

Inicio → Documentación → Bases de datos → Notas Técnicas de Prevención → NTP-e

## NTP 709: "Foto-safari": una herramienta de observación del trabajo

"Photo safari", une méthode d'observation du travail

"Photo safari", a work observation tool

### Análisis de la vigencia

Vigencia	Actualizada por NTP	Observaciones	
Válida		Amplía la <b>NTP 386</b>	
ANÁLISIS			
Criterios legales		Criterios técnicos	
Derogados:	Vigentes:	Desfasados:	Operativos: <b>Si</b>

### Redactoras:

Margarita Oncins de Frutos  
Lda. en Ciencias de la Educación

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Beatriz Murillo  
Lda. en Sociología  
MANCOMUNITAT SANITÀRIA DE PREVENCIÓ

*El «foto-safari» es un método orientado a la identificación de deficiencias en el trabajo en vistas a la mejora continua. Debe ser realizado por personas curiosas y activas, con una elevada motivación y mucha implicación en el sentido clásico de las palabras, con el fin de detectar aspectos previamente definidos y que van a permitir el intercambio de experiencias sin un gasto de energía excesivo. Esta técnica ha sido utilizada en el grupo europeo de trabajo INNOFLEX por el Danish Technological Institute. Esta NTP amplía con una nueva dimensión lo tratado sobre la observación del trabajo en la **NTP-386**.*

### Introducción

La observación es una técnica que se aplica en muchos campos. En el estudio de las condiciones de trabajo es una técnica básica, puesto que es difícil establecer mejoras en un puesto de trabajo sin haber realizado una observación detallada del mismo. Es más, la propia reglamentación exige que las actividades peligrosas deben estar sujetas a control a través de la observación.

En este caso se presenta un tipo de observación que es aplicable a todos los ámbitos de

las condiciones de trabajo, y en las diferentes especialidades preventivas. La técnica del "foto-safari" permite hacer ópticamente visible a otras personas aquello que se puede apreciar a simple vista: suelos en mal estado, cableado en malas condiciones, posturas forzadas de trabajo, etc.

Existen otros muchos factores de riesgo que son más difíciles de captar con una cámara de fotografía: el ruido, el estrés, ciertos productos volátiles, las malas relaciones de trabajo, etc. En este tipo de factores se suelen buscar indicadores que una vez fotografiados y acompañados de las correspondientes valoraciones, permiten ilustrar la situación de trabajo que se desea mostrar. Se ha de tener en cuenta que las fotos no solo representan hechos concretos sino que también transmiten los objetivos y pensamientos de aquellos que realizan la fotografía

Además, hoy es del todo necesario, bajo el espíritu de mejora continua que debe impregnar a las organizaciones de cara a su pervivencia, desarrollar procedimientos de actuación encaminados a analizar la manera de realizar las tareas y su entorno físico, que impliquen a sus responsables.

En la aplicación del "foto-safari" se utiliza la tecnología digital como base para las observaciones durante la visita al centro de trabajo y la observación individual para estimular el diálogo con los "otros". El uso de la tecnología digital facilita tanto la toma y borrado de fotos, como el grabar pequeñas secuencias. Es, en definitiva, una herramienta que permite el intercambio de conocimientos, favoreciendo así el aprendizaje en las organizaciones.

## La técnica del "foto-safari"

El propósito del "foto-safari" es que se vean y comprendan los procesos de trabajo, las formas de cooperación y los hábitos (cultura) y que, en cierta manera, se facilite el descubrimiento y la discusión sobre si las cosas deben ser de la manera que son en ese momento o si hay maneras mejores de hacerlas. Como técnica de observación del trabajo debería poder incluir dentro de sus objetivos los que se apuntan en el **Cuadro 1**.

### Cuadro 1 Objetivos diversos de la técnica del foto-safari

- Identificar actos inseguros o deficientes o situaciones peligrosas derivadas fundamentalmente del comportamiento humano
- Determinar necesidades específicas y efectividad de la formación y adiestramiento de los trabajadores
- Verificar la necesidad, la idoneidad o las carencias de los procedimientos de trabajo
- Reconocer y "reforzar" hábitos y comportamientos eficaces y seguros, estén contemplados o no en los procedimientos de trabajo
- Aplicar mejores o nuevas maneras de organizar y realizar las tareas de acuerdo con quienes las ejecutan

La aplicación de esta técnica requiere hacer visitas "activas" a un centro de trabajo. Estas visitas son activas en el sentido en que no están limitadas a la convencional observación de los puestos de trabajo y oír las explicaciones oportunas, si no que se asemejan más a visitas "turísticas" en las que se van realizando fotografías o grabaciones. En esas fotos o

grabaciones se recogen aquellas situaciones que parecen características o que son percibidas como especiales o diferentes.

Generalmente, se recurre a la aplicación de este método tras haber hecho un ejercicio de reflexión y conocimiento del propio proceso de producción, habiéndose detectado puntos fuertes y débiles y también de necesidades. Por lo tanto, igual que cuando se planifica un viaje, debe haber un trabajo previo de recogida de datos e informaciones, búsqueda de contactos, planificación de los itinerarios a seguir y, cuando se dé el caso, preparación de los equipos antes de realizar las visitas.

Evidentemente, en todo proceso de observación para la mejora, es provechoso considerar situaciones y experiencias previas relacionadas con el ámbito de observación. La técnica del "*benchmarking*"; analizar y comparar con otras situaciones consideradas excelentes para su aprovechamiento, que es útil en infinidad de campos, debería ser también aprovechada en el Foto-safari

Para que tengan verdadero valor las visitas han de estar precedidas de la recogida y análisis de datos relativos a lo que interesa estudiar. Si el "foto-safari" se va a aplicar en la propia organización, esto es, se va a llevar a cabo un proceso de *intercambio (benchmarking) interno* (ver **NTP 596**), dicha preparación consiste, principalmente, en la coordinación de los departamentos oportunos y el trabajo con las personas que formarán el equipo de observación.

Por contra, si se va a aplicar durante el desarrollo de un proceso de *intercambio (benchmarking) externo* (de tipo competitivo o colaborador), la organización que ha tomado la iniciativa de realizar las visitas, compartir y comparar experiencias, ha de comenzar por seleccionar los temas concretos hacia los que van a ir enfocadas las visitas y el formato a utilizar para la recogida, registro y explotación de los datos. Dicho formato ha de ser tal que permita la posterior comparación de los mismos.

El "foto-safari" es por tanto una vía alternativa para realizar intercambios entre empresas que aborden objetivos de la organización, ya que incluye:

- Presentación de la compañía visitada centrada en la historia y experiencias de desarrollo de tareas y organización en grupos.
- Auditoria visual de la organización en grupos y desarrollo de la tarea usando fotos de tecnología digital.
- Intercambio (*benchmarking*) de la organización sobre la base del conocimiento acumulado durante la visita.

La aplicación de la técnica debería desarrollarse en tres etapas, la preparación, la realización de las visitas y finalmente la presentación de resultados (registro, tratamiento de la información y presentación de resultados).

## **Preparación del "foto-safari"**

Antes de iniciar las visitas y de tomar la decisión de recurrir a este método u otro de recogida de datos, debe estudiarse si el valor añadido resultante es suficiente para justificar el gasto de los viajes del equipo y el tiempo empleado por todas las personas implicadas.

Debido a que se va a pedir la colaboración de otras organizaciones es necesaria una rigurosa preparación de las visitas. Esto también facilitará el camino para vencer las posibles resistencias que existen, generalmente, por parte de las empresas invitadas. Por lo tanto, es muy importante hacer un cuidadoso trabajo previo. Algunos de los temas críticos que se han de tratar son:

- En primer lugar hay que encontrar el contacto apropiado. Lo ideal es recurrir a un conocido común. En otras ocasiones esto no es necesario porque ya existe algún tipo de relación con la empresa de la que se quiere aprender. De no ser así, un recurso efectivo es conseguir que un profesional establezca el contacto y coordine el proceso. Esta tarea parece ser una de las que causan mayor angustia. En el **cuadro nº 2** se resumen algunas recomendaciones a tener en cuenta para llevarlo a cabo.
- Luego se ha de explicar tanto el objetivo del proyecto como la forma en la que se utilizarán los resultados. Se ha de pedir permiso para realizar las visitas, revisar conjuntamente el proceso y analizar el funcionamiento. Si resulta conveniente, se puede solicitar que se rellene un cuestionario previo a fin de obtener información preliminar para que las visitas transcurran con mayor efectividad.
- Una vez acordados los puntos anteriores, se procede a oficializar el contacto enviando una carta en la que se explique qué se quiere hacer, cómo va a llevarse a cabo y solicitar una fecha para la visita. Es importante no pedir nunca aquella información que la propia empresa organizadora no estaría dispuesta a revelar. Si es necesario reunirse con personas concretas se ha de incluir la petición en dicha carta.
- Finalmente, se ha de establecer el calendario de visitas.

### **Cuadro 2** **Recomendaciones a tener en cuenta para establecer el primer contacto**

<b>A QUIÉN CONTACTAR</b>	El contacto entre iguales es el que mejor resulta.
<b>CÓMO HACER EL CONTACTO</b>	Se hará aproximándose en dos etapas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante una carta donde se explica el tema que se está estudiando y que en su recogida de datos inicial los resultados muestran que la organización concreta a la que nos dirigimos es líder en ese campo. Se solicita su colaboración en tiempo y aportación de información para nuestro estudio y se asegura la rigurosidad con que se llevará a cabo su tratamiento. Es importante aquí destacar que no se trata de turismo industrial y cuando sea necesario se han de incluir los beneficios que les reportará su colaboración. Por último, hay que proponer un día en el que se contactará con ellos por teléfono para responder a sus posibles preguntas y confirmar su interés y participación.</li> <li>2. Realización de una o varias llamadas telefónicas. Antes de llamar es conveniente tener una tormenta de ideas con el equipo para elaborar una lista de preguntas posibles que el receptor puede hacerle y dar las respuestas adecuadas a ellas.</li> </ol>
<b>ANTICIPAR ALGÚN RECHAZO</b>	Prever alguna retirada. Lo más importante que se ha de transmitir a las organizaciones con las que se desea colaborar es la sincera intención de llevar a cabo un estudio que añada valor.

La flexibilidad y las habilidades para la organización de actividades externas son la clave del éxito tanto en la fase de planificación como en la de ejecución.

La organización que recibe la petición necesitará tiempo para prepararse; tiene que obtener la aprobación del comité ejecutivo o de la oficina central en su caso; acordar los

programas de todos los que estarán implicados en la visita; recoger, preparar y enviar el paquete de datos previos que le han sido solicitados y preparar la presentación de la/s visita/s.

La complejidad del calendario aumentará exponencialmente cuanto mayor sea el número de empresas a visitar.

El tema de la confidencialidad es muy importante y ha de estar permanentemente contemplado en todo el proceso:

- Por una parte, está el tema de revelar la identidad de la empresa que ha decidido hacer el estudio y solicita las visitas. Si ha recurrido a una consultoría externa para llevar a cabo el estudio, ésta sólo revelará la identidad de la empresa a las otras una vez que la organización a la que se invita a colaborar haya expresado su interés en participar. Si el tema de la confidencialidad no es de capital importancia, es preferible que los diferentes contactos los haga un miembro del equipo y no un consultor.
- Por otra parte, el equipo de observación deberá estar preparado para formalizar un acuerdo de confidencialidad que asegure que los datos delicados no van a ser mal utilizados, cuando así lo deseen los posibles colaboradores. Todos los miembros del equipo habrán de estar bien informados de los detalles de dicho acuerdo.

Tanto si se visita una como si se visitan varias empresas es importante ofrecer un resumen de los datos, siendo un imperativo no revelar la identidad de las personas participantes a los otros a no ser que sea necesario.

Una vez se han solventado todas estas situaciones críticas previas ya se dispone de la estructura y planificación a seguir durante el proceso de estudio, del marco teórico (enfoque, marco de referencia) que ayuda a evitar la tendencia a la interpretación de lo que se esté observando, de los contactos y de los criterios de entrenamiento que deben recibir los equipos de observación.

## Los equipos de observación

En el "foto-safari" los visitantes forman grupos para investigar dimensiones clave de calidad de la vida laboral y competitividad en la compañía visitada. Los "fotógrafos" presentan de forma visual a la compañía visitada, impulsando el diálogo y el intercambio de experiencias. Para obtener los mejores resultados, se ha de entrenar, formar e informar debidamente a los grupos visitantes sobre la práctica de observación, los aspectos a observar, el papel que han de desempeñar y la forma en que se han de registrar y explotar los resultados. El perfil de las personas que han de constituir los equipos de observación no debería ser generalizable, ya que dependerá de los objetivos, del trabajo a observar, en definitiva de los intereses de las partes y de la valoración a realizar.

Generalmente, el equipo que va a realizar el trabajo de campo ya ha participado en todo el proceso previo de preparación de las visitas y parte de este entrenamiento ya está cubierto. Pero hay ocasiones en que es necesario recurrir a personas claves, bien por petición de las organizaciones visitadas bien porque resulten imprescindibles para facilitar el desarrollo de las visitas y, entonces, se necesitará un entrenamiento más completo.

La empresa receptora debería ofrecer una pequeña charla introductoria sobre la compañía, centrándose en los datos de interés para el grupo. Le sigue una rápida visita, resaltando los procesos de trabajo y el flujo del material. Una vez reunidos de nuevo todos los

componentes del grupo, se inicia el "foto-safari". Normalmente, un coordinador es el que dirige el proceso. En algunos casos es aconsejable que lo sea un consultor externo. Cada compañía constituye un grupo, provisto de una cámara digital, dándose las instrucciones oportunas para que cada persona se familiarice con la cámara (10 - 15 minutos).

Luego se dan instrucciones para la tarea encomendada, realizar fotos que ilustren temas determinados. Éstos se habrán determinado en reuniones previas, en función de los intereses de la compañía visitada y de las visitantes. Pueden ser de 1 a 3 las compañías visitantes, representadas por mandos y trabajadores, preferiblemente 2 de cada grupo. Es evidente que si esta técnica se utiliza como herramienta de mejora de las condiciones de trabajo, los representantes sindicales tienen un papel importante a jugar. La forma más óptima es formando parte de los grupos de las distintas empresas.

La entrada de un observador en un grupo de trabajo, puede alterar la conducta de los componentes del mismo (objeto de observación). Sin embargo, en general, las personas parecen estar acostumbradas a la presencia de observadores si la conducta de éstos no trasluce un "peligro" para ellos. No obstante, los distintos grupos de trabajo deben estar avisados de todo el proceso.

Puede ser que se utilicen varios observadores para el mismo fenómeno y luego proceder a contrastar los datos o bien que cada grupo de visitantes se centre en observar un aspecto de los varios que previamente se habrán establecido (detalles específicos o tareas individuales).

También se puede optar por combinar el "foto-safari" con una sesión de entrenamiento (aprendizaje de una tarea). Los participantes intentan realizar las tareas más simples, operar en las máquinas, etc. Esto les permitirá conocer más a fondo los problemas, así como los riesgos que pueden derivarse de esos trabajos. También es una buena manera de intercambiar conocimientos entre visitantes y trabajadores.

## **Realización de las visitas**

El tiempo estimado para la toma de las fotografías no debería exceder de una hora y media. Las fotos que van a realizarse serán aquellas que el grupo piense que ilustran mejor tanto los temas fijados de antemano como aquellos que encuentren interesantes, a la vista de su propia situación o por que piensen que pueden ser de interés para la empresa visitada. También para este punto es necesario haber previsto una buena toma de contacto entre observadores, mandos de las áreas a visitar y trabajadores.

El principio fundamental para los grupos es "pasear" y tomar fotos de cualquier lugar de la empresa. Por supuesto, esto presupone que los trabajadores están informados y aceptan ser fotografiados. Naturalmente, es posible excluir a alguien, la experiencia ha demostrado que esta situación raramente deriva en un problema. De la misma forma, la empresa visitada, puede excluir una zona o un tema de ser fotografiado, por razones de confidencialidad / competitividad. En este caso la compañía también puede optar por permitir la fotografía y luego borrar aquellas calificadas como "críticas" antes de que el grupo abandone la empresa. Esto es fácil de realizar con las cámaras digitales.

La cuestión de tener que ilustrar los temas es bueno y facilita la concreción cuando se inicia la toma de fotografías por parte de los grupos. Los visitantes deben tener contacto con los trabajadores para conocer distintos aspectos del trabajo: si determinada situación es corriente en su trabajo; o si necesitan explicaciones complementarias; o para que el propio trabajador les demuestre alguna cosa relativa a cómo realiza determinada tarea.

Las fotografías o grabaciones recogerán imágenes relativas a temas prefijados, pero también van a ilustrar situaciones que los observadores encuentran interesantes, bien porque están inspiradas en sus propios procesos de trabajo, porque consideran aportan información adicional o global de la variable a observar, o bien porque ven cosas en las que piensan podrían inspirarse para introducir cambios y mejoras en sus sistemas.

## Presentación de los resultados

La última fase se inicia con el registro de todos los datos. Una vez finalizada la sesión de fotos, pueden imprimirse todas las fotografías. Esto requiere que, con anterioridad, se debe haber previsto el espacio y el equipo técnico necesario, así como su buen estado.

Cada grupo, tendrá una hora para preparar su presentación, mostrando los resultados de su visita con especial énfasis en los aspectos definidos con anterioridad. La idea es poder ofrecer una información a la empresa ilustrada con las fotos. También es posible utilizar un vídeo proyector, pero para el grupo de trabajo es más útil tener todas las fotografías a la vista y planificar esta presentación conjuntamente.

A través de las fotos se obtienen una serie de registros: gestos, alusiones, posturas corporales, espacios, etc. y que son, con frecuencia, precisos para una comprensión total de la conducta. Estas fotos deben ser clasificadas y oportunamente comentadas.

Para ello se pueden elaborar unas fichas en las que se incluyan las imágenes recogidas que han resultado más significativas según las variables preestablecidas y se puedan anotar los comentarios que se crean necesarios. Un ejemplo de ficha podría ser el que se incluye en el **Cuadro 3**.

**Cuadro 3**  
**Modelos de ficha para fotos**

<b>EMPRESA:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>Nº DE PUESTOS:</b>
OBSERVACIONES:	<div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span>FOTO</span> </div> <div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 5px auto; padding: 5px; font-size: small;">           Imagen que muestre la cultura y el ambiente de trabajo, cómo está el trabajo unido a otros aspectos del negocio incluyendo a los supervisores, mandos, etc.         </div> <div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 5px auto; height: 80px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span>FOTO</span> </div>
OBSERVACIONES:	

OBSERVACIONES:	Imagen que muestre los grupos de trabajo, cuáles son sus tareas y cualificaciones, cómo trabajan juntos, etc.
	FOTO
	Imagen que muestre los puestos de trabajo y cómo está organizada la planta. (Evitar registrarlos actuales productos).

Las imágenes reflejarán los puestos de trabajo y el medio ambiente en el que se desarrollan, pero también, de forma más o menos directa, aspectos tales como:

- Cosas que sorprenden y/o interesan, y que al observador le han parecido innovadoras.
- Cosas y situaciones en las que el grupo presiente que puede aprender algo (que aportan valor añadido).
- Cosas y situaciones en las que el observador siente que puede aportar algo nuevo a la empresa observada. Esto es, críticas constructivas durante el desarrollo de las visitas.

## Tratamiento de los datos y presentación de resultados

Por último, se realizará una sesión informativa para consolidar ideas y documentar observaciones de todos los equipos de observación. El objetivo es que compartan y comenten las imágenes que han obtenido destacando los aspectos que más les han llamado la atención. La idea, aprovechando que aún se encuentran en la empresa objeto de estudio, es que se produzca un intercambio de información para contrastar los datos registrados.

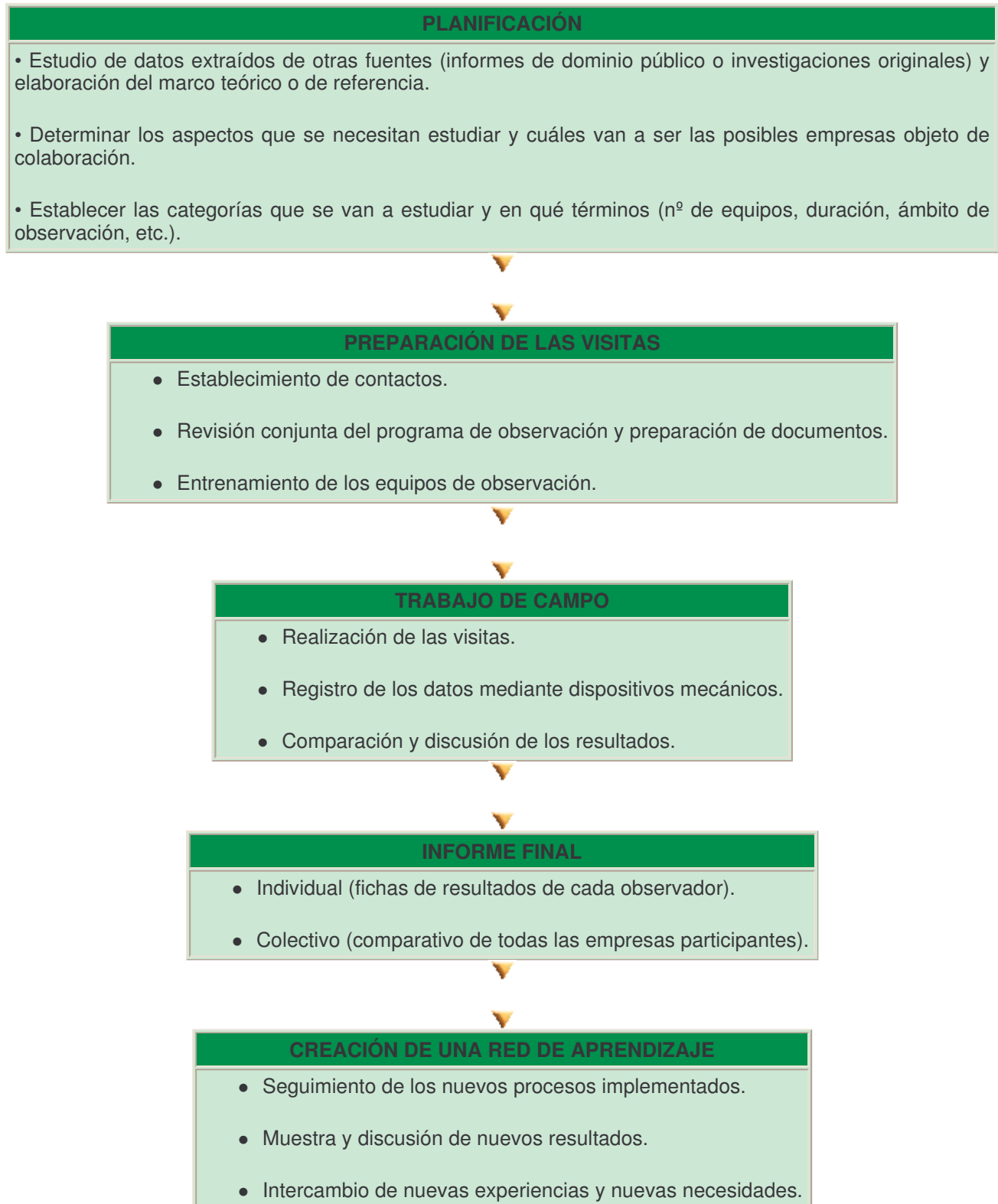
Una vez que cada miembro del equipo se ha reintegrado a su trabajo, finalizada ya la visita, deberá realizar un informe individual y agregar los datos pertinentes a la base de datos que se posea. En este informe se seleccionarán las imágenes que resulten más significativas añadiendo los comentarios necesarios junto a éstas. Es decir se incluirán las fichas de registro de datos.

Se recomienda que durante la semana posterior a las visitas se envíe a una persona de contacto para agradecer a las empresas visitadas su colaboración e invitarles a integrarse en una red que comparta las mejores prácticas del proceso estudiado en forma progresiva. Conviene aportar una fecha en la cual recibirán un informe final. Para un mejor tratamiento de los datos y dado que se trata de un método que ayuda a desarrollar procesos de *intercambio (benchmarking)*, es conveniente que los resultados que se aporten en el



informe final aparezcan también comparados con el total de la población, esto es del sector o sectores que se estén estudiando cuando sea el caso. En el **cuadro 4** se recogen los pasos a seguir y el objetivo final del método.

**Cuadro 4**  
**Pasos a seguir en la realización del "foto-safari"**



## Aplicabilidad

Normalmente, cuando se realiza una visita a una organización, difícilmente se pueden capturar ideas interesantes y contrastar experiencias e ideas con los otros asistentes. Con este método se propone una nueva idea basada en prácticas que no son innovadoras, para dotar de valor añadido y de mayor provecho a las tradicionales visitas a empresa, de manera que éstas pasen a ser activas y permitan averiguar y conocer aspectos de la organización que se desconocían o no se conocían con detalle o a nivel práctico.

El método ha demostrado tener un gran potencial, ya que se apoya en experiencias de aprendizaje dentro de la propia empresa o entre empresas. Su aplicación abarca una diversidad de factores relacionados con la organización que aprende como son: la motivación de todos los participantes, tanto del equipo que observa como los trabajadores observados y de la dirección de las compañías participantes; la transferencia de valores culturales (visibles y no visibles) entre los miembros; o la superación de posibles barreras objetivas y subjetivas para implantar cambios.

No sólo documenta los hechos visibles sino que permite hacer visibles y abrir enfoques relacionados con el desarrollo de la organización, que en un primer momento podrían parecer menos importantes.

Si se desea extraer más provecho de esta técnica, es posible construir una red de aprendizaje durante la preparación, desarrollo y elaboración de resultados / informe final del método, que va a permitir:

- Establecer objetivos realistas y de desafío.
- Proporcionar las claves y el proceso para la introducción de mejoras.
- Posibilidad de adelantarse a posibles resultados y futuras tendencias. No proporciona la mera resolución de problemas, sino su prevención.
- Entrar en una red de aprendizaje continuo que ayude a la mejora constante. Esto implica centrar la política de la empresa en un fondo colaborador y cooperativo tanto a nivel interno como externo y la incorporación de resultados en planes corporativos.
- Poseer y proporcionar información sobre la forma de mejorar.

También, debido a la discusión posterior que contrasta los resultados y al informe final que se presenta a los participantes, ayuda a descubrir aspectos del día a día que no son fácilmente detectados dentro del propio proceso.

Así, por ejemplo, si aplicamos el método para el estudio de temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, se podrá contrastar, mediante la obtención de las imágenes, el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la prevención, la realidad del momento y los aspectos informales que contribuyen al éxito del proceso

o procedimiento observado a parte de lo ya aportado documentalmente.

Tanto la filosofía de la técnica del "foto-safari" como la de la herramienta de intercambio (benchmarking) permiten la creación de redes de aprendizaje, facilitando así la retroalimentación constante (información devuelta por los otros) que genera información básica y crucial para la implementación de buenas prácticas de trabajo, tanto desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales como desde el punto de vista económico. Incluso de la conjunción de ambos puntos de vista.

Futuras perspectivas en el uso de la fotografía de tecnología digital en el desarrollo de las compañías será la integración del "foto-safari" en proyectos de desarrollo a largo plazo, por ejemplo como punto de partida documental sobre el estado de desarrollo de la organización al inicio de un proyecto, y luego su continuación como un "foto-safari" en diversos pasos, finalizando con un "fotosafari" final con otros medios (implicando actores profesionales que muestren conflictos y motivos. El "fotosafari" puede ser también una herramienta para documentar un proyecto de intercambio de tareas.

## Bibliografía

1. ANDER - EGG, E.  
**Técnicas de investigación social.**  
*Argentina, ed. Lumen. 1995*
2. DANISH TECHNOLOGICAL INSTITUTE,  
**Photo safari - a learning platform for organisational intercambio (benchmarking)**  
<http://www.innoflex.ora.uk/>: *Tools and Resources: Photo Safaris.*
3. HARRINTONG, H.J.  
**Mejoramiento de los procesos en la empresa.**  
*Colombia, Mcgraw - Hill. Interamericana, S. A. 1993*
4. MEISSNER, E.  
**Facilitation and leadership**  
*MFN NEWSLETTER First Quarter 2001 January 18, 2001*  
(<http://www.mnfacilitators.org/WWW/newletter.htm>)
5. ORNA,E y GRAHAN, S.  
**Como usa la información en trabajos de investigación.**  
*Gedisa editorial, 2000*
6. SELLTIZ, C y al.  
**Métodos de investigación en las relaciones sociales.**  
*Madrid, Ediciones RIALP, S.A. 1970*