

Programa de Entrenamiento para Crear Conciencia en los Supervisores de Construcción Residencial que Trabajan con Grupos Multiculturales

**Luz Stella Marín
Maria Brunette Ph.D.
Dept. of Work Environment
University of Massachusetts Lowell**

Introducción

Los supervisores desempeñan un papel muy importante dentro de las obras de construcción, debido a su rol como intermediarios entre los intereses de la empresa y las necesidades de los trabajadores (Flin and Yule 47; Dingsdag, et al. 631; Jaselskis, et al. 604; Sawacha, et al. 312). En la actualidad, los supervisores de la construcción se enfrentan a una población de empleados multiculturales. Por lo tanto, requieren mejorar su sensibilidad cultural, facilitándoles motivar sus grupos de trabajo para alcanzar las metas de organización (Menzel and Gutiérrez 6). Aquellos supervisores que están comprometidos con la seguridad, fomentan la comunicación abierta entre ellos y los trabajadores, al igual que los animan a realizar conductas seguras (Gillen, et al. 249; Burt, et al. 82). Por lo tanto los supervisores necesitan para ser líderes eficaces, debido a que su estilo de liderazgo tiene una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de sus subordinados (Michael, et al. 173), así como en las condiciones de salud y seguridad, y finalmente en la organización (Gillen, et al. 251; Flin and Yule 47). Igualmente, la falta de comunicación efectiva, la inhabilidad para resolver conflictos o para interpretar la comunicación no verbal del equipo de trabajo, reduce la eficiencia de los mensajes de salud y seguridad (O'Driscoll and Beehr 143; O'Connor, et al. 273; Trajkovski and Loosemore 450). Además, es bien sabido que a los supervisores de la construcción son los líderes más notorios, los cuales cuentan con la suficiente autoridad y poder para influir en los comportamientos de los trabajadores (Dingsdag, et al. 231).

El objetivo de este estudio fue diseñar un programa de capacitación para los supervisores de construcción residencial, con el fin de mejorar la dinámica social en el lugar de trabajo, a través de: (1) Adoptar aptitudes de liderazgo relacionadas con comunicación y motivación, para trabajar con equipos hispanos y no hispanos; (2) Interactuar y comunicarse apropiadamente con los trabajadores multiculturales. Este documento se centra en el diseño de módulos de entrenamiento cultural y lingüísticamente adaptados, dirigidos a supervisores de construcción hispanos y no hispanos; al igual que en la aplicación de un enfoque participativo a través de grupos focales y entrevistas con los supervisores de la construcción residencial y trabajadores; y

lo más importante, en la evaluación sistemática del programa de capacitación entre los supervisores de construcción residencial.

Condiciones de Salud y Seguridad de los Trabajadores Hispanos en el Lugar de Trabajo

En los Estados Unidos, los hispanos representan la minoría de mayor y más rápido crecimiento con 46,9 millones en 2008, siendo para el 2010 la segunda mayor población por raza o grupo étnico (Bureau of Labor Statistics). En 2008, la industria de la construcción empleó el más alto porcentaje de trabajadores foráneos, cerca de 2.5 millones. En este mismo año, cerca del 25% de los trabajadores de la construcción eran de origen hispano (Pew Hispanic Center 2008 ; CPWR 2009). Por otra parte, el trabajo de construcción es considerado una de las actividades más riesgosas, debido a su naturaleza dinámica y cambiante, en el que los trabajadores están expuestos a una diversidad de peligros simultáneamente, lo cual incrementa considerablemente el riesgo de accidentes fatales. En Estados Unidos, entre 1992 y 2000, el número de trabajadores de construcción muertos en accidentes relacionados con el trabajo fue 9957, de los cuales 1.501 fueron referidos como de origen hispano (Dong et al. 1225). Los cinco principales eventos relacionados con accidentes de trabajo fatales en la industria de la construcción son: caídas a un nivel inferior, colisión en la vía, contacto con electricidad, golpes con objetos, y golpes por vehículos a peatones o no pasajeros (Dong, et al. 1223). En las obras de construcción los trabajadores hispanos se enfrentan a riesgos significativamente mayores a los enfrentados por los trabajadores no hispanos, incluso tratándose de ocupaciones específicas de alto riesgo (Dong, et al. 1223).

El Papel del Supervisor en la Industria de la Construcción

Los supervisores desempeñan un papel importante en la industria de la construcción, realizando labores que van desde tareas administrativas hasta el seguimiento del progreso de la obra y el rendimiento de los trabajadores. Los supervisores requieren atender múltiples exigencias de las obras de construcción, tales como calidad, productividad, presupuesto, seguridad, requerimientos laborales e incluso extralaborales de los trabajadores, por lo que su tiempo siempre es escaso (Seppala 318). A lo anterior, se añade otro ingrediente, la diversidad en términos de orígenes culturales en las obras de construcción, lo cual hace que los supervisores se enfrenten a un ambiente de trabajo constituido por diversos valores, creencias y comportamientos. En consecuencia, los supervisores necesitan saber cómo responder de la mejor forma a las diferentes culturas en la obra, y, por supuesto, identificar la manera más adecuada de promover la seguridad y la salud bajo estas condiciones. En este entorno, el supervisor requiere mejorar su capacidad de entender las actitudes de los trabajadores, interpretar su comunicación no verbal, escuchar con total receptividad y responder a las necesidades de los trabajadores de una manera respetuosa (Enshassi and Burgess 96; Kealey and Protheroe 296; Gillen, et al. 249; Trajkovski and Loosemore 451). Un aspecto organizacional mencionado por los trabajadores, es que en algunos casos los supervisores obtienen beneficios monetarios cuando el proyecto es terminado antes de la fecha límite. Sin embargo, cuando los proyectos se retrasan o el presupuesto se incrementa el trabajo del supervisor se pone en riesgo. Por lo tanto, sin proponérselo, los supervisores podrían promover prácticas de trabajo inseguras o inapropiadas y crear en los trabajadores de una falta de respeto de los peligros en el trabajo.

Entrenamiento a Trabajadores en la Industria de la Construcción

Aprender a ser un supervisor eficaz implica retos y responsabilidades. Algunas de las prácticas atribuidas a los supervisores efectivos son el seguimiento al desempeño de los trabajadores, brindar retroalimentación e invertir tiempo en comunicarse con los trabajadores incluso en temas no relacionados con el trabajo (Matilla et al. 85). Aunque la construcción es uno de las industrias

más peligrosos e intensivos en mano de obra, no se presta atención suficiente a mejorar las capacidades de gestión de los supervisores, de tal manera que puedan mantener relaciones eficaces con sus trabajadores. La mayoría de programas de formación se refieren principalmente a aspectos propios de salud y seguridad, mas que a las interacciones en el lugar de trabajo (O'Connor, et al. 274)

Enfoques Culturalmente Apropriados

La existencia de ambientes de trabajo donde confluyen trabajadores de diferentes países e idiomas, trae tanto oportunidades como desafíos en el logro y mantenimiento de niveles decentes de productividad, calidad, seguridad y salud. Por ejemplo, malentendidos causados por los diferentes estilos de comunicación puede llevar a una pérdida en el ritmo de trabajo, la calidad o poner en peligro la seguridad y salud de los trabajadores. En un ambiente multicultural, normas, reglamentos, políticas, estilos de liderazgo, órdenes o señales puede ser interpretado de manera diferente por los empleados de acuerdo a experiencias previas, valores y creencias.

En los últimos años, los investigadores han optado por estrategias que reflejen, lo mejor posible, los valores, actitudes, expectativas, comportamientos, normas y preferencias del grupo que están interviniendo, con el fin de aumentar la participación, así como la retención y la efectividad de los programas (Marin and Vanoss-Marin 18; Marín 150; Woodruff, et al. 362; Villarruel, et al.24; Whittemore 158). Estas estrategias, denominadas culturalmente apropiadas, se han aplicado en estudios dirigidos a la población hispana en áreas como salud pública, salud mental, mercadeo, religiosidad y educación (Brown, et al. 259; Palmer, et al. 488; Hall, et al. 1195; Interian, et al. 67; Babamoto, et al. 113). Programas para prevenir o reducir consumo de alcohol, tabaquismo, abuso de sustancias, violencia, infecciones por VIH, diabetes, mortalidad infantil, asma, cáncer, depresión, etc., han puesto en práctica enfoques culturalmente adecuados a fin de mejorar reclutamiento, contratación, participación, aceptación, conocimiento y sostenibilidad de los programas (Marin and Vanoss-Marin 42; Mauldon, et al. 754; Hall, 1197; Interian, et al. 70).

La Cultura Hispana

La cultura tienden a ser definida por sus valores, y los valores difieren notablemente entre cada una de ellas (Hofstede 13). Los hispanos, a menudo, tienen un sistema de valores que difiere entre subgrupos, así como también del sistema de valores de las familias estadounidenses (Marin and Vanoss-Marin 15). En los Estados Unidos, la cultura hispana es principalmente identificada por el uso de la lengua española (Dana 176), así como por los fuertes vínculos con el país de origen en lo que respecta a las tradiciones nacionales y a las familias extendidas. En general, entre los valores y tradiciones atribuidos a los hispanos se encuentran la importancia de la familia (familiarismo), el respeto, la distancia de poder, la simpatía, y el rol de género, entre otros (Marin and Vanoss-Marin 11; Sue 798; Dana 187).

Familia o familiarismo describe la importancia de la familia sobre el individuo y los fuertes los lazos familiares desarrollados. Es considerado el valor cultural más importante para los hispanos, así como un factor protector contra el estrés físico y emocional. *Respeto* se refiere a un sentido de formalidad al dirigirse a las personas en una posición de autoridad, a las personas que no se conocen bien, y a las personas mayores. *Personalismo* describe la importancia dada al contacto persona-a-persona o a la interacción "cara a cara", así como a las relaciones cálidas y cordiales. *Distancia del poder* se define como la influencia que existe entre dos personas debido a la diferencia en características intrínsecas o adquiridas, como el dinero, educación, etc. Los

hispanos son considerados una cultura con elevado *Poder de la distancia*, en la cual se valora la conformidad y la obediencia. Esto se manifiesta, por ejemplo, como un temor general a estar en desacuerdo con personas en posición de poder. *Simpatía* resalta la necesidad de mantener conductas que promueven relaciones sociales agradables, como una tendencia general a evitar conflictos y lograr la armonía en las relaciones interpersonales. *Espacio personal* se refiere a la cantidad de espacio físico que es considerado apropiado entre las personas al interactuar. Los hispanos prefieren estar más cerca de los demás y, a menudo puede identificar el estar alejado, como un tratamiento frío y distante. *Orientación en el tiempo* está relacionada con la manera como la gente valora el uso del tiempo. Los hispanos tienden a tener una actitud más flexible hacia el tiempo y dar más importancia al pasado y presente más que al futuro. *Rol de género* se relaciona con la división de roles y comportamientos relacionados con hombres y mujeres. Tradicionalmente, los hombres hispanos han asumido el papel de ser fuerte, tener el control, y ser el sostén de sus familias. Todos estos valores y tradiciones influyen en los comportamientos de la población hispana. Las actitudes, creencias y necesidades pueden influir en la manera cómo la salud, la enfermedad, las lesiones, y sus causas se perciben de manera diferente entre las culturas.

Respeto en el Sitio de Trabajo

En el lugar de trabajo, los trabajadores son especialmente vulnerables a experimentar situaciones donde debido a las diferencias culturales son mal interpretados o no respetados por los supervisores. Estas situaciones pueden variar desde diferencias relacionadas con la dificultad en entender la exposición a los riesgos, los controles, hasta deficientes relaciones interpersonales. A continuación son transcritas algunas citas de trabajadores de la construcción con relación a las actitudes de los supervisores, las cuales fueron mencionadas en grupos focales:

- “yo creo que eso se resuelve, la compañía educando sus supervisores. Diciendo este no es tu hijo es un empleado. No es tu hijo que hace lo que tu quiera (sic). El va a trabajar, a hacer una tarea en el día”
- “...hay supervisores americanos que son necios, entonces ven el hispano como si fuera una basura”
- “...Lo que pasa con el hispano [supervisor hispano] es que quiere que tu trabajes sin tiempo libre el blanco [supervisor americano] hace así: te manda y no te presiona tanto como el hispano.”
- “Que sea humanitario [el supervisor] lo primero, que se mida igual que el empleado aunque tenga un rango mas. Pero lógico que sepa que el que está trabajando es una persona igual que el”
- “Que sea consciente [de los peligros en el lugar de trabajo] y que tenga experiencia [en la industria de la construcción] porque también mandan supervisores que tienen poca experiencia”

Métodos

Desafortunadamente, son pocos los ejemplos de programas de capacitación en liderazgo y culturalmente adaptados para la industria de la construcción. Se realizó una búsqueda para identificar programas de entrenamiento culturalmente apropiados, la cual se enfocó en resultados que pudieran ser pertinentes para mejorar las habilidades de gestión de los mandos medios y supervisores. Algunos de estos materiales se han adaptado y otros fueron diseñados desde cero. En nuestro diseño y desarrollo se tuvieron en cuenta los criterios y directrices para educación popular y de adultos, y se centró en la "cultura" del sector de la construcción residencial.

Diseño de los Módulos de Entrenamiento¹

El programa de entrenamiento busca ofrecer conocimientos básicos de relaciones humanas para los supervisores de la construcción. El programa de capacitación tiene por objeto ser una herramienta eficaz que contribuya a mejorar las actuales habilidades culturales y de liderazgo de los supervisores de construcción. El programa de formación busca reducir la brecha cultural entre los trabajadores multiculturales y sus supervisores, a fin de ayudar a los supervisores de la construcción, a estar cada vez más preparados para interactuar adecuadamente con personas que podrían no compartir sus ideas y perspectivas, debido a sus antecedentes culturales. El plan de entrenamiento se basa en una revisión de la literatura con respecto a los programas de formación para los directivos que trabajan con empleados multiculturales. Los módulos no buscan proporcionar información acerca de diferentes culturas o que los participantes se conviertan en “experto en cultura”. Por el contrario, están destinados a crear conciencia en los supervisores de construcción respecto a las diferencias y similitudes entre culturas, para evitar los estereotipos, reconocer y encontrar maneras de comunicarse que se adapten a la situación manteniendo un ambiente de trabajo respetuoso.

El plan de entrenamiento en este proyecto se divide en cinco módulos: cuatro módulos estándar, los cuales se centran en el fomento de las relaciones interpersonales con individuos de otras culturas y el último diseñado para profundizar en la cultura hispana, el cual puede ser adaptado de acuerdo con el origen de la población en el lugar de trabajo.

Liderazgo del Supervisor (Módulo 1). Este módulo busca crear en los supervisores la necesidad de aprender a través de crear conciencia respecto a sus características y funciones en la obra, la identificación de sus expectativas y explorar cómo pueden mejorar sus habilidades. Por ejemplo, para mejorar sus oportunidades de empleo. Al mismo tiempo, a través de un ejercicio práctico, se propone hacer una revisión de sus valores y creencias personales, así como de su influencia en las creencias de los trabajadores. Los siguientes son los contenidos sugeridos:

- Funciones y responsabilidades del supervisor en el trabajo
- Competencias y habilidades del supervisor
- Expectativas y necesidades
- Desarrollo personal y profesional
- Valores personales, perspectivas y visión del trabajo
- Auto-conocimiento

Trabajando con en equipo multicultural (Módulo 2) Este módulo busca ayudar a que los supervisores comprendan, acepten y valoren las diferencias culturales en el lugar de trabajo. Los temas son enfocados de manera general mas que hacia una cultura específica, con el fin de dar una idea amplia de las diferencias y similitudes entre las culturas. Las influencias culturales, estilos de vida, y los supuestos que afectan las relaciones son analizadas. Los contenidos sugeridos son:

- Diversidad cultural y como se afecta el sitio de trabajo

¹Los módulos de capacitación se presentarán en la reunión de junio y no están incluidas en esta presentación

- Diferencias y similitudes culturales: actitudes, valores y sistemas de creencias, características, comportamientos y tradiciones. (¿Cómo son vistos los americanos?, ¿cómo son vistos los no americanos?)
- Estereotipos

Comunicación efectiva en el lugar de trabajo (Módulo 3). La comunicación en la industria de la construcción se lleva a cabo principalmente por vía oral. En un entorno con diferentes idiomas y barreras, la posibilidad de ambigüedades y malentendidos se incrementa, lo cual puede disminuir el ritmo de trabajo y exponer a los trabajadores a situaciones de riesgo. La comunicación es considerada una destreza importante para el desarrollo del liderazgo. Los temas de este módulo son:

- Aprender a escuchar
- Barreras del idioma
- Comunicación verbal y no-verbal
- Técnicas de retroalimentación
- Valores en la comunicación (distancia de poder, respeto, empatía, confianza)

El Supervisor de construcción eficaz (Módulo 4). Este módulo se centra en la aplicación de los conocimientos anteriormente adquiridos, así como lograr el compromiso de los supervisores para promover cambios tangibles en el lugar de trabajo.

- Explorar formas de mejorar la comunicación y resolver problemas
- Identificar barreras para la participación de los trabajadores
- Motivar a otros
- Promover el respeto en el lugar de trabajo

La Cultura Hispana (Módulo 5). Este es un módulo variable, adaptable a cada población objetivo. El módulo busca realizar un análisis profundo de las principales características del grupo y determinar maneras eficaces para abordarlo. En este contexto, hemos desarrollado un módulo que se centra en la cultura hispana

- ¿Quiénes son los hispanos y los latinos?
- Valores y creencias hispanas
- Características de la cultura hispana que influencia la salud y la seguridad
- Estrategias para reducir las barreras del idioma

Con el fin de llevar a cabo la formación, la literatura reporta una variedad de técnicas. Algunas han sido utilizadas por empresas multinacionales para aumentar la eficacia de sus programas de formación con directivos. Una breve descripción se realiza a continuación (Cooper et al. 436; Gannon and Poon 441; Jarrel 141; Inglis 477; Harvey 401):

Estudios de Caso. Un estudio de caso reflexiona sobre una situación en particular, incluyendo los detalles suficientes para evaluar el problema y determinar posibles soluciones. Requiere participantes que estén en la capacidad de analizar el contexto, las acciones y los posibles resultados. Un estudio de caso tiene como objetivo reaccionar ante una situación del mundo real y hacer frente a un problema concreto tales como situaciones cultural o étnicamente diversas.

Juego de Roles. Es un método de entrenamiento universal en el que las personas están expuestas a una situación en un entorno real o artificial y asignados a diferentes funciones. Da la oportunidad de ver la situación desde otras perspectivas que difieren de las que pudiera estar tomando en la realidad y así, aumentar la sensibilidad a las experiencias de otras personas.

Simulaciones. Los juegos de simulación son más complejos que los juegos de rol. Se trata de una actividad de formación estructurada con condiciones especialmente creadas, cuyo objetivo es reproducir una situación particular. Un juego de simulación podría concentrarse en la comunicación, la retroalimentación, liderazgo y habilidades de equipo, mientras que otro cubrirá la resolución de problemas, toma de decisiones, etc.

Videos. Vídeos, películas y otras ayudas visuales son las técnicas de formación usadas para conferencias o debates. Se sugiere el uso de videos interactivos y simulaciones, ya que es posible tener una alta frecuencia de repeticiones, lo que facilita comprender mejor sus mensajes. Un punto importante, es que la formación podría ser realizada en privado. Con el uso de videos, se pueden emplear diversos modelos para representar las diferentes culturas o grupos culturales y los materiales pueden ser modificados.

Implicaciones para la de Salud y Seguridad de los Trabajadores

Mejorar el entorno psicosocial del trabajo es fundamental para promover la seguridad y la salud en el lugar de trabajo. Mediante la concientización de los supervisores con relación a las implicaciones de tratar con mano de obra multicultural, podríamos comprender mejor otras culturas, valores y perspectivas. Cuando los individuos se sienten aceptados, respetados e incluidos dentro de una organización pueden ser más productivos, eficaces y trabajadores saludables. Los supervisores son quizá los agentes más importantes en el logro de este cambio en la cultura de la construcción.

Bibliografía

- Babamoto, K. S., K. A. Sey, et al. (2009). "Improving Diabetes Care and Health Measures Among Hispanics Using Community Health Workers: Results From a Randomized Controlled Trial." Health Educ Behav **36**(1): 113-126.
- Brown, S. A., A. A. Garcia, et al. (2002). "Culturally Competent Diabetes Self-Management Education for Mexican Americans." Diabetes Care **25**(2): 259-268.
- Bureau of Labor Statistics. (2008). "Census of Fatal Occupational Injuries Summary,." Retrieved January 15, 2010, from <http://www.bls.gov/iif/oshcfoi1.htm>.
- Burt, C. D. B., B. Sepie, et al. (2008). "The development of a considerate and responsible safety attitude in work teams." Safety Science **46**(1): 79-91.
- CPWR, T. C. f. C. R. a. T. (2009). The Construction Chart Book. C. T. C. f. C. R. a. Training.
- Dana, R. (1998). " Understanding Cultural Identity in Intervention and Assessment. ." Multicultural Aspects of Counseling Series 9. Thousand Oak, California.
- Dingsdag, D. P., H. C. Biggs, et al. (2008). "Understanding and defining OH&S competency for construction site positions: Worker perceptions." Safety Science **46**(4): 619-633.
- Dong, X., P. Entzel, et al. (2004). Effects of Safety and Health Training on Work-Related Injury Among Construction Laborers. Journal of Occupational & Environmental Medicine. **46**: 122-1228.
- Enshassi, A. and R. Burgess (1990). "Training for construction site managers involved with multicultural work teams." International Journal of Project Management **8**(2): 95-101.
- Flin, R. and S. Yule (2004). "Leadership for safety: industrial experience." Quality and Safety in Health Care **13**(suppl 2): ii45-ii51.

- Gannon, M. J. and J. M. L. Poon (1997). "Effects of alternative instructional approaches on cross-cultural training outcomes." International Journal of Intercultural Relations **21**(4): 429-446.
- Gillen, M., D. Baltz, et al. (2002). "Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers." Journal of Safety Research **33**(1): 33-51.
- Hall, C., J. Hall, et al. (2007). "Effects of a Culturally Sensitive Education Program on the Breast Cancer Knowledge and Beliefs of Hispanic Women." Oncology Nursing Forum **34**(6): 1195-1202.
- Harvey, M. G. (1997). "'Inpatriation' training: The next challenge for international human resource management." International Journal of Intercultural Relations **21**(3): 393-428.
- Hofstede, G. (1984). "Culture`s Consequences. International Differences in Work-Related Values. ." Abridged Edition, Cross Cultural Research and Methodology Series. Volume 5,
- Inglis, S., S. Sammon, et al. (2004). "Cross-cultural simulation to advance student inquiry." Simulation & Gaming **35**(4): 476-487..
- Interian, A., L. A. Allen, et al. (2008). "A Pilot Study of Culturally Adapted Cognitive Behavior Therapy for Hispanics with Major Depression." Cognitive and Behavioral Practice **15**(1): 67-75.
- Jarrell, K., R. R. Alpers, et al. (2008). "Using BaFa' BaFa' in evaluating cultural competence of nursing students." Teaching and Learning in Nursing **3**(4): 141(2).
- Jaselskis, E. J., K. C. Strong, et al. (2008). "Successful multi-national workforce integration program to improve construction site performance." Safety Science **46**(4): 603-618.
- Kealey, D. J. and D. R. Protheroe (1996). "The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue." International Journal of Intercultural Relations **20**(2): 141-165.
- Marín, G. (1993). "Defining culturally appropriate community interventions: Hispanics as a case study." Journal of Community Psychology **21**(2): 149-161.
- Mauldon, M., Melkus, et al. (2006). "Tomando Control A Culturally Appropriate Diabetes Education Program for Spanish-Speaking Individuals With Type 2 Diabetes Mellitus— Evaluation of a Pilot Project " The Diabetes Educator **32**(5): 751-760.
- Mattila, M., M. Hyttinen, et al. (1994). "Effective supervisory behaviour and safety at the building site." International Journal of Industrial Ergonomics **13**(2): 85-93
- Menzel, N. N. and A. P. Gutierrez (2009). "Latino worker perceptions of construction risks." American Journal of Industrial Medicine **9999**(9999): n/a.
- Michael, J. Guo, et al. (2006). "Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication." Journal of Safety Research **37**(5): 469-477.
- O'Connor, T., D. Loomis, et al. (2005). Adequacy of Health and Safety Training Among Young Latino Construction Workers. Journal of Occupational & Environmental Medicine. **47**: 272-277.

- O'Driscoll, M. P. and T. A. Beehr (1994). "Supervisor behavior, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates." Journal of Organizational Behavior **15**: 141-155.
- Palmer, R. C., M. E. Fernandez, et al. (2005). "Correlates of Mammography Screening Among Hispanic Women Living in Lower Rio Grande Valley Farmworker Communities." Health Educ Behav **32**(4): 488-503.
- Pew Hispanic Center. (2008). "Statistical Portrait of Hispanics in the United States." Retrieved January 30, 2010, from <http://pewhispanic.org/factsheets/factsheet.php?FactsheetID=58>.
- Ptak, C. L., J. Cooper, et al. (1995). "Cross cultural training programs: Advice and insights from experienced trainers." International Journal of Intercultural Relations **19**(3): 425-453.
- Sawacha, E., S. Naoum, et al. (1999). "Factors affecting safety performance on construction sites." International Journal of Project Management **17**(5): 309+315.
- Seppala, A. (1995). "Promoting safety by training supervisors and safety representatives for daily safety work." Safety Science **20**(2-3): 317-322.
- Sue, D. W. (2001). "Multidimensional Facets of Cultural Competence." The Counseling Psychologist **29**(6): 790-821.
- Trajkovski, S. and M. Loosemore (2006). "Safety implications of low-English proficiency among migrant construction site operatives." International Journal of Project Management **24**(5): 446-452.
- Villarruel, A. M., L. S. Jemmott, et al. (2005). "Designing a culturally based intervention to reduce HIV sexual risk for Latino adolescents." Journal of the Association of Nurses in AIDS care **16**(2): 23-31.
- Whittemore, R. (2007). "Culturally Competent Interventions for Hispanic Adults With Type 2 Diabetes." Journal of Transcultural Nursing, **18**(2): 157-166.
- Woodruff, S. I., G A Talavera, et al. (2002). "Evaluation of a culturally appropriate smoking cessation intervention for Latinos " Tobacco Control ;: doi: **11**: 361-367.