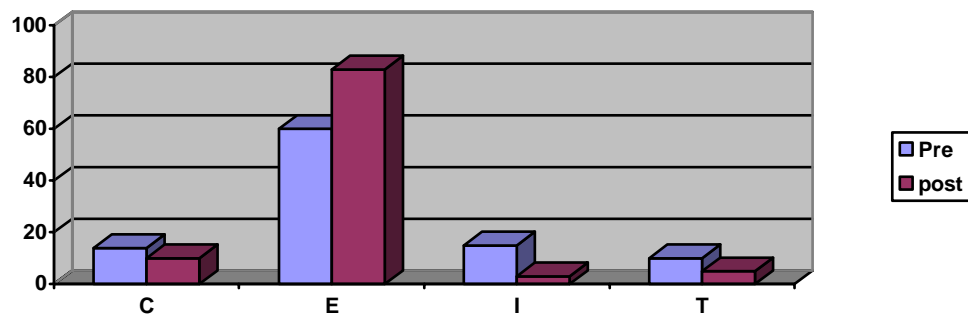
Gráfico № 18. A los participantes del grupo control les resulta más complejo tomar decisiones:



C= conceptuales E= emocionales I= instrumentales T= las tres NR= no respondió.

En este ítem por primera vez se encuentran los dos grupos en el post-test como se puede ver en el gráfico № 5.

Gráfico № 5. A los participantes del G.E. les resulta más complejo tomar decisiones.



C= conceptuales E= emocionales I= instrumentales T= las tres NR= no respondió

Estos resultados vienen a revalidar lo planteado cuando se evaluó este ítem para el grupo experimental, en el sentido de que la complejidad es un aspecto situacional que siempre está presente y que la persona va a tener que manejar, independientemente de que esté entrenada o no en metacognición. La complejidad se hace más patente cuando tiene que enfrentan al aspecto emocional, el cual está mucho más conectado con sus estados internos.

Si se revisan las tablas № 30 y № 11 se ve que ambos grupos consideran más o menos las mismas razones, las cuales tienen que ver con estados internos.

Tabla № 30. Explicaciones dadas por el grupo control a la dificultad que tiene para tomar decisiones:

	Pre -test	Post-test
Conceptuales	No dio explicaciones	Las conceptuales son las más difíciles, algunas emocionales les siguen en dificultad, las instrumentales fluyen mejor No dio explicaciones
emocionales	Implican los sentimientos Porque no puedo ser completamente objetiva	No me gusta verme afectada, si los resultados no son los esperados. Porque no me gusta tomar decisiones emocionales ya que no me gusta arrepentirme de las decisiones tomadas y esto es lo que sucede la mayoría de las veces Las emocionales por la cantidad de factores involucrados.
Instrumentales	No siempre se conoce completamente la situación Creo que los estados emocionales y el ambiente influyen mucho en mi No dio explicaciones	
Las tres	No dio explicaciones	
No respondió		Explicame los conceptos y te respondo, necesito refrescar estos conocimientos

Tabla № 11. Explicaciones dadas por los participantes del G.E. a la dificultad que tienen para tomar decisiones:

	Pre-test	Post-test
Conceptuales	Tendencia a tomar decisiones emocionales e instrumentales	Busco el equilibrio pero no es fácil Me confunden
emocionales	Afecta a nivel personal Afecta a otros Se pueden cometer errores	Involucran aspectos personales (mis emociones, impulsos, patrones conductuales) Porque afectan a personas con las cuales estoy involucrada
Instrumentales	No tengo suficiente habilidad o destrezas	Me cohibo, decido hacerlo pero no puedo
Las tres	Depende del caso	Quiero que mis decisiones tengan un equilibrio con la cabeza y con el corazón

3. Preguntas de validación

Hasta ahora se ha mostrado que en el grupo experimental se produjo un cambio notable, después de haber participado en el entrenamiento sobre metacognición y toma de decisiones. Ese cambio queda reflejado en la calidad de las respuestas dadas a las distintas preguntas formuladas en el post-test.

Estos resultados fueron comparados con los del grupo control y las diferencias, así como las similitudes encontradas entre ambos grupos, refuerzan la idea de que realmente, el entrenamiento en metacognición y toma de decisiones puede ser considerado como la causa fundamental del cambio observado en el grupo experimental.

A continuación se presenta una tercera fuente de validación de los resultados: la opinión de los participantes sobre su propio cambio, la cual fue recogida a través de tres preguntas realizadas en el post-test, tanto al grupo experimental como al grupo control:

¿Se considera usted una persona efectiva al tomar decisiones?

¿Hubo algún cambio en su proceso de toma de decisiones después del entrenamiento?

¿Considera que el haber participado en el entrenamiento (taller o charla) influyó de manera especial en algún área de su vida?. Indique en cual.

A manera de síntesis se pueden destacar tres puntos de la validación que hacen los participantes a los resultados:

- Ambos grupos tienen una opinión positiva sobre su efectividad, sin embargo se presenta una diferencia en cuanto a la explicación que dan de la misma. El grupo experimental utiliza argumentos relacionados con los contenidos aportados en el taller de entrenamiento en metacognición y toma de

decisiones, mientras que el grupo control no utiliza argumentos relacionados con los contenidos aportados en la charla.

- El grupo experimental reconoce de manera explícita que el haber participado en el entrenamiento en toma de decisiones y metacognición, influyó en los cambios ocurridos en su proceso de toma de decisiones. Esta influencia queda reflejada en todas las respuestas cualitativas dadas a las preguntas de validación formuladas.
- El grupo control a pesar de reconocer de manera explícita la influencia del entrenamiento (a través de la charla sobre toma de decisiones), sólo refleja de manera cualitativa esta influencia en una de las respuestas.
- Las diferencias entre ambos grupos no se dan en cuanto a autopercepción sino en cuanto a la atribución que hacen de su efectividad y de los cambios logrados. El grupo experimental los atribuye al taller de entrenamiento o utiliza explicaciones relacionadas con contenidos manejados en éste para explicarlos, mientras que el grupo control utiliza argumentos diferentes.

A continuación se presentan los resultados.

Autopercepción de efectividad

Tabla № 31. ¿Se considera usted una persona efectiva al tomar decisiones? .

	G.E	G.C
	%	
Si	90	100
No	10	

Como se puede observar, ambos grupos tienen una opinión positiva sobre su toma de decisiones, inclusive en el grupo control esta opinión es aún más acentuada que en el grupo experimental. Las diferencias se presentan al revisar las explicaciones dadas por ambos grupos, como se puede observar en las siguientes tablas:

Tabla № 32a. Explicación que dan los participantes que respondieron que si son efectivos.

Grupo Experimental	%	Grupo Control	%
Estoy abierto a la reflexión y al cambio	36	Obtengo el resultado que espero.	33
Obtengo los resultados esperados (especialmente después del taller).	26	Siempre pienso, consulto y planifico antes de tomar una decisión.	22
Busco el equilibrio en las dimensiones (tomando en cuenta a los demás y al contexto).	15	Estoy preparado para sus consecuencias.	22
Porque planifico y evalúo el proceso	15	A veces me apresuro en las decisiones y no siempre tengo la suerte de que sean las mejores.	11
Otras Soy persistente. A veces me tardo un poco. Aplico la de ganar-ganar. A veces no quedo satisfecho.	8	Soy flexible.	11

Tabla № 32b. Explicación que dan los participantes que respondieron que no son efectivos.

Grupo Experimental	%
No logro efectividad en mis decisiones	50
Depende del momento en que esté	25
Soy lenta para decidir y para actuar	25

Las diferencias entre ambos grupos no se dan en cuanto a autopercepción de efectividad sino en cuanto a la atribución y explicación que dan a la misma, como se puede ver en el hecho de que:

- 36% de las explicaciones apuntan a una noción que resulta clave en el entrenamiento sobre metacognición y toma de decisiones: la apertura a la reflexión y al cambio.
- 26% hace referencia directa al taller de entrenamiento y
- 15% destaca la búsqueda del equilibrio entre las dimensiones conceptual, emocional e instrumental, que como se recordará es un contenido central en todo el trabajo que se ha realizado

Lo anterior implica que el 77% de los participantes del grupo experimental relaciona su percepción de efectividad con el hecho de haber participado en el entrenamiento en toma de decisiones y metacognición, mientras que en el grupo control no se hace referencia a los contenidos aportados en la charla sobre toma de decisiones en la cual participaron.

Cambios logrados con el entrenamiento

En este punto es importante recordar que el grupo experimental participó en un taller de entrenamiento sobre metacognición y toma de decisiones, mientras que el grupo control participó en una charla sobre toma de decisiones. Este aspecto se exploró por medio de dos ítems, *el primero relacionado con los cambios generales percibidos por los participantes y el segundo con las áreas concretas en las cuales se dieron esos cambios.*

a. Cambios generales

Cuando se indagó si hubo algún cambio en su proceso de toma de decisiones después de esta intervención, las respuestas de los participantes del grupo control son iguales a las de los participantes del grupo experimental.

El 100% de los participantes del grupo control manifiesta que si hubo un cambio, al igual que el 100% de los participantes del grupo experimental, como se ve en la tabla N° 33:

Tabla N° 33. ¿Hubo algún cambio en su proceso de toma de decisiones después del taller o la charla sobre toma de decisiones y metacognición?.

	G.E.	G.C.
	%	%
Si	100	100
No		

Cuando van a explicar las razones tampoco hay diferencias ya que ambos grupos hacen referencia a contenidos aportados en el taller de entrenamiento o en la charla sobre toma de decisiones como se puede observar en la tabla N° 34.

Tabla № 34. Razones a las cuales los participantes atribuyen el cambio en su toma de decisiones.

Grupo Experimental.	%	Grupo Control.	%
Valorar la importancia de lograr un equilibrio conceptual, emocional e instrumental.	35	Reafirmación del proceso de efectividad.	29
He desarrollado una actitud de efectividad personal cuando me enfrente al proceso de tomar decisiones.	33	Ahora trato de equilibrar más los sentimientos para evitar los errores.	21
Aprendí a tomar en cuenta a los demás cuando tomo decisiones.	13	Aprendí de la efectividad, de la distorsión y la toma de decisiones. Tipos de decisiones.	14
Me ha permitido desarrollar destrezas para evaluar la situación en la cual tomo las decisiones	11	No dio explicaciones	14
Descubrí la importancia de estudiar la toma de decisiones y buscar información que permita profundizarla.	7	Me permitió ver que hay factores externos e internos, ambientales, sociales que influyen.	7
		Estoy muy atenta en cuanto a la ventajas y desventajas que obtengo al tomar una decisión.	7
		Busco ser más efectiva y rápida.	7

Lo anterior muestra que los participantes del grupo control, al igual que los del grupo experimental manejan la información aportada en la charla y relacionan estos cambios generales con contenidos tales como el equilibrio de las dimensiones y la importancia de estudiar la toma de decisiones, los cuales son contenidos claves en el taller de entrenamiento en metacognición y toma de decisiones

b.- Cambios específicos

La similitud en cuanto a la autopercepción se mantienen cuando se les pregunta si la charla o el taller influyó de manera especial en su vida como se puede observar en la tabla № 35:

Tabla Nº 35. ¿Considera usted que el haber participado en el taller o la charla sobre toma decisiones y metacognición influyó de manera especial en algún área de su vida?.

	G. E.	G. C.
Si	100	100
No		

Ambos grupos manifiestan en 100% que si influyó.

Sin embargo las diferencias entre vuelven a ser notorias cuando se pregunta cuál es la dimensión sobre la que influyó el haber participado en el taller, como se ve en la tabla Nº 36. Destacando en el grupo experimental que el área en la que más influyó fue la conceptual, seguida por la emocional y en un pequeño grado la instrumental. Los participantes del grupo control, no indicaron en cual dimensión se dio el cambio.

Tabla Nº 36. ¿En cual dimensión influyó el entrenamiento?.

	G.E.	G.C.
Conceptual	68	N.R
Emocional	25	N.R
instrumental	8	N.R

Las diferencias se fortalecen en el momento de las explicaciones, cuando el grupo experimental mantiene la tendencia a incorporar de manera explícita en sus explicaciones contenidos trabajados en el entrenamiento. Mientras que en el grupo control, un 70% de las personas no explica sus respuestas y las que la explican no hacen referencia a aspectos coincidentes con el entrenamiento, como se puede ver en las tablas 37a y 37b:

Tabla № 37a. Tipo de influencia que tuvo el entrenamiento para el grupo experimental.

	Grupo experimental
Conceptual	Mejoré mi efectividad y relación con el entorno
	Incorporé el concepto de metacognición, gracias por enseñármelo
	A buscar información sobre el tema
	Aprendí a respetar las decisiones mías y las de los demás
Emocional	Asumí de manera asertiva decisiones que venía postergando
	Propició un cambio personal hacia la efectividad
Instrumental	Reconocer la importancia de reflexionar cuando se toman decisiones instrumentales

Tabla № 37b. Tipo de influencia que tuvo el entrenamiento para el grupo control.

No definieron dimensiones	70% de las personas no dieron explicaciones
	Aumentó mi capacidad de riesgo al tomar decisiones.
	Influyó en todo, no sólo en una dimensión
	Redefinición del uso de las dimensiones conceptual e instrumental

Conclusiones

En esta investigación partí de las siguientes preguntas:

¿Cuál es el concepto de toma de decisiones manejado por los líderes participantes del proyecto de capacitación de líderes comunitarios?

¿Cómo se ubican frente al proceso de toma de decisiones?

¿Cómo manejan el proceso de toma de decisiones?

¿Cómo manejan el equilibrio de las dimensiones conceptual, emocional e instrumental y la complejidad de la toma de decisiones?

¿Cuáles son los cambios que se producen en su proceso de toma de decisiones después de haber participado en un taller de metacognición y toma de decisiones?

En la medida que he venido presentando los resultados obtenidos tanto con el grupo experimental, como con el grupo control, éstos han ido dando respuestas a las interrogantes y han aportado elementos de análisis y discusión que permiten establecer que se alcanzaron los dos objetivos de los cuales se desprendieron. Por un lado, describen los procesos cognitivos que subyacen a la toma de decisiones de los líderes que participaron en el proyecto de formación de líderes comunitarios en la cohorte 1999-2000 y por el otro, permiten constatar y comentar los cambios ocurridos después de haber participado en el entrenamiento en metacognición y toma de decisiones.

Los cambios se produjeron en el grupo experimental y fueron consecuencia de su participación en el taller de metacognición y toma de decisiones. Lo anterior queda evidenciado al analizar las respuestas dadas por los participantes de dicho grupo al pre-test y al post-test; al comparar estas respuestas con las respuestas del grupo control y al revisar las respuestas dadas por los participantes de ambos grupos a las preguntas de validación. En este sentido es importante destacar que:

- Los participantes de los grupos partieron de un mismo nivel en cuanto al manejo de información sobre la toma de decisiones, como se desprende del hecho de que las respuestas dadas al pre-test por ambos grupos son similares o tienen la misma tendencia en los distintos ítems.
- El grupo experimental alcanza un nivel de metadecisión como consecuencia de su participación en el taller de metacognición y toma de decisiones, esto se evidencia en las diferencias de las respuestas dadas al pre-test y al post-test por sus integrantes.

Lo anterior es validado por el hecho de que no hubo diferencias entre las respuestas dadas por el grupo experimental en el pre-test y las dadas por el grupo control en el pre-test y en el post-test; mientras que las respuestas dadas por el grupo experimental se ubican en un nivel de metadecisión. La atribución de los cambios al taller es ratificada por las respuestas dadas por ambos grupos a las preguntas de validación.

Considero que lo trabajado hasta ahora recoge un aporte que puede servir de sustento para impulsar experiencias educativas y de entrenamiento que propicien el desarrollo de destrezas de metadecisión en líderes sociales, lo cual sin duda puede tener un gran impacto en las instituciones, proyectos y organizaciones. Por ello considero importante no perder de vista los puntos clave que se desprenden de este trabajo, los cuales voy a puntualizar a manera de conclusión:

1. En primer lugar, la tendencia cotidiana que tienen las personas a simplificar tanto el concepto, como su relación con la toma de decisiones, lo cual se hace patente cuando se observan las respuestas dadas a los distintos ítems tanto por el grupo experimental en el pre-test (antes del entrenamiento), como por el grupo control en el pre-test y en el post-test.

En ellas los participantes reflejan un manejo de la toma de decisiones desde un nivel de conciencia en el cual no problematizan el proceso, reflexionan muy poco sobre él, manejan poca información relacionada con el hecho de

decidir y muestran poco compromiso con los resultados de sus decisiones. Este hecho ha sido destacado por investigaciones realizadas en el área, las cuales fueron comentadas en el marco teórico.

Esta manera de relacionarse con la toma de decisiones produce un estado de perplejidad y falta de control ante el hecho de decidir y un descuido ante factores claves como el equilibrio en las dimensiones y el manejo de la complejidad.

2. En segundo lugar tenemos, la posibilidad de transformar tanto la concepción como la relación que la persona puede tener con la toma de decisiones, por medio del entrenamiento en metadecisión. Este entrenamiento facilita que se produzca en la persona una **reorganización cognitiva** que enriquece su relación con la toma de decisiones, tal y como se muestra en las respuestas dadas al post-test por el grupo experimental.

En estas respuestas se reflejan las tres características básicas de la metadecisión:

- Una actitud consciente frente al proceso, lo que permite:
 - ❖ Identificar su multidimensionalidad y alcance.
 - ❖ Ubicar los recursos que tiene para enfrentarlo de manera efectiva.
 - ❖ Comprometerse con sus resultados.

Lo anterior enriquece el concepto de toma de decisiones que maneja la persona, fortalece el control que tiene sobre las decisiones que toma y le lleva a asumir un compromiso con los resultados de las mismas. Este hecho es bien importante en la medida que tal y como se planteó en el marco teórico, la conciencia es el filtro cognitivo por medio del cual la persona regula su experiencia, ubica el control de lo que hace y jerarquiza la información que maneja; esto es precisamente lo que le permite convertirse en un actor responsable y efectivo.

- El uso de recursos propios y la recuperación de información que se maneja sobre toma de decisiones. Lo cual queda plasmado en el procedimiento autorreflexivo (figura № 7) construido a partir de las respuestas dadas por los participantes del grupo experimental en el post-test. Este procedimiento combina de manera original nociones aportadas en el entrenamiento con información previa. El manejar de esta manera la información facilita que el que decide asuma una posición situacional, lo cual es bien importante en la medida que le permite dar respuestas a situaciones inesperadas, a cambios que se produzcan en las realidades en las cuales esté decidiendo y sobre todo, a desarrollar maneras originales de acción y decisión frente a situaciones diversas.
 - Incorporación y uso de nueva información, como es el caso de la noción de equilibrio de las dimensiones conceptual, emocional e instrumental y la complejidad de la toma de decisiones. Y sobre todo el reconocimiento de la necesidad de seguir incorporando nueva información sobre la misma tal y como queda evidenciado en las respuestas dadas por los participantes del grupo experimental a las preguntas de validación.
3. En tercer lugar, la importancia de la reflexión en la transformación de la relación que la persona tiene con la toma de decisiones, lo que queda plasmado en el gráfico 1, en la tabla 3 y en las figuras 2, 3, 4 y 5, así como en el procedimiento autorreflexivo (figura № 7) elaborado a partir de las respuestas dadas en el pos- test por el grupo experimental. En ellas se observa como los participantes van desde una ubicación centrada en la decisión a una relación multidimensional y autorreflexiva.

Lo anterior es clave debido a que la reflexión y el diálogo interno es lo que le da un carácter mayéutico a la toma de decisiones. Ese diálogo interno permite que la persona pueda tener acceso a información que maneja sobre el acto que está realizando. La lleva a ubicarse de manera situacional frente a distintas

alternativas, considerando su multidimensionalidad y alcances. Y además, le ayuda a tomar conciencia de sus propias debilidades, en cuanto a manejo de destrezas, manejo de información, manejo de sus estados internos entre otros, dándole la oportunidad de tomar las medidas necesarias para hacer más efectiva su decisión.

4. En cuarto lugar tenemos, la necesidad de estar pendientes de la complejidad de la toma de decisiones, ya que es un aspecto que trasciende el dominio de las destrezas de metadecisión y siempre está presente. De hecho en las respuestas dadas por ambos grupos tanto en el pre-test como en el post-test, queda claro que independientemente del nivel metacognitivo desde el que la persona se relacione con la toma de decisiones, siempre va a tener que manejar la complejidad.

Los participantes de este estudio dieron constancia de que las más difíciles son las decisiones emocionales, lo cual puede ser explicado por la cantidad de factores internos implicados en este tipo de decisiones. Es importante destacar que precisamente esta es una de las dimensiones que facilitan la distorsión de la información, en la medida que implica la presencia de emociones tales como miedo, amor, rabia, alegría, entre otras, las cuales muchas veces afectan la evaluación que la persona hace de las situaciones.

La metadecisión no evita que la persona sienta la presión que genera la toma de decisiones. Lo que aporta es la posibilidad de que tome conciencia de las herramientas con que cuenta y pueda utilizarlas de manera adecuada. También brinda la posibilidad de que identifique los vacíos que pueden afectar su decisión. El tomar decisiones estando conscientes de estos dos aspectos le permitirá actuar en función de ser más efectiva, fortaleciendo su decisión y enriqueciendo su base de información por medio de la búsqueda e incorporación de nuevos datos.

Bibliografía

- Alexander, J. y Schwanenflugel, P. (1996). Development of metacognitive concepts about thinking in Gifted and non gifted children: Recent research. *Learning & Individual Differences*, 8, 4, 305, 21.
- Aragón D., J. (2000). *La Psicología del Aprendizaje*. Caracas. San Pablo.
- Bacharach, S.B; Bamberger, P. y Mundell, B. (1995). Estrategic and tactical logics of decision justificación. Power and decision; criteria in organizations. *Human Relations. Tavistock Institute*. 48, 5, 467- 487.
- Beck, A.T. (1979). *Cognitive therapy and the emocional disorders*. New York. New American Librerly.
- Bogan, M. y Stanley, E. (1998). Metacognition in environmental education: a study of the relationship between the manifest and received curriculum. *College Student Journal*, 32,1, 93, 19.
- Burón, J. (1996). *Enseñar a aprender. Introducción a la Metacognición. Recursos e instrumentos psicopedagógicos*. (3ra ed.) España. Mensajero.
- Brown, A. (1978). Knowing when, where and how to remenber: a problem of metacognicion. En R. Glaser (ed.). *Advances in Instructional Psychology*. Hillsdale, Nj. Erlbaum. Vol. 1.
- Campbell, DT. y Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi- experimental designs for research*. Chicago. Rand McNally & Company,
- Colina, L. (con Behrens, S.) (1994). *Terapia cognitiva. Cómo manejar la depresión, la ansiedad, los ataques de pánico y las fobias*. Caracas. Gremica.
- D'Adamo, O. (1999). Los procesos de toma de decisión en situaciones de conflicto. Percepciones recíprocas y racionalidades implícitas. En *la psicología al fin del milenio*. XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Sociedad Interamericana de Psicología. 57-67.
- D'Adamo, O. y Calabro, M. (1997). Los procesos de toma de decisión en situaciones de conflicto. La Junta Militar durante la guerra de las Malvinas. En L. Guzmán (ed). *Exploraciones en Psicología Política I*. Argentina. Escuela de Psicología. Universidad Diego Portales. 193- 203.
- D'Adamo, O. y Calabro, M. (1998). Fases y dinámica de los conflictos. Las racionalidades subyacentes. La guerra de las Malvinas. *Psicología Política*, 16, 7-25.

- Deshpande, S.; Schoderbek, P. P. y Joseph, J. (1994). Promoción decision by managers: a dependence perspective. *Human Relations*. Tavistock Institute. 47, 2, 223-231.
- Dorado, C. (1997). *Aprender a aprender. Estrategias y técnicas*. En Proyecto Estrateg. (Programa educativo en línea). Disponible en <http://pie.xtec.es/cdorado/cdora>esp./reflexio>. Htm. (consultado agosto 2. 000).
- Flavell, J.H. (1978). Metacognitive development. En J.M. Scandura y C.J. Brainerd (eds). *Structural/ process theories of complex human behavior*. Rockville, Md. Sijthoff & Noordhoff.
- Flavell, J.H. (1981). Cognitive Monitoring. En: W.P. Dickson (Ed.) *Children's . oral communication skills*. New York. Académic. Press.
- Flavell, J.H. (1993). *El desarrollo cognitivo*, ed. rev. Madrid. Visor.
- Frawley, W. (1999) *Vygotsky y la ciencia cognitiva*. Barcelona. Paidós.
- Hernández, E. (1996). *Taller de toma de decisiones*. Caracas. Grupo Social CESAP.
- Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la investigación*. México. McGraw- Hill.
- Hernández, G. (1998). *Paradigmas en Psicología de la Educación*. México. Paidós.
- Jacobsen, R. (1990). Teachers improving learning using **metacognición** with self monitoring learning strategies. *Education*, 118,4,579, 11.
- Jans, V. y Lecler, D. (1997). Metacognitive realism: A cognitive style or a learning strategy?. *Educational Psychology*. 17,1/2, 101, 10.
- Mayor, J.; Suengas, A. y González, J. (1993). *Estrategias metacognitivas. Aprender a aprender y aprender a pensar*. Madrid. Síntesis.
- Martín, M. (1998). Informe del Proyecto de Facilitadores Populares. Caracas. *Grupo Social CESAP*.
- Marroquín, M. (s.f). *La relación de ayuda en Robert Carkhuff*. Mensajero. España.
- Montero, M. (1999). De la realidad, la verdad y otras ilusiones concretas: Para una epistemología de la Psicología Social Comunitaria. *Revista Psykhe*. 8, 1, 9- 17.
- Navarro, A. (1989). *La Psicología y sus múltiples objetos de estudio*. Caracas. Universidad Central de Venezuela.
- Lincoln, I.; Guba, E. (1985). *Naturalisty inquire*. Londres. FAGE.

- Linsay, P. y Norman, D. (s.f). *Procesamiento de información humana*. Madrid. Tecnos.
- Luque, A.; Ortega, R. y Cubero, R. (s.f). Concepciones constructivistas y práctica escolar. En María José Rodrigo y José Arnay (comp.). *La construcción del conocimiento escolar*. 313- 335. Barcelona. Paidós.
- Pagés, C.; Dathee, N. (1995). Efecto del aplanamiento de la estructura en la comunicación, toma de decisiones y la moral del grupo. *Tesis de Grado*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- París, S.; Lipson, M. y Wixon, K. (1983). Becoming a strategic reader. *Contemporary. Educational Psychology*, 8, 293-316.
- Puente, A., Poggioli, L. y Navarro, A. (1995). *Psicología Cognoscitiva. Desarrollo y Perspectivas*. Caracas. Mc Graw Hill.
- Poggioli, L. (1998). *Estrategias Metacognoscitivas*. Caracas. Fundación Polar.
- Rinando, M.C. (1998). *Metacognición y representaciones internas del aprendiz*. [http://members. tripod.com/- hamminkj/ metacog html](http://members.tripod.com/~hamminkj/metacog.html). 10 p. Revisado en agosto del 2000.
- Riviere, A. (1994). *La psicología de Vigotsky*. Madrid. Visor.
- Ríos, C., P. (2000). *La aventura de aprender*. Caracas. Cognitus.
- Robbíns, S. (1991). *Comportamiento organizacional*. México. Prentice- Hall.
- Rodríguez, E., M. (1988). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. México. Manual Moderno.
- Schraw, G. y Moshman, D. (1995). Metacognitive theories. *Educational psychology Review*, 7, 351-371.
- Vigotsky, L.S. (1925). En *Obras escogidas* (1997). Aprendizaje. Madrid. Visor.
- Watzlawick, P; Beavin, J. y Jackson, D. (1995). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona. Herder.

Índice de figuras

Figura № 1.	Representación gráfica de la investigación.	56
Figura № 2.	La reflexión. Tendencia predominante en el G.E. antes del entrenamiento (pre test).	79
Figura № 3.	La reflexión. Razones dadas por los participantes del G.E que respondieron <i>casi siempre</i> después del entrenamiento (post-test).	80
Figura № 4.	La reflexión. Tendencia predominante en el G.E. después del entrenamiento (post-test).	81
Figura № 5	La reflexión. Razones dadas por los participantes del G.E que respondieron <i>siempre</i> antes del entrenamient (pre-test)	82
Figura № 6.	Procedimiento que siguen los participantes del G. E. para tomar decisiones antes del entrenamiento (pre-test).	96
Figura № 7	Procedimiento que siguen los participantes del G. E. para tomar decisiones después del entrenamiento (post-test).	98
Figura № 8.	Procedimiento que siguen los participantes del grupo control antes de la charla (pre-test).	128
Figura № 9	Procedimiento que siguen los participantes del grupo control después de la charla (post-test).	129

Índice de gráficos

Gráfico № 1	Los participantes del Grupo Experimental (G.E.) reflexionan sobre su toma de decisiones.	77
Gráfico № 2	Los participantes del G.E. están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones.	100
Gráfico № 3	Los participantes del G.E. toman especialmente decisiones	102
Gráfico № 4	Complejidad de la toma de decisiones para los participantes del G.E.	105
Gráfico № 5	A los participantes del G.E. les resulta más complejo tomar decisiones.	107
Gráfico № 6	Los participantes del grupo control reflexionan sobre su toma de decisiones.	118
Gráfico № 7	La reflexión. Comparación de los dos grupos en el pre-test	119
Gráfico № 8	La reflexión. Comparación de los dos grupos en el post-test	120
Gráfico № 9	Los participantes del grupo control (G.C) están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones.	130
Gráfico № 10	Los participantes están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones. Comparación de ambos grupos en el pre-test.	129
Gráfico № 11	Los participantes están pendientes del equilibrio en el manejo de las dimensiones. Comparación de ambos grupos en el post-test.	132
Gráfico № 12	Los participantes del grupo control (G.C.) toman especialmente decisiones.	133
Gráfico № 13	Los participantes toman especialmente decisiones. Comparación de los dos grupos en el pre-test.	134
Gráfico № 14	Los participantes toman especialmente decisiones. Comparación de los dos grupos en el post-test.	134

Indice de gráficos

Gráfico № 15	Complejidad de la toma de decisiones para los participantes del grupo control.	135
Gráfico № 16	Complejidad de la toma de decisiones para los participantes. Comparación de los dos grupos en el pre-test.	136
Gráfico № 17	Complejidad de la toma de decisiones para los participantes. Comparación de los dos grupos en el post-test.	137
Gráfico № 18	A los participantes del grupo control les resulta más complejo.	140

Indice de tablas

Tabla № 1	Definición de la toma de decisiones por parte de los participantes del Grupo Experimental (G.E.).	74
Tabla № 2	La toma de decisiones como significado y como significativo. grupo experimental (G.E).	75
Tabla № 3	Razones por las cuales los participantes del G.E. reflexionan sobre su toma de decisiones.	78
Tabla № 4	Pensamientos que las personas del G.E. dicen tener cuando van a tomar una decisión.	87
Tabla № 5	Los participantes del G.E. valoran de la toma de decisiones.	89
Tabla № 6	Factores que toman en cuenta los participantes del G.E. al momento de tomar una decisión.	91
Tabla № 7	Procedimiento que siguen los participantes del G.E. para tomar una decisión.	95
Tabla № 8	Razones por las cuales los participantes del G.E. están pendientes del equilibrio en las dimensiones.	101
Tabla № 9	Razones por las cuales los participantes del G. E. toman decisiones conceptuales, emocionales, instrumentales o las tres.	103
Tabla № 10	Razones dadas por los participantes del G.E. para explicar su impresión sobre la complejidad de la toma de decisiones.	106
Tabla № 11	Explicaciones dadas por los participantes del G.E. a la dificultad que tienen para tomar decisiones.	107
Tabla № 12	Manejo de la complejidad de las decisiones por parte de los participantes del G.E.	108
Tabla № 13	La toma de decisiones como significado y como significativo. grupo control (G.C).	115
Tabla № 14	La toma de decisiones como significado y como significativo. Comparación (G.E. pre-test y G. C. pre-test y post-test).	116

Índice de tablas

Tabla Nº 15	La toma de decisiones como significado y como Comparación (G.E. post-test y G. C. y post-test).	117
Tabla Nº 16	Razones por las cuales los participantes del grupo control reflexionan sobre su toma de decisiones.	120
Tabla Nº 17	Razones por las cuales los participantes reflexionan sobre su toma de decisiones. Comparación de los resultados de ambos grupos en el pre-test.	121
Tabla Nº 18	Razones por las cuales los participantes reflexionan sobre su toma de decisiones. Comparación de los resultados de ambos grupos en el post-test.	122
Tabla Nº 19	Pensamientos que dicen tener los participantes del grupo control cuando van a tomar una decisión.	123
Tabla Nº 20	Los participantes del grupo control valoran de la toma de decisiones.	124
Tabla Nº 21	Los participantes valoran de la toma de decisiones. Comparación de los resultados de ambos grupos en el pre-test.	125
Tabla Nº 22	Los participantes valoran de la toma de decisiones. Comparación de los resultados de ambos grupos en el post-test.	125
Tabla Nº 23	Factores que toman en cuenta los participantes del grupo control cuando van a tomar una decisión.	126
Tabla Nº 24	Procedimiento que siguen los participantes del grupo control para tomar decisiones.	127
Tabla Nº 25	Razones por las cuales los participantes del grupo control están pendientes del equilibrio en las dimensiones.	132
Tabla Nº 26	Razones por las cuales los participantes del grupo control toman decisiones conceptuales, emocionales, instrumentales o las tres.	135
Tabla Nº 27	Razones dadas por los participantes del grupo control para explicar su impresión sobre la complejidad de la toma de decisiones.	137

Índice de tablas

Tabla № 28	Comparación de las explicaciones dadas por ambos grupos a la complejidad de la toma de decisiones en el pre-test.	138
Tabla № 29	Comparación de las explicaciones dadas por ambos grupos a la complejidad de la toma de decisiones en el post-test.	139
Tabla № 30	Explicaciones dadas por el grupo control a la dificultad que tiene para tomar decisiones.	141
Tabla № 31	Pregunta de validación ¿Se considera usted una persona efectiva al tomar decisiones?.	144
Tabla № 32a	Explicación que dan los participantes que respondieron que si son efectivos	144
Tabla № 32b	Explicación que dan los participantes que respondieron que no son efectivos.	145
Tabla № 33	¿Hubo algún cambio en su proceso de toma de decisiones después del taller o la charla sobre toma decisiones y metacognición?.	146
Tabla № 34	Razones a las cuales los participantes atribuyen el cambio en su toma de decisiones.	147
Tabla № 35	¿Considera usted que el haber participado en el taller o la charla sobre toma decisiones y metacognición influyó de manera especial en alguna dimensión de su vida?.	148
Tabla № 36	¿En cual dimensión influyó el entrenamiento?	148
Tabla № 37a	Tipo de influencia que tuvo el entrenamiento para el grupo experimental.	149
Tabla № 37b	Tipo de influencia que tuvo el entrenamiento para el grupo control	149

Anexos