

## LA TOMA DE DECISIONES: UN PROCESO DE APRENDIZAJE

Angelina Abarca Molina

### INTRODUCCION

Si aceptamos que hay aprendizaje cuando el aprendiz ha modificado una conducta,<sup>1</sup> entonces la Orientación es en sí misma un proceso de aprendizaje ya que todos los esfuerzos del orientador van encaminados a que su(s) cliente(s), como consecuencia de la relación de orientación, cambie aquellas conductas que no le permiten funcionar eficazmente en su grupo social y que él mismo (el cliente), haya determinado que desea cambiar para su mayor satisfacción personal y mejor desenvolvimiento social.

De esta forma, si la Orientación es un proceso y no un suceso que ocurre en un momento determinado de la vida de un ser humano, debe ocuparse de ayudarlo a éste en la búsqueda de posibles soluciones a sus problemas. Uno de estos problemas, que diariamente tenemos que resolver los seres humanos, es la toma de decisiones. Algunas de éstas son las decisiones habituales; pero otras son realmente trascendentales como por ejemplo la elección de compañero(a) y de ocupación. Con respecto a ésta, la elección implica escoger un estilo de vida; sobre todo si tomamos en cuenta que en nuestra cultura occidental, se identifica a la gente con el nombre de la ocupación que ejerce.

Pero ¿cómo puede una persona, en un momento determinado, tomar una decisión que afectará toda su vida futura, como cambiar de trabajo, por ejemplo, si esta acción no viene precedida de todo un proceso de aprendizaje que le capacite

para decidir inteligentemente?

Todas las personas necesitan aprender las habilidades necesarias para tomar decisiones y tener, desde la infancia, múltiples oportunidades para practicar la aplicación de estas habilidades, tanto en la escuela como en el hogar, analizando, de acuerdo a su nivel intelectual, los valores, los riesgos y las posibilidades de éxito o fracaso implicados en cada decisión. ¿Cómo vamos a hacer de nuestros niños y adolescentes, personas que toman inteligentes decisiones si tanto padres como profesores siempre han decidido por ellos? . Esto es particularmente cierto en nuestra cultura costarricense donde se propicia la dependencia excesiva de niños y adolescentes con respecto a sus padres y sus maestros, de manera que muchos actos de autonomía y creatividad son calificados de rebeldía porque se miran como desafío a la autoridad del padre o del maestro.

Con esta línea de acción, tanto padres como maestros estamos contribuyendo a crear adultos pusilánimes que se disminuyen ante los retos de la vida y necesitan del consentimiento de sus padres y su apoyo cuando encaran decisiones trascendentales y aun a veces las habituales. Muchos de estos adultos no saben con certeza qué es en realidad lo más importante para ellos y en muchas ocasiones se encuentran incapaces de determinar qué es lo que quieren alcanzar hoy, mañana o en un futuro más lejano, si no hay alguien que se lo diga.

## TEORÍAS TEÓRICAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

### Teoría Keynesiana:

El proceso de toma de decisiones puede explicarse dentro de la teoría económica keynesiana. Este enfoque supone que el hombre escoge la meta ocupacional que maximice las ganancias y minimice las pérdidas. Estas ganancias o pérdidas no son únicamente dinero sino elementos tales como prestigio, seguridad, movilidad social, oportunidad matrimonial, etc.

El individuo debe tomar una decisión cuando se enfrenta a varias alternativas o posibles cursos de acción, en cada uno de los cuales pueden ocurrir ciertos sucesos que tienen determinado valor para el individuo y cierta probabilidad de ocurrir. La decisión más sensata para este individuo en particular, sería entonces la que tuviera más valor para él.

Dentro de este mismo contexto, Brayfield<sup>5</sup> sostiene que la elección ocurre en condiciones de incertidumbre y riesgo. El individuo asigna un valor a las alternativas y evalúa sus posibilidades de realizar cada una de ellas. El individuo trata de maximizar el valor esperado al tomar su decisión.

También dentro de este mismo contexto, Davidson Suppes y Siegel<sup>6</sup> describen la toma de decisiones como un proceso que requiere varios factores generales: valoración relativa de los resultados; costo de obtener los resultados y la probabilidad de que cada resultado ocurra.

Así, ante cualquier decisión el individuo debe evaluar los recursos que tiene y cuántos de ellos quiere empeñar en una determinada alternativa de tal manera que obtenga la máxima ganancia y la mínima pérdida.

### La teoría de la disonancia cognoscitiva:

Hilton<sup>7</sup> aplicó la teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger al proceso de toma de decisiones.

En el proceso de tomar decisiones, que abarca pensamientos, percepciones, actitudes, información, etc., están intrincadamente balanceados miles de fenómenos que Johnson agrupó en dos factores: búsqueda y análisis de información.

De su investigación surgieron dos procesos básicos de búsqueda de información que él llamó es-

ta pues consideran que uno de los principales criterios para medir la eficacia de la Orientación debe ser la habilidad del cliente para tomar una buena decisión, opinión que es compartida por Tyler<sup>3</sup> en su definición de Orientación:

*“proceso de ayuda al individuo en la tarea de hacer elecciones en tal forma que aumente la probabilidad de que su desarrollo futuro sea satisfactorio para él y útil para quienes lo rodean.”*

Que es posible enseñar el proceso de toma de decisiones en la situación de Orientación fue demostrado por el estudio de Evans y Cody<sup>4</sup> con alumnos de 8º año.

En sesiones de Orientación se daba a los estudiantes problemas que requerían decisiones. Luego se evaluaban sus respuestas según se basaran o no en lo siguiente:

1. Consideración de varios cursos de acción.
2. Consideración de las consecuencias de cada uno de ellos.
3. Consideración de experiencias pasadas atinentes al problema.
4. Consideración de las consecuencias que se presenten como resultado de decisiones alternas.
5. Selección de una decisión basada en las consideraciones anotadas

Del Estudio, Evans y Cody concluyeron:

1. Que es posible enseñar un proceso de toma de decisiones en la situación de Orientación en la que ésta es vista como una situación de aprendizaje que emplea al orientador como un modelo para ayudar a los estudiantes a llegar a ser más competentes en la toma de decisiones.
2. Que el aprendizaje dirigido de toma de decisiones es mejor que el no dirigido.
3. Que el aprendizaje dirigido parece ayudar a transferir las destrezas de toma de decisiones a las circunstancias de la vida real fuera del contexto de la orientación.

— La forma en que los individuos reaccionan a los sucesos.

- La forma en que los individuos hacen compromisos.
- La forma en que los individuos están orientados hacia las metas.

En el siguiente cuadro, se muestran las características de ambos procesos.

Criterios	Espontáneo	Sistemático
Reacción a los sucesos	Reacciona a la experiencia total. Le gusta algo o no le gusta. Le es fácil decidir cómo siente acerca de algo que está experimentando.	Fragmenta la experiencia en sus partes componentes y reacciona a cada parte independientemente. Prefiere tener información detallada acerca de algo antes de experimentar.
Compromisos	Compromiso interno rápido es característico de todos los aspectos de su vida. Luego recopila más información para estar seguro de que su acción es apropiada.	Cauteloso para comprometerse en nuevas ideas, pensamientos o acciones hasta tanto no haya recopilado toda la información. Es cauteloso con el cambio de compromiso. Una vez tomada una acción rechaza cambiarla a menos que muchos datos le indiquen que debe hacerlo.
Metas	Se mueve de meta a meta y de idea a idea. Proceso de pensamiento en cadena. Se siente bien con los cambios repentinos en su rutina. Algunos muestran gran necesidad de variedad en su trabajo.	Se mueve de meta a meta en forma muy deliberada. Aunque es capaz de hacer más de una tarea a la vez, se mueve de una tarea a otra metódicamente. Puede ser flexible y cambiar sus planes pero primero debe establecer metas para aquellos. Tiene gran necesidad de establecer metas a largo plazo y trabaja deliberadamente por ellas.

La disonancia cognoscitiva es la discordancia que existe entre las percepciones que el individuo tiene del mundo y de su papel en éste.

Este enfoque, llamado procesamiento de la información, sostiene que la reducción de la disonancia entre las creencias de una persona acerca de sí misma y de su ambiente es la motivación principal en un proceso de toma de decisiones vocacionales.

Esta teoría afirma que la magnitud de la información y el número de factores que deben ser con-

siderados en el proceso de toma de decisiones son tan grandes que el individuo elige prematuramente, sin considerar suficientemente las implicaciones de su elección. Esto lo hace con el fin de reducir las presiones que le acosan cuando se enfrenta con los torrentes de información relacionada con su elección.

Hilton resume su punto de vista en la siguiente forma:

Algún suceso estimula la atención del indivi-

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

las creencias que tiene acerca de sí mismo y de su trabajo. Como consecuencia de este re-examen, tal vez cambie de trabajo.

Es fundamental, en este enfoque, identificar los factores que pueden aumentar la disonancia, tales como: oportunidades ocupacionales, presiones institucionales, conflictos interpersonales, etc. Después de identificarlos, el orientador debe idear estrategias para manejar las disonancias.

#### Modelo teórico de Johnson:

Johnson<sup>8</sup> ha desarrollado un modelo teórico de orientación para la toma de decisiones.

Con respecto al análisis de información, también existen dos procesos básicos que se relacionan con la forma en que piensa la gente. Johnson los llamó externo e interno.

#### Estilo externo:

Los individuos de este estilo piensan en voz

nunca están seguros de lo que siente sobre hasta que hablan de ello. Es corriente que em- a hablando a favor de algo y terminen hablan- s favorablemente de ello.

ecesitan la oportunidad de expresar en voz alta la información que han conseguido pues solo toman el sentido de las palabras si las escuchan. Estos individuos piensan y hablan a la vez. Esto no significa que no piensan sino que las cosas se le aclaran cuando hablan y piensan simultáneamente.

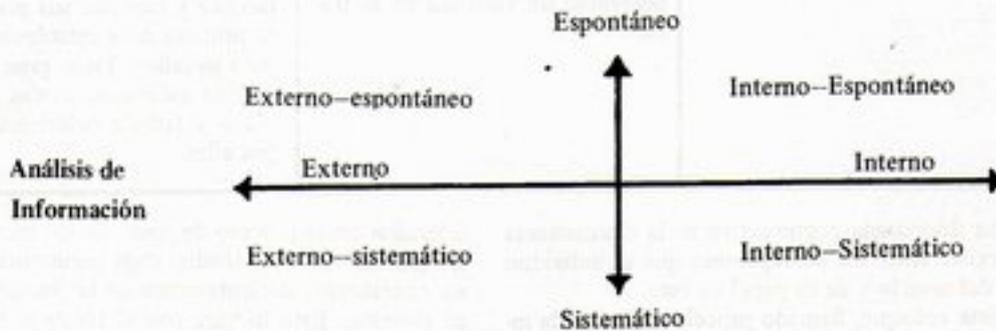
No todos estos individuos son grandes verbalizadores. Algunos son quietos y hablan sobre algo únicamente cuando es importante.

#### Estilo interno:

Al contrario de los individuos externos, los internos prefieren pensar en algo antes de hablar sobre ello. Hablar sobre algo en lo que nunca antes habían pensado puede confundirlos e irritarlos. No todos los internos hablan poco; algunos lo hacen mucho.

De estos cuatro procesos básicos, Johnson elaboró cuatro estilos únicos de toma de decisiones por la combinación de aquellos, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

#### Búsqueda de Información:



Los individuos, prescindiendo de su estilo psicológico pueden adoptar y usar conductas que tienden a estar asociadas con otro estilo.

A veces es difícil identificar los estilos natura-

les de los individuos que adoptan varias conductas de otro estilo. Es necesario examinar sus características psicológicas para determinar si sus conductas son típicas de su estilo o si las han adaptado para ajustarse a una situación dada.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

una de las aplicaciones más simples y útiles de la teoría es que permite la comprensión de los estilos individuales de análisis de información. Los individuos internos necesitan tiempo para pensar durante una sesión de orientación particularmente si están siendo interrogados o probados en áreas en las que no han pensado previamente.

El silencio es muy provechoso para estos individuos. Es útil que el orientador sea paciente y les dé el tiempo que necesitan para pensar en las preguntas y problemas antes de hablar.

Los individuos externos—sistemáticos, necesitan hablar sobre detalles de cualquier pregunta que les sea hecha o sobre la alternativa que estén considerando. Es importante dar tiempo suficiente para que hagan este proceso verbal con poca estructuración o interferencia del orientador.

Los individuos externos—espontáneos son capaces de cambiar de un tópico a otro por lo que es útil que el orientador provea alguna estructura a la sesión de orientación, llevando la conversación al tema o alternativa original.

Johnson considera que la teoría también puede ser usada para ayudar a los individuos a hacer selecciones.

En orientación vocacional, los individuos espontáneos al explorar posibles ocupaciones tien-

entusiasmarse con una y luego sentirse inseguros acerca de cuál sería la mejor. Estos individuos pueden ser estimulados a usar su estilo espontáneo para clasificar toda la información. Luego el orientador puede decirles: ¿si usted tuviera que seleccionar una de estas ocupaciones en este momento, cuál sería? Se les indica que no analicen sino que simplemente escojan. Luego se les sugiere que continúen este proceso de seleccionar espontáneamente una ocupación mientras están buscando información. Aunque cambien su manera de pensar, dentro de una o dos semanas, una de las ocupaciones emergerá como su principal selección. En tanto usan este procedimiento, deben estar activamente envueltos en la búsqueda de más y más datos exactos de cada ocupación.

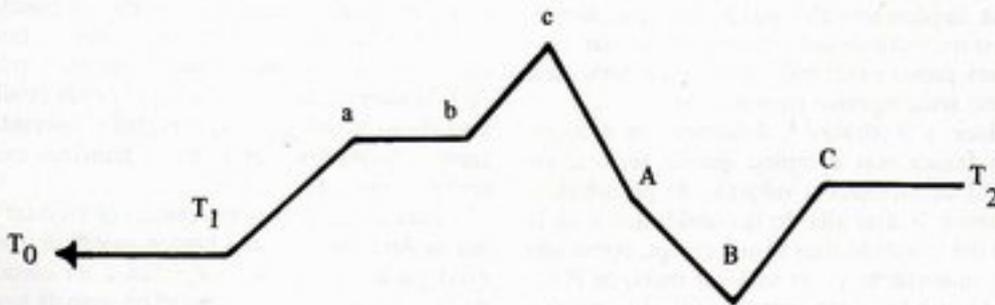
El autor considera que este mismo procedimiento funciona bien con decisiones personales y educativas.

Los individuos sistemáticos encontrarían muy frustrante este procedimiento de selección espontánea. Deben ser estimuladas a mirar cuidadosamente cada ocupación y a buscar tanta información específica como puedan. Después de recolectada la información deben pesar las alternativas y decidir cuál ocupación se ajusta más a su estilo de vida.

#### La teoría de sistemas:

La teoría de sistemas aplicada al proceso de toma de decisiones considera a éstas, como eslabones de una cadena. Cada decisión puede ser realizada solo inmediatamente antes de la acción.

REPRESENTACION ESQUEMATICA  
DE UNA RED DE TOMA DE DECISIONES<sup>9</sup>



[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

a,b,c, — pequeñas decisiones  
A,B,C — decisiones más significativas

En esta forma el individuo va tomando las decisiones necesarias en su vida. El papel del orientador vocacional es ayudar a los individuos a resolver los problemas que se les presenten en los diferentes puntos del sistema.

#### Otros enfoques:

Clarke, Gelatt, Thoresen y Mehrens, han tratado de aplicar al proceso de toma de decisiones vocacionales, el concepto de estimaciones subjetivas de la probabilidad de éxito.

Gelatt y Clarke<sup>10</sup> consideran que lo que ocurre en un proceso de toma de decisiones es una serie de estimaciones de probabilidad de éxito, combinadas con la valoración personal de las actividades disponibles.

Según Gelatt, el proceso de elección vocacional puede verse con el enfoque de "aproximación progresiva". Cuando un individuo enfrenta una serie de alternativas para un problema educativo-vocacional, recoge información apropiada ya sea para elaborar un plan para tratar el problema o busca más información útil para resolver el problema.

La secuencia del proceso es ésta:

- recoger información
- evaluar la información
- predecir los resultados de varios cursos de acción en términos de la probabilidad y deseabilidad
- identificar alternativas
- evaluar, seleccionar y finalmente implementar la decisión

Esta implementación puede terminar con el problema o constituir una solución preliminar diseñada para proveer más información, en cuyo caso el proceso sería repetido nuevamente.

Kaldor y Zytowski<sup>11</sup> describen un enfoque que, en forma más compleja parece ser una variante del de estimación subjetiva de probabilidades. Parecen ir más allá de la consideración de la utilidad del resultado para el que escoge, como una variable importante y, en su lugar incluyen el supuesto de que los costos para el individuo interac-

cion sus estimaciones de las probabilidades den distintos resultados.

Kaldor y Zytowski sostienen que lo que un individuo escoge depende de sus estimaciones acerca de la probabilidad de varios resultados, en combinación con el gasto de tiempo, esfuerzo, etc., que requiere cada uno de esos resultados.

Tiene aquí el orientador una amplia gama de enfoques teóricos para que seleccione aquél o aquellos que mejor se adapten a su estilo personal como orientador y que le servirán como marco de referencia cuando enseñe a sus clientes el proceso de tomar decisiones.

#### ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Gelatt<sup>12</sup> define la toma de decisiones como un proceso en que una persona escoge entre dos o más opciones. Por lo tanto, no es necesario tomar una decisión a menos que haya que considerar más de un camino a escoger. Pero el proceso no es fácil. En él influyen variables que Herr y Cramer<sup>13</sup> clasifican en tres tipos, a saber:

- Las que se relacionan con el desarrollo del individuo.
- Las que se relacionan con el ambiente del individuo.
- Las que se relacionan con las oportunidades educativas y vocacionales.

Entre las primeras están los valores, actitudes, ideales, intereses, aptitudes, limitaciones, aspiraciones, etc., del individuo.

Entre las variables ambientales se encuentran todos los grupos a que pertenece el individuo: la familia, la escuela (compañeros y profesores), el grupo de iguales (amigos de su misma edad), etc.

Entre las últimas, podríamos citar: distancia a que se encuentran los centros de estudio y trabajo, de la residencia del individuo, que puede facilitar o impedir su acceso a ellos; cantidad y diversidad de centros formadores de recursos humanos existentes en el país, etc.

Para el orientador interesado en facilitar la toma de decisiones de sus clientes, es valioso conocer estas variables porque le ayudan a ser consciente de la complejidad que rodea el proceso de toma de

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

decisiones de los individuos, en los cuatro grupos siguientes:

- a) **Factores limitantes internos:** Tales como: habilidad intelectual, aptitudes, destrezas, logros, experiencias pasadas, motivación, responsabilidad, perseverancia, puntualidad, cordialidad, sinceridad, rigidez, fortaleza del yo, diferencias sexuales, autoestima, habilidad para tomar decisiones, madurez vocacional, etc.
- b) **Factores dirigentes internos:** valores, intereses, metas, actitudes estereotipadas percibidas hacia las ocupaciones, prestigio percibido de varias ocupaciones, abrir brecha para satisfacer la curiosidad intelectual, etc.
- c) **Factores limitantes externos:** residencia rural o urbana, acceso a oportunidades ocupacionales y educativas, cantidad y diversidad de oportunidades educativas, requisitos de las ocupaciones y de los diferentes currícula, etc.
- d) **Factores dirigentes externos:** expectativas de la clase social, expectativas y aspiraciones familiares, influencias de amigos, actitudes de la comunidad y orientación hacia la educación o el trabajo, influencia del maestro o del orientador, imagen de la educación vocacional u otras opciones, atmósfera de la escuela secundaria y sistema de recompensas, etc.

La consideración de tantos factores limitantes y dirigentes en la toma de decisiones nos conduce insoslayablemente al análisis del significado de la libertad de elección.

Los orientadores creemos firmemente en la necesidad de crear condiciones para que nuestros clientes tomen libremente sus decisiones. Pero ya hemos visto que las fuerzas psicológicas internas y las fuerzas ambientales externas marcan los límites de la libertad individual.

Lo importante es comprender que para hacer

decisiones prudentes hay que tener en cuenta tanto factores internos como externos implicados en la elección, y no plantear el problema en forma de voluntad libre en oposición a determinismo, pues, como señala Lamont "la libertad humana siempre actúa dentro de límites definidos..."<sup>15</sup>.

Ahora bien, ¿cómo sabemos que una decisión es prudente, inteligente, buena, o como quiera denominársela?

Aunque Tyler<sup>16</sup> señala que

*"los resultados de la investigación concluyen con bastante claridad que los orientadores no pueden juzgar, válidamente, cuán buenas son las decisiones de sus clientes",*

en su concepto,

*"una decisión es buena si la persona que la hace asume completamente sus consecuencias."<sup>17</sup>*

Por otra parte, Dilley<sup>18</sup> propone que la toma de decisiones debe ser diferenciada en sus resultados y el proceso. Desde el punto de vista de los resultados, una buena decisión es aquella que produce resultados favorables. Desde el punto de vista del proceso la decisión se evalúa considerando las condiciones del individuo que la hizo y en el momento en que la hizo.

• En esta misma línea, Gelatt y otros<sup>19</sup> insisten en que antes de definir una buena decisión, hay que distinguir dos conceptos: resultado y decisión. En su criterio, decisión es el acto en que una persona selecciona, escoge y decide entre varias posibilidades, basada en sus opiniones y un resultado es la consecuencia del acto o la decisión de esa persona.

La diferencia más importante es que una persona tiene un control directo sobre la decisión pero no sobre el resultado. En otras palabras, una buena decisión no garantizará un buen resultado. Sin embargo, una buena capacidad de decisión reduce la posibilidad de obtener un resultado desfavorable.

Así, para Gelatt y otros, una decisión es buena si se usan las habilidades para tomar decisiones, escogiendo la alternativa más apropiada de acuerdo

...o, sin crítica, no debe manifestar desaprobación o disgusto.

2. Alentar al cliente para que tolere su propia incertidumbre durante todo el tiempo que se necesite para que se vea libre de ella.
3. Ayudar al cliente en la tarea de identificar las razones que le impiden decidir.
4. Ayudarlo a reconocer la existencia de obstáculos insuperables.
5. Cuando la indecisión se debe a conflictos interiores del cliente, el factor más importante con que cuenta el orientador para ayudarlo es el tiempo.

Dilley<sup>23</sup> por su parte sostiene que existen cinco acciones del orientador que estimulan la toma de decisiones:

1. Estimular el desarrollo de creencias en la responsabilidad personal. Esto es, reforzar las afirmaciones del estudiante acerca de la autorresponsabilidad, anticipando el futuro o pensando antes de actuar.
2. Estimular el uso de una estrategia de decisión. Esto involucra el reforzamiento de una estrategia de decisión o la presentación de tal estrategia al cliente.
3. Estimular la expansión y especificidad de deliberaciones de decisión. Esto es, ayudar al estudiante a considerar muchas alternativas de lograr sus metas.
4. Ayudar en el procesamiento de información relevante a la decisión. O sea, ayudar al estudiante no solo a determinar las alternativas sino también ayudarlo a escoger entre varias alternativas, aquellas que sean personalmente más relevantes.
5. Dejar al cliente tomar su propia decisión. Si bien esto es evidente para la mayoría de los orientadores, a través de cada una de las acciones que Dilley enumera, se ayuda al cliente a desarrollar sus propias destrezas en la toma de decisiones.

Para que el orientador implemente las tres primeras acciones, Dilley sugiere:

- Discutir o presentar materiales escritos sobre la decisión.
- Proveer un modelo.
- Reforzar las respuestas apropiadas del cliente.

Super, uno de los teóricos que más profundamente ha estudiado el desarrollo vocacional del hombre, también se ocupa del proceso de toma de decisiones, desde el momento en que define la orientación vocacional como:

*"... un proceso de ayudar a una persona a desarrollar y aceptar una visión integral de sí misma y de su función en el mundo del trabajo, probar este concepto en la realidad y convertirlo en una realidad para satisfacción personal y social..."<sup>24</sup>*

Esta definición une la dimensión personal y vocacional de la orientación que a veces han salido arbitrariamente separadas.

El enfoque evolutivo de Super enfatiza la importancia de que la Orientación descansa sobre una base de actitudes personales y sistemas de valores que el individuo comprenda y acepte y que use para maximizar su libertad de escoger las oportunidades que parecen satisfacer sus necesidades, deseos y motivaciones internas. Esto implica que orientador y cliente lleguen a comprender cuáles de los límites internos del individuo son modificables y cuáles no. Después de esto, el cliente puede proceder, con autoconocimiento y comprensión a comprometerse en conductas vocacionales apropiadas.

Según Super:

*"Puesto que el desarrollo vocacional consiste en implementar un autoconcepto y los autoconceptos necesitan de modificaciones antes de ser implementados, es muy importante que el estudiante exprese oralmente su autoconcepto desde el principio del proceso de orientación. Necesita aclarar para sí mismo su papel actual y sus aspiraciones y necesita comunicárselo al orientador para que éste pueda entender la naturaleza del problema vocacional que está enfrentando. Esto requiere el uso de métodos directivos y no directivos."<sup>25</sup>*

Dentro de este enfoque, esquemáticamente, el

- continuar la exploración.
3. Reflexión y clarificación no directiva de sentimientos para la autoaceptación.
  4. Exploración directiva de datos reales provenientes de tests, información ocupacional, experiencias extra curriculares, notas, etc., con el fin de analizar la realidad.
  5. Exploración no directiva de las actitudes y sentimientos ocasionados por el análisis de la realidad.

6. Consideración no directiva de posibles cursos de acción con el fin de ayudar en la toma de decisiones.

Este marco de referencia ofrece al orientador y al cliente la posibilidad de identificar los factores limitantes internos y los caminos que éste puede seguir y que parecen tener mayor relevancia para él.

Trabajar con este marco de referencia ofrece al orientador la oportunidad de ayudar a su cliente a identificar y aclarar las posibles distorsiones que pueda haber entre la manera como se ve a sí mismo y la manera como toda la información recogida acerca de él sugiere que él funciona.

#### NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Hay también modificación de conducta por efecto de drogas, medicamentos, fatiga, etc. pero en estos casos no puede decirse que haya habido aprendizaje.
- 2 Edwin L. Herr y Stanley H. Cramer. *Vocational Guidance and Career Development: Toward a System Approach*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1972, p. 266.
- 3 Leona Tyler. *La función del orientador*. México: Trillas, 1972. p. 58.
- 4 *Ibidem*, p. 175-6.
- 5 Edwin L. Herr y Stanley H. Cramer, op. cit., p. 38.
- 6 *Ibidem*, p. 39.
- 7 *Ibidem*, p. 41
- 8 Richard H. Johnson. "Individual Styles of Decision Making: a Theoretical Model for Counseling." *The Personnel and Guidance Journal*. 56:9 May 1978, p. 530-6.
- 9 Tomada de Samuel H. Osipow. *Teorías de la elección de carreras*. México: Trillas, 1976, p. 263.
- 10 Samuel H. Osipow, op. cit., p. 295.
- 11 *Ibidem*.
- 12 H. B. Gelatt, et. al. *Decisions and Outcomes*. New York: College Entrance Examination Board, 1973, p. 6.
- 13 Edwin L. Herr y Stanley H. Cramer, op. cit., p. 230.
- 14 *Ibidem*, p.231.
- 15 Leona Tyler, op. cit., p.53.
- 16 *Ibidem*, p. 216.
- 17 *Ibidem*, p. 212.
- 18 Edwin L. Herr y Stanley H. Cramer, op. cit., p.226
- 19 H. B. Gelatt, et. al., op. cit., p. 9.
- 20 Marlowe H. Smaby y Armas W. Tamminen. "Counseling for Decisions." *The Personnel and Guidance Journal*. 57:2 October, 1978, 106-110.
- 21 Leona Tyler, op. cit., p. 200-4.
- 22 *Ibidem*, p. 205-7.
- 23 Edwin L. Herr y Stanley H. Cramer, op. cit., p. 175.
- 24 *Ibidem*, p. 233.
- 25 *Ibidem*, p. 234-5.

#### BIBLIOGRAFIA

- Cortada de Kohan, Nuria. *El profesor y la orientación vocacional*. México: Trillas, 1977. 302 p.
- Gelatt, H.B. et. al. *Deciding: A Decision Making Program for Students*. New York: College Entrance Examination Board, 1973.
- Gelatt, H. B. et. al. *Decisions and Outcomes*. New York: College Entrance Examination Board, 1973.
- Herr, E. y Cramer S. *Vocational Guidance and Career Development in the Schools: Toward a System Approach*. Houghton Mifflin Co., 1972. 356. p.
- Johnson, Richard H. "Individual Styles of Decision Making: a Theoretical Model for Counseling." *The Personnel and Guidance Journal*. 56:9 Ma 1978. 530-6.
- Osipow, S. *Teorías de la elección de carreras*. México: Trillas, 1976, 287 p.
- Smaby, Marlowe H. y Tamminen Armas W. "Counseling for Decisions." *The Personnel and Guidance Journal*. 57:2 October 1978, 106-110
- Tyler, Leona E. *La función del orientador*. México: Trillas, 1972. 259 p.