

INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN LA CULTURA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INFLUENCE OF LEADERS IN THE CULTURE OF MANAGEMENT SYSTEMS

Fabiola María Betancur Gómez¹
FBG Consultoría

INTRODUCCIÓN

Numerosas auditorías en seguridad han demostrado que la efectividad de los sistemas de gestión no está dada en función de los elementos y herramientas que contiene, sino del *contexto cultural* en que éstas se aplican. Es la *percepción* de la gente acerca de dichos elementos lo que determina su eficacia o inoperancia. Según Petersen (2001) en una cultura positiva hacia la seguridad (cuyos resultados se pueden hacer extensivos a calidad y cuidado ambiental), prácticamente cualquier elemento funciona, y en una cultura negativa pocos elementos producen buenos resultados.

Pero antes de comenzar a hablar sobre lo que significa una cultura favorable para el cambio y la manera como los líderes lo influyen o lo inhiben, se presentan a continuación tres de las muchas definiciones que sobre cultura aparecen en la literatura. Katz y Rosenweig (1989) hablan de un conjunto de valores, creencias y experiencias que los miembros tienen en común. Schein (1992) la define como un patrón de supuestos básicos que las personas han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Maturana y Dávila (2008) la explican como distintos modos de convivencia

humana, distintas redes de conversaciones (entendida como red de emociones y acciones) y afirman que una cultura se transforma en otra cuando cambia la red de conversaciones que la constituye y define.

En este marco conceptual de lo que se entiende por cultura, nos podemos dar cuenta que trabajar en ella, significa trabajar con el mundo interior, con el lado subjetivo e intersubjetivo de la realidad (modelos mentales individuales y colectivos), donde se encuentran los valores, las creencias, las emociones, los motivos y la espiritualidad de la organizaciones y de las personas que la conforman. Por consiguiente, trabajar con el mundo interno requiere pensar en otras herramientas distintas a las que usamos para trabajar con el “mundo exterior”, con el mundo objetivo de los comportamientos y sistemas socio-ambientales. Esto significa que la organización debe desarrollar otras competencias, que no son técnicas, sino emocionales y conversacionales.

Dichas competencias tienen que ver con la capacidad de repensar los modelos mentales, lo cual implica reflexionar acerca de creencias, emociones, actitudes, valores y modos de conversar y quienes primero lo deben hacer son las personas con roles de liderazgo. Son los líderes los que, con sus

¹ Puede contactar a la autora en fbetancur@fbgconsultoria.com

nuevas actitudes y comportamientos, movilizan el cambio y la transformación en la organización. Lo anterior es posible en la medida que estén dispuestos a declarar su ignorancia y a abrirse a un nuevo aprendizaje que no es del “hacer” sino del “ser”.

El propósito de este artículo es reflexionar sobre la manera de romper con modelos mentales que, si bien fueron útiles en la empresa tradicional, hoy resultan totalmente ineficaces para lograr los resultados que persigue la organización actual. Pero esta invitación va más allá de “estar de acuerdo” con los nuevos paradigmas de liderazgo y efectividad, es una invitación a mirar la forma como cada uno de nosotros está contribuyendo a afianzar el paradigma tradicional o, por el contrario, a impulsar los nuevos valores que soportan el paradigma actual.

La nueva cultura no es posible sin reflexión y visión sistémica

Lo primero que es necesario comprender es que para cambiar la cultura necesitamos ampliar nuestra conciencia para observar nuestras propias cegueras cognitivas, lo cual sólo es posible mediante la reflexión individual y colectiva. Una de estas cegueras es lo que creemos acerca del liderazgo. Tradicionalmente hemos pensado que liderar es tener la verdad absoluta sobre la realidad, es ordenar lo que hay que hacer, lo cual niega la reflexión propia y ajena. Y al negar la reflexión no hay herramienta para cambiar la cultura porque no habrá forma de examinar los modelos mentales que predominan en el grupo o en uno mismo.

Cambiar la cultura no es ir a las áreas a decirles a las personas lo que tienen que hacer o a interpretar lo que les pasa sin validar “mi verdad” con la verdad del grupo. La cultura se cambia si el líder opera desde la humildad para hacer los juicios con respeto y con fundamentos y, también, para escuchar lo que los otros tienen que decir sobre nuestras opiniones y preguntar sobre el qué, el cómo y el para qué están haciendo

lo que hacen. Por supuesto que esto toma más tiempo, pero a la vez es mucho más efectivo para el aprendizaje y genera menos resistencias.

Cuando los líderes creen que los problemas se encuentran en el comportamiento de la operación, desconocen que su empresa se comporta como un sistema y que su comportamiento tiene un impacto directo en la coherencia ética del mismo. Estudios de Meliá y otros (2006) han demostrado que cuando se mejora el comportamiento de la supervisión se reduce la frecuencia de los comportamientos a riesgo de la operación. Schein (1992), ha observado que la conducta de los mandos ejerce una influencia muy determinante en la cultura de las organizaciones. Así mismo un estudio de Simard y Marchand (1995), concluye que una concepción sistemática de la modificación del comportamiento de los supervisores constituye el medio más eficaz de materializar el cambio.

Como bien lo expresa Senge (1996), “la realidad está compuesta por relaciones múltiples, simultáneas e interdependientes de causa-efecto-cause”. La cultura de calidad, cuidado ambiental y seguridad tiene que ver con el comportamiento de la dirección, la supervisión y los trabajadores y la manera cómo interactúan entre sí.

La nueva cultura surge cuando la gente tiene claro hacia donde ir

Todo cambio pasa por tres etapas: decidir dónde se quiere estar, determinar dónde se está y elegir el modo de llegar o cerrar la brecha desde donde se está hasta donde se quiere estar. Para identificar y analizar las brechas existentes en el dominio de la cultura, son muy útiles las herramientas cualitativas porque permiten reflexionar sobre supuestos compartidos, cambiar creencias y juicios acerca de la realidad, debatir sobre diferentes alternativas para cerrar las brechas y llegar a acuerdos consensuados.

Las dinámicas de grupo como los grupos nominales (para establecer prioridades

a partir de un inventario de comportamientos) y los focales (para analizar las causas de las brechas y generar soluciones), son técnicas cualitativas que favorecen la reflexión y la comprensión de los cambios deseados, porque cada miembro del grupo puede compartir de manera libre y sincera sus percepciones, para lograr, posteriormente, consenso sobre los problemas que hay que atender de prioridad y la manera de solucionarlos.

De acuerdo con Bonilla, 1989 (en Bonilla y Rodríguez, 1997), “la investigación cualitativa intenta hacer una explicación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva [...] y no deductivamente con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto supone que los individuos interactúan con otros compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad”(p.70). Y es a partir de esta interacción como las creencias, emociones y valores salen a la luz, para reinterpretarlas.

Pero la reinterpretación de los modelos mentales que predominan en una cultura no sólo es asunto de los especialistas en investigación cualitativa, también es un habilidad que deben desarrollar los líderes para hacer productiva las conversaciones con su equipo de trabajo (sobre este tema volveremos más adelante).

Ya se dijo antes que la empresa tiene una realidad objetiva y una subjetiva, pero la intervención, durante mucho tiempo, ha estado centrada en la primera, la cual corresponde a todo el andamiaje tecnológico, organizacional, legal, normativo y económico de los sistemas de gestión. La segunda, la subjetiva, representa cómo esa realidad es conocida, interpretada y expresada por las personas que forman parte de ese mundo objetivo. En el proceso de percepción e interpretación ocupan un lugar importante las creencias y las emociones. Su revisión y comprensión por parte del líder

es clave, porque en estos estados es donde se encuentra la disposición para el cambio de comportamientos.

Un líder conocedor de lo anterior se ocupará de generar contextos de aprendizaje y confianza para revisar las creencias que limitan el cierre de brechas y estimulará a su equipo de trabajo a cambiarlas por creencias que potencializan el logro de las metas. Una vez esto pase, el líder debe estar atento a su propio comportamiento para que las nuevas creencias no regresen a su estado inicial.

La nueva cultura se apoya en nuevos valores y en el ejemplo

El cambio de cultura se da siempre y cuando la alta dirección y los líderes de los equipos de trabajo sean congruentes con los valores que predicen (el ejemplo arrastra por la fuerza de su congruencia). Alcanzar dicha congruencia no se logra simplemente por medio de capacitación. Se da gracias a un proceso de reflexión y nuevas acciones en relación con la manera como los líderes se relacionan con ellos mismos y con los demás.

Cuando los líderes actúan en forma contraria a los valores de la empresa se produce una pérdida de confianza, la cual se manifiesta en murmuraciones, resistencias, cinismo, ocultamiento de información, conflictos, entre otros factores que afectan la satisfacción y el clima de la organización. Covey (2005), en El Octavo Hábito relata haber encuestado a más de 54.000 personas pidiéndoles que identifiquen las cualidades fundamentales del líder: la integridad fue la respuesta más habitual. La integridad es honestidad y sinceridad con nosotros mismos y los otros.

Sin embargo, parece ser que muchos líderes están lejos de practicar la integridad porque la misma cultura valida otro tipo de comportamientos. Por ejemplo, algunos jefes mediante la intimidación consiguen que la gente no desafíe su punto de vista (“su

verdad”) y, como consecuencia, sus colaboradores aprenden a callar sus opiniones en presencia de ellos, y se limitan a obedecer de manera maliciosa o rencorosa. A estos comportamientos, tanto del jefe como de los empleados, Argyris y Schon (1978) los llamaron “rutinas defensivas”.

Las rutinas defensivas aíslan nuestros modelos mentales de todo examen. Por ello el líder, más que nadie, debe averiguar de qué forma contribuye a crearlas y mantenerlas. Esto significa hacer consciente la manera como expone sus puntos de vista y, al mismo tiempo, observar las reacciones de las personas que lo escuchan. Y es a partir de escuchar la reacción del otro (de interpretar su emoción) que el líder podrá reflexionar sobre su propio conversar.

Al respecto dice Senge (1996): “Si una persona está habituada a imponer su opinión porque tiene el puesto más alto, debe renunciar a ese privilegio en el diálogo. Si una persona está habituada a callar sus opiniones porque tiene un puesto más bajo, debe renunciar a la seguridad del silencio” (p. 332).

Los equipos efectivos se caracterizan por la manera como hacen frente a las rutinas defensivas y, guiados por los valores que se comparten, alientan conversaciones abiertas que permiten liberar la energía hacia el aprendizaje colectivo.

La nueva cultura es una nueva red de conversaciones

El instrumento reflexivo de las conversaciones abiertas y liberadoras es el que permite que los modelos mentales afloren al plano de la conciencia y se recupere la autonomía responsable. Estas conversaciones, según Maturana y Dávila (2008) son redes definidas desde la psiquis del amor, del mutuo respeto, de la colaboración y la co-inspiración espontáneos, y no redes definidas desde la psiquis del control, la arrogancia, la manipulación y la discriminación.

Hoy las empresas comienzan a valorar las técnicas para conversar de manera abierta con cualquier persona sin importar el rol que tenga en la estructura organizacional. Para ello, como bien lo explica Echeverría (2002) es necesario ser competentes en los “actos del habla”, lo cual implica saber hacer declaraciones, afirmaciones, juicios, pedidos, ofertas, promesas y acuerdos, y también saber escuchar, ofrecer disculpas, hacer reclamos entre otros (una explicación de estas competencias se encuentra en Betancur, 2007).

Según el autor citado, son muchas las situaciones donde enjuicamos sin fundamento, afirmamos sin certeza, escuchamos con dificultad, declaramos en el papel y hacemos peticiones u ofertas sin negociar las condiciones de satisfacción. Otras veces la dificultad para pedir ayuda, saber decir “no”, dar las gracias, hacer un reclamo, ofrecer disculpas o pedir perdón, transforma los problemas en crisis. Así mismo la incapacidad para hacer ofertas o cumplir las promesas deteriora nuestra imagen profesional y las relaciones con los otros. Esta incapacidad para conversar es la causa de muchas insatisfacciones y conflictos con las personas con las que interactuamos en el trabajo y en la vida diaria.

Por otro lado, cuando un gerente desee conocer los problemas que se están generando en un área en particular, lo debe hacer mediante conversaciones abiertas y efectivas con las personas que trabajan allí. Es decir, en vez de afirmar o juzgar algo, verificarlo; en vez de aconsejar o recordar una norma, preguntar y escuchar; en vez de decir lo que tiene que hacer, estimular a su interlocutor para que él mismo genere las soluciones; en vez de cerrar la conversación con una orden o una acción disciplinaria, cerrarla con un acuerdo.

Las conversaciones liberadoras nos sacan de las “trampas culturales” como los son las rutinas defensivas y la incoherencia entre los que sentimos, pensamos, decimos

y hacemos (falta de integridad). Es una nueva manera de conversar que nos invita a ser inteligentes emocionalmente y a escuchar más y hablar menos. Estas competencias abren contextos de alta confianza y tienen un impacto poderoso en toda la red de conversaciones y por lo tanto en la cultura que desea la organización.

La nueva cultura se ocupa de resolver dos tipos de incompatibilidades

Un líder puede estimular la capacidad de autogestión y responsabilidad de su gente en relación con la calidad, el servicio, la salud, la seguridad y el cuidado ambiental cuando sabe identificar en el comportamiento de su colaborador dos tipos de incompatibilidades que se influyen mutuamente (Betancur, 2001).

La primera: *El trabajador quiere y sabe pero las condiciones ambientales no se lo permiten*. Esta incompatibilidad se presenta cuando la acción intencional de origen interno, de emitir un comportamiento estándar, se ve dificultado, entre otros factores, por las condiciones de trabajo, la manera como se comunican los estándares, la forma como se evalúa el desempeño, las interacciones entre el equipo de trabajo y las actitudes y comportamientos del jefe.

La segunda: *El trabajador no sabe o no quiere aunque las condiciones ambientales son las más favorables*: La incompatibilidad surge, porque no se tiene el conocimiento, la habilidad o la motivación.

Si el problema es de conocimiento o habilidad es fácil de resolver (entregar información, dar una capacitación, hacer un análisis de tareas, entrenar en el puesto de trabajo). Pero cuando la incompatibilidad es de motivación, se requiere de otras estrategias que van más allá de los comportamientos y tocan la *conciencia o los modelos mentales* de la gente. Pero antes de hablar de estas estrategias es importante entender los elementos que generan la incompatibilidad relacionada con el “no querer”:

- *Las metas personales no están alineadas con los valores de calidad, salud, seguridad y cuidado ambiental*. Generalmente ocurre cuando las personas tienen un nivel de conciencia normativo y no han tenido la oportunidad de reflexionar sobre otros niveles de conciencia o de responsabilidad, frente a las cosas que les pasan. Según sea nuestro nivel de conciencia será el tipo de creencias que tengamos frente a una realidad, lo que a su vez condiciona el tipo de respuestas que le demos a los problemas allí existentes.
- *La percepción que el operario tiene de los riesgos es diferente a la que tienen los especialistas*. Esto se explica principalmente porque creen tener el control sobre la situación debido a su experticia, no creen en lo que dicen los especialistas, piensan que nunca ha ocurrido ese tipo de eventos o creen que las consecuencias del comportamiento de riesgo son *remotas e inciertas*.
- *Se resisten al cambio*. La resistencia es la respuesta que da una persona cuando se siente presionada por alguien a hacer algo con lo que no está de acuerdo. Entonces ¿Qué es lo que hace que no estén de acuerdo? Según mi experiencia cuatro cosas que tienen un fundamento psicosocial: la incongruencia de sus líderes (*no dan ejemplo*), los procedimientos no se cumplen y no pasa nada (*no hay consecuencias*), los procedimientos están desactualizados y al jefe no le importa (*la norma es de papel*), los procedimientos fueron impuestos (*nuestro conocimiento no vale*). La resistencia no es caprichosa ni misteriosa, surge de los supuestos básicos de la cultura.
- *Economía de esfuerzos y comodidad*. Son muchas las veces en que un operario se desvía de un procedimiento estandarizado, con la intención de *ahorrar tiempo* para quedar bien ante su jefe, cumplir con un indicador de pro-

ducción, descansar, evitar más trabajo, terminar más rápido la tarea, sentirse cómodo, entre otras consecuencias que son *prontas y ciertas*, y como tal, tienen mayor influencia en el comportamiento de la gente (Aubrey, 1996).

Para reconocer cuál es el tipo de incompatibilidad que está estimulando los comportamientos a riesgo, es necesario conversar de manera abierta con la gente y que para propiciar este tipo de conversación es necesario saber escuchar de manera empática.

La forma como se conversa para analizar los problemas con las personas o los equipos de trabajo; la manera como se hace la invitación a asumir la responsabilidad por lo que les pasa; la actitud para escuchar; las preguntas que se hacen para comprender sus creencias, emociones y percepciones de la realidad; la capacidad para hacer una retroalimentación efectiva y la confianza que se genera para permitir la retroalimentación en doble vía, son todos aspectos que tienen un gran poder para generar nuevas creencias, emociones y valores y, de este modo, impactar a nivel de las motivaciones de la gente y no únicamente a nivel de los conocimientos y habilidades.

La nueva cultura se apoya en estrategias integrales

La cultura que demandan los actuales sistemas de gestión, no se da en un vacío socio-ambiental y conductual, se requiere actuar simultáneamente en cuatro dominios o, como los llama Wilber (2005) cuatro cuadrantes de la realidad. La interdependencia recíproca que existe entre estos cuatro elementos de la realidad, mejora notablemente la percepción de los problemas en el trabajo y da claridad sobre cómo atenderlos con estrategias que articulen el mundo objetivo con el mundo subjetivo organizacional (Ver Figura 1).

Hoy sabemos que la visión objetiva es insuficiente por sí sola, porque no tiene en

cuenta el significado subjetivo individual o el intersubjetivo colectivo, dejando al margen la manera como las personas observan y comprenden los problemas.

Estos cuadrantes y lo que se puede hacer en cada uno de ellos, se explican a continuación:

- *El sistema socio-ambiental (lo colectivo externo)*, se refiere al control de las barreras técnicas y administrativas para generar antecedentes favorables a los comportamientos (políticas, procedimientos, controles, competencias, recursos, indicadores, entre otros). En la medida de lo posible las soluciones a dichas barreras deben ser propuestas por las personas de las áreas o, al menos, validadas por ellas.
- *El conductual (lo individual externo)*, se aborda propiciando la participación de las personas en la construcción de los estándares, entrenando o capacitando en nuevos métodos de trabajo, analizando con la gente las gráficas de su propio desempeño, estableciendo metas colectivas para el cambio y observando y retroalimentando las acciones (retroalimentación de un bucle) para verificar que tienen el *conocimiento y la habilidad* que demandan los estándares.
- *El de la conciencia (lo individual interno)*, se interviene examinando los modelos mentales mediante la reflexión y el diálogo sobre los niveles de conciencia que tienen frente a los problemas (dependiente, independiente o interdependiente), su propia escala de valores y la del grupo, el reconocimiento y manejo de las emociones, la capacidad para centrarse (estar en el aquí y en el ahora), lo que significa ser responsable. Lo anterior se logra con técnicas de reflexión colectiva e individual durante talleres, técnicas de meditación antes de comenzar la jornada y mediante la retroalimentación que hacen los líderes a nivel de la *motivación*, la cual implica

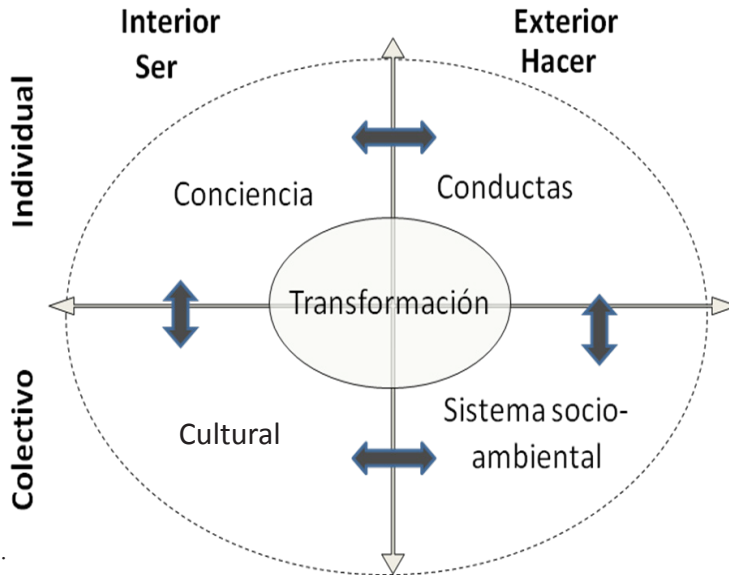


Figura 1. Los cuatro cuadrantes de la Realidad según Wilber
Fuente Ken Wilber (2003) Incluye adaptaciones de la autora

abordar las creencias, emociones, intenciones y valores (retroalimentación de doble bucle).

- *El cultural (lo colectivo interno)*, a medida que la conciencia cambia también cambia la cultura y para ello se requiere que una masa crítica de líderes actúen de acuerdo con los valores de la empresa y se relacionen con la gente en forma productiva. Se trata de propiciar una nueva red de conversaciones basadas en la confianza y no en el miedo (toma de decisiones sin temor a la censura o al castigo) para que la gente se haga responsable por las consecuencias de sus actos.

Para ello es necesario ser competentes al dar y recibir juicios, validar primero la información antes de hacer una afirmación, promover el que otro cuestione mis opiniones, cumplir los compromisos que hacemos y hacer seguimiento sistemático a las competencias transversales para lograr comportamientos acordes con los valores en todos los niveles de la empresa. Las herramientas conversacionales y emocionales son clave

para este proceso de cambio.

Cuando la alta dirección opera desde la humildad cuando expone su punto de vista, le demuestra a los demás que está actuando a tono con los valores gobernantes y ofrece disculpas cuando comete errores, el cambio en otros niveles se hará sin esfuerzos y con mayor compromiso. Para cambiar la cultura hay que comprenderla y para comprenderla necesitamos entrelazar nuestra perspectiva con la de otras personas.

CONCLUSIONES

Ya vimos que la calidad, el servicio, la salud, la seguridad y el cuidado ambiental, no son una cuestión de normas o reglas que se establecen por decreto o partir de una política; tampoco son un efecto decorativo de los valores que contiene una misión y una visión empresarial, ni el resultado de las acciones que hacen los especialistas de prevención, ni de las reuniones y monitoreo periódico de los indicadores. Todo ello puede ser necesario, pero no es suficiente cuando se quiere lograr una nueva cultura

de compromiso y confianza.

Las personas generan una actitud favorable al cambio cuando las normas son objeto de reflexión y no instrumentos de coerción; cuando los valores se bajan al terreno de lo práctico mediante comportamientos específicos que la alta dirección comienza a poner en práctica; cuando los especialistas de los sistemas de gestión se toman el trabajo de conversar con las personas de las áreas y lograr consensos sobre los comportamientos estándares, cuando se propician espacios para hacer retroalimentaciones de dos bucles (centrada en valores, emociones y creencias) y no únicamente de un bucle (centrada en acciones y procedimientos).

La cultura favorable a los actuales sistemas de gestión no es el fruto de los antiguos valores de la obediencia a las normas y el acatamiento a las instrucciones, sino el producto de nuevos valores como la responsabilidad, la autonomía, la integridad. Desde el miedo, la culpa o la sumisión es imposible que entre la energía asociada a dichos valores. Apoyados en esta energía las personas podrán hacerse responsable por las consecuencias de sus actos y ser capaces de contrarrestar cualquier obstáculo o condicionamiento externo (órdenes, condiciones peligrosas o comportamientos a riesgo...), que se interponga al buen desempeño propio y de otros.

Referencias

- Aubrey, D. (1996). Gerencia del desempeño. En: Betancur F. *Aprendizaje integral. Una propuesta para el cambio del comportamiento en el trabajo*. Medellín: FBG consultoría, 2008.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective. En: Senge, Peter. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Betancur, F. (2001). *Salud ocupacional: un enfoque humanista*. Bogotá: McGraw Hill.
- Betancur, F. (2007). Competencias conversacionales para una cultura de alta confianza. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26 (1) 56-63.
- Bonilla, E. y Rodríguez, C. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Covey, S. (2005). *8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós.
- Echeverría, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. España: Dolmen Ediciones.
- Katz, L. y Rosenweig J. (1989). *Administración en las organizaciones*. En: Sharon Reimel de Carrasquel. ¿para qué estudiar la calidad de vida laboral? (1998). *Revista interamericana de psicología ocupacional*, Medellín: Cincel, 17 (1) 34-53.
- Maturana, H. y Dávila, X. (2008). *Habitar humano. Seis ensayos de biología cultural*. Instituto matricó. Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste.
- Meliá, J. (2006). Bateria Valencia PREVACC 2003. Universidad de Valencia. En: Meliá y otros. *Perspectiva de intervención de riesgos psicosociales*. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Petersen, D. (2001). Política de seguridad, liderazgo y cultura. En: *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. (On Line) Disponible en: www.cepis.ops-oms.org/foro_hispano/59.pdf.
- Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership. En: Fernando Toro. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*, Medellín: Cincel.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Simard, M, Marchand, A. (1995). L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents. *Relations Industrielles* 50:

567-589. En: Cultura y gestión de la seguridad. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. (On Line) Disponible en: www.cepis.ops-oms.org/foro_hispano/59.pdf.

Wilber, K. (2005). Breve historia de todas las cosas. En: Fabiola Betancur G. *Aprendizaje integral. Una propuesta para el cambio del comportamiento en el trabajo*. Medellín: FBG consultoría, 2008.