

Habilitats de grup

Apoderament i delegació. Formació
d'equips efectius i treball en equip

María Sol Castro Freire
Helena Thomas Currás

PID_00204347

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Competències	7
2. Continguts	8
2.1. Apoderament	8
2.2. Delegació	9
2.3. Formació d'equips efectius i treball en equip	9
3. Conceptes rellevants	10
4. Planificació de l'estudi	14
4.1. Apoderament i delegació	14
4.2. Formació d'equips efectius i treball en equip	15
5. Pautes de lectura	16
5.1. Apoderament en els altres	16
5.2. Delegació	16
5.3. Formació d'equips efectius i treball en equip	16
6. Recomanacions sobre les activitats	18
Glossari	19
Bibliografia	20

Introducció

Aquest mòdul està integrat per un conjunt d'habilitats directives, entre les quals l'habilitat per a la participació en grups de treball és fonamental. Avui dia, les habilitats de treball en grup o en equip són les més demanades per les organitzacions de tot tipus, tant si es tracta de directius com de la resta d'empleats. Però per a adquirir-la, és necessari desenvolupar altres habilitats. La primera és l'habilitat d'apoderament (donar poder a una persona, o facultar-la, perquè pugui fer alguna cosa). Com a conseqüència de l'habilitat, tenim la **delegació** de funcions i tasques perquè aquesta persona pugui dur a terme el que se li demana.

L'altre grup d'habilitats és el de formació d'**equips efectius** que siguin al final equips d'alt rendiment i l'habilitat per a dur a terme un **treball en equip**. Totes aquestes habilitats es desenvoluparan més fàcilment si s'han treballat anteriorment els altres mòduls.

Els aprenentatges d'aquestes habilitats els trobem en els temes 8 i 9 del llibre de text (Whetten i Cameron, 2011, pàg. 439-531). De tot el que s'hi planteja, destacarem els aspectes que considerem més interessants per als estudiants.

Referència bibliogràfica

D. Whetten; K. Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a. edició). Mèxic: Editorial Pearson / Prentice Hall.

Objectius

En aquest mòdul es pretén que, després d'haver-lo estudiat, l'alumnat hagi assolit els objectius següents:

Objectius generals

1. Adquirir els coneixements i les capacitats necessaris per a aconseguir l'apoderament del personal que està a càrrec de qui ocupa llocs directius.
2. Analitzar i valorar la importància que té la delegació en la feina de qui exerceix un càrrec directiu.
3. Facilitar el desenvolupament d'habilitats d'equip per a actuar com un bon directiu.
4. Conèixer i crear les bases per a la formació d'equips efectius de treball.

Objectius específics

1. Analitzar quines són les mancances i les necessitats de l'estudiant, en funció de la seva autoavaluació per a aconseguir l'apoderament i la delegació.
2. Detectar quines són les principals característiques que han de tenir les persones i les funcions que han d'exercir per poder dur a terme un bon poderament.
3. Desenvolupar capacitats per a organitzar eficientment el treball, com delegar tasques i responsabilitats d'acord amb les situacions i les característiques dels grups de treball.
4. Conèixer, mitjançant una autoavaluació de l'estudiant, l'estat en el qual es troben les habilitats per a treballar en equip.
5. Ser capaç de diagnosticar l'estat de l'equip i facilitar-ne el desenvolupament.
6. Posar en pràctica els principis del lideratge eficaç d'equips.
7. Adquirir coneixements i instruments per a crear equips capaços de treballar de manera efectiva i que aconseguixin objectius, formant equips d'alt compliment.

1. Competències

D'entre les competències que requereixen les habilitats directives, en aquest mòdul es pretenen desenvolupar les següents:

Competències genèriques	Competències específiques
<ul style="list-style-type: none">Habilitat per a desenvolupar i dur a terme plans que permetin aconseguir l'apoderament dels col·laboradors.Capacitat per a delegar funcions.Capacitat per a treballar en equip en entorns multidisciplinaris.Habilitat per a gestionar la informació i solucionar els problemes mitjançant l'equip de treball.Capacitat per a aprendre i adaptar-se a situacions noves.	<ul style="list-style-type: none">Habilitat per a la crítica i l'autocrítica en l'apoderament i la delegació de funcions.Habilitat per a comunicar-se amb experts de diversos camps.Habilitat per a recuperar i analitzar la informació procedent de diverses fonts i integrar-la.Habilitat per a gestionar la informació en els equips de treball.Capacitat de lideratge o, si és el cas, de treball en equip.Habilitat per a organitzar i planificar el treball en equip.Capacitat per a obtenir coneixements sobre els processos de presa de decisions en equip.

2. Continguts

En aquest mòdul només es veuran dos apartats del llibre de Whetten que corresponen a l'apartat d'"Habilitats de grup": capítols 8 ("Facultamiento y delegación") i 9 ("Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo").

2.1. Apoderament

Es va aprofundint en el que implica avui dia l'**apoderament** i també en la definició dels principals esculls que poden presentar-se tant en les persones que l'han d'aplicar, com en aquelles que l'han de rebre.

Es presenten els principals dilemes amb què se sol trobar la persona que exerceix un càrrec directiu quan "**dóna poder**" a les persones que treballen amb ella.

Es descriu quina és la "**dotzena bruta**": conductes de les persones quan s'enfronten a situacions de crisi i que tendeixen a prendre el control de tot el que els envolta, amb la qual cosa impedeixen un desenvolupament òptim de les persones que han d'aportar tot el seu potencial en aquells moments en què són imprescindibles totes les idees i solucions possibles.

S'analitzen les **diferències** entre el **poder** i l'**apoderament**. Com, paradoxalment, com més es faculta les persones menys poder es perd i, ben al contrari, es comparteix amb aquelles persones facultades.

Però malgrat els aspectes positius que suposa per a l'organització, hi ha diversos factors d'inhibició de l'apoderament. Un repàs de les **actituds** que tenen els **empleats** i els **directius**, els aspectes de personalitat referents a les **inseguretats personals** o la **necessitat de control** per part de les persones són alguns d'aquests inhibidors que s'analitzen.

Per a poder portar a terme l'apoderament, s'han de donar una sèrie de **dimensions** basades en aspectes **cognitius**, **emocionals** i **comportamentals** que ha de conèixer la persona que pretengui utilitzar-lo: dimensions referides a l'eficàcia personal, a l'autodeterminació, a la transcendència o conseqüència personal, al significat de l'apoderament o a la responsabilitat. Plantegen també un model per a desenvolupar l'apoderament, i es dóna una sèrie de "receptes" perquè aconseguixi els seus objectius.

2.2. Delegació

Relacionada amb l'apoderament hi ha la **delegació**, que fa especial esment a la delegació de feines: quins avantatges té, quines decisions cal prendre sobre quan i com delegar de manera eficaç, així com decidir a qui delegar: una persona?, un equip? És important conèixer quines parts del procés es delegaran: la recollida de la informació?, la persona delegada només analitzarà el problema i les possibles solucions?, o prendrà també la decisió final?

2.3. Formació d'equips efectius i treball en equip

Les altres habilitats que s'estudiaran en aquest mòdul són les de **formació d'equips i treball en equip**.

Primer s'aborden els **avantatges dels equips**, com s'han de desenvolupar equips líders i els diferents aspectes en la creació de l'equip.

Es mostren els elements que configuren l'afiliació (el sentiment de pertinença) a l'equip, és a dir, les ganes de participar i de sentir-se membre d'un equip, les diferents etapes o **fases** per les quals ha de passar tot equip en el seu desenvolupament fins a aconseguir un treball en equip autèntic.

També apareixen les condicions perquè tots els membres de l'equip es vegin involucrats en l'acompliment i en la consecució de les metes i els objectius que es proposin.

3. Conceptes rellevants

Són diverses les idees que es tractaran en aquest mòdul. Algunes tenen una traducció difícil al català, ja que el significat en anglès expressa millor el concepte que no pas la paraula traduïda literalment.

És el que passa amb l'*empowerment*, traduït en altres manuals i textos com a *apoderament*. En el llibre que estudiem s'ha preferit utilitzar la paraula *facultamiento*:

L'apoderament és defineix com l'habilitat per a donar llibertat a les persones perquè facin amb èxit el que vulguin.

L'apoderament no és una tasca senzilla ja que topa amb molts dels pressupòsits i tòpics que hi ha sobre la direcció de persones en les empreses. Significa eliminar els controls, les barreres i les restriccions a les persones perquè puguin actuar com volen. Seria la situació contrària a imposar el que nosaltres volem que facin. Donar-los llibertat i una motivació intrínseca perquè facin la feina perquè els atrau, no perquè els la imposem. Això ajuda a créixer, a aconseguir millors resultats i a obtenir per nosaltres mateixos les recompenses associades.

No sol ser una qualitat natural en les persones, topa amb l'egoisme. És per això que cal entrenar-nos-hi i practicar-la.

Hi ha nombrosos factors que inhibeixen l'apoderament, no solament les característiques personals de les persones que exerceixen càrrecs directius, sinó també les actituds, la inseguretad davant de la possible pèrdua d'autoritat i reconeixement i la necessitat de mantenir el control que tenen.

Spreitzer (1992) esmenta algunes de les dimensions de l'apoderament que s'han de donar en les persones:

- un sentiment d'**autoeficàcia personal**, sentir-se competent;
- un **sentit de l'autodeterminació**, o de ser capaç de triar què i com es vol fer alguna cosa;
- un **sentit de la conseqüència personal**, sentir que el que fem té un impacte sobre els altres i sobre la societat;
- un **sentit del significat** o del valor del que podem fer, i finalment

- un **sentit de la confiança**, d'estar segurs de nosaltres mateixos i de les nostres capacitats.

Tots aquests elements comporten avantatges personals i organitzacionals.

Hi ha unes pautes per a desenvolupar l'apoderament basades en:

- La **creació d'una visió i d'unes metes clares**. Per a això proposen crear metes **SMART**¹.
- **Adquirir experiència** mitjançant el progressiu domini personal de les tasques.
- Modelitzar la conducta facilitant un **model amb continuïtat** basat en èxits anteriors.
- **Proporcionar suport** tant social com emocional.
- Despertar **emocions** positives.
- Proporcionar **informació i recursos** necessaris per a dur a terme la tasca encomanada. La informació ha de ser pertinent i rellevant per al que s'ha de dur a terme i els recursos seran de tot tipus, no solament econòmics.
- Un altre aspecte important és que les persones facultades sàpiguen quina part de l'èxit obtingut està relacionat amb la feina. Conèixer la seva **incidència en els resultats**.
- I finalment, la creació de **confiança** per part del directiu, basada en els principis de formalitat, justícia i imparcialitat, interès, obertura i competència.

⁽¹⁾En anglès, les inicials del mot **SMART** correspondrien a cada una d'aquestes característiques: metes eficaces, específiques, mesurables, alineades, assequibles i a temps.

La **delegació**, sobretot si és amb apoderament, ajuda a desenvolupar les habilitats de les persones, millora la qualitat de les decisions preses i incrementa la coordinació i la integració en el treball.

Hi ha aspectes que faran que la delegació sigui reeixida per al directiu:

- Ha de decidir quan delegar i a qui delegar.
- Ha de decidir com delegar eficaçment: si tots els elements del procés o només alguns.

Hi ha cinc criteris per a determinar quan delegar i caldrà contestar quatre preguntes per a identificar a qui delegar. Cal **seguir un decàleg** per a dur a terme una delegació consistent.

Avui dia és impossible pertànyer a una societat sense estar involucrat en diversos equips o grups. És per això que és important conèixer quins en són els avantatges, sense descartar el coneixement dels riscos i inconvenients que presenta. Després d'analitzar els **avantatges de l'equip**, que apunten a un increment de la productivitat, a la qualitat dels resultats i a l'increment de la moral dels seus membres, la investigació ha identificat clarament quins són els factors que permeten un acompliment elevat dels equips.

En un equip eficaç, els **comportaments** i els **rols** que exerceixen cada un dels membres és interdependent i amb freqüència les metes personals estan superades a les que pretén l'equip. Hi ha un desig d'afiliació i de participar activament en el grup. Una de les claus per a aconseguir-ho és que l'equip trobi un **líder efectiu**. Sense aquest, l'equip està perdut i desorientat.

Dues claus per a un bon líder efectiu són:

- guanyar-se el **respecte i el compromís** dels membres i
- establir una **visió i metes** motivadores.

Entre els **rols** dels membres de l'equip hi ha:

- **rols avantatjosos**
 - rols destinats a facilitar les activitats,
 - rols destinats a la construcció de relacions interpersonals.
- **rols de bloqueig**, improductius i que impossibiliten a l'equip l'assoliment de les seves finalitats, creen conflictes i aïllen els seus membres.

Les **etapes de desenvolupament** de l'equip són bàsiques. Un equip neix, creix i es desenvolupa, i és llavors quan obté resultats. Però arribar a aquesta fase no és una tasca senzilla.

La **primera etapa** és la de **formació**, en la qual cal permetre que els membres es coneguin, sàpiguen què es necessita d'ells: la participació, el temps, etc. És el moment d'establir amb claredat què es pretén, quines seran les normes, els procediments i les expectatives de l'equip.

La següent és la de **normativitat**, en la qual es defineixen les relacions entre els membres. Un risc important en aquesta etapa és que no s'inclougui l'autocrítica en el procés i aparegui el fenomen psicosocial conegut com a **pensament grupal**: quan la cohesió i la inèrcia deixen fora de l'equip una bona presa de decisions o solució de problemes. Apareix l'autocomplaença i la negació d'altres alternatives. Això porta a cometre més errors, perquè hi ha acord i unanimitat excessius.

Vegeu també

Es podrà aprofundir en diverses de les investigacions que han identificat els factors que permeten un acompliment elevat dels equips en el mòdul "Habilitats específiques de comunicació" d'aquesta mateixa assignatura quan es tracti el tema de la direcció de reunions o de juntes.

Una etapa posterior és l'**etapa de tempesta**, en què poden aparèixer els primers conflictes i dissensions. Sol ser necessari fer una parada de reflexió per a analitzar els acords presos en la primera fase.

I, finalment, l'**etapa d'acompliment**, en la qual l'equip ha superat totes les traves que anaven apareixent i té el potencial necessari per a treballar. I una de les característiques principals d'aquesta etapa és la recerca de la millora contínua com també d'innovacions per a millorar el resultat final de l'equip.

4. Planificació de l'estudi

A continuació, s'exposen els dos grups d'habilitats més rellevants de les habilitats de grup: l'apoderament i la delegació, i la formació d'equips efectius i el treball en equip.

4.1. Apoderament i delegació

Objectius	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir els coneixements i les capacitats necessaris per a aconseguir l'apoderament del personal que estigui a càrrec de qui exerceix un càrrec directiu. • Analitzar i valorar la importància que té la delegació en el treball del directiu. • Analitzar quines són les mancances i les necessitats de l'estudiant, en funció de la seva autoavaluació per a aconseguir l'apoderament i la delegació. • Detectar quines són les principals característiques que han de tenir les persones i les funcions que han d'exercir per poder fer un bon apoderament.
Continguts	<p>1) Apoderament en els altres 2) Delegació</p>
Materials	<p>D. Whetten; K. Cameron (2011). <i>Desarrollo de habilidades directivas</i> (8a. edició). Mèxic: Editorial Pearson / Prentice Hall. Material base de l'assignatura: Cap. 8. "Facultamiento y delegación" Guia d'aprenentatge del mòdul Prova d'avaluació contínua (PAC) proposada pel consultor</p>
Activitats	<p>Lectura del capítol 8 PAC proposada pel consultor Treball individual amb qüestionaris (exercici de diagnòstic d'habilitats, pàg. 440, i pla i avaluació pràctica, en les dues parts, pàg. 483 i 484). Discussió de casos en grup en l'espai de debat, o en el fòrum (feu els casos relacionats amb l'apoderament i la delegació: "Cuidado de la tienda", pàg. 474, i "Decisión de delegar", pàg. 481).</p>
Temps	19 hores

4.2. Formació d'equips efectius i treball en equip

Objectius	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el desenvolupament d'habilitats d'equip per a actuar com un bon directiu. • Conèixer i crear les bases per a la formació d'equips de treball efectius. • Desenvolupar capacitats per a organitzar eficientment la feina, com delegar tasques i responsabilitats d'acord amb les situacions i les característiques dels grups de treball. • Conèixer, mitjançant una autoavaluació, l'estat en el qual es troben les habilitats per a treballar en equip. • Ser capaç de diagnosticar l'estat de l'equip i facilitar-ne el desenvolupament. • Posar en pràctica els principis del lideratge eficaç d'equips. • Adquirir coneixements i instruments per a crear equips capaços de treballar de manera efectiva i aconseguir objectius, formant equips d'alt compliment.
Continguts	3) Formació d'equips efectius i treball en equip
Materials	<p>D. Whetten; K. Cameron (2011). <i>Desarrollo de habilidades directivas</i> (8a. edició). Mèxic: Editorial Pearson / Prentice Hall. Material base de l'assignatura: Cap. 9. "Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo" Guia d'aprenentatge del mòdul Prova d'avaluació contínua (PAC) proposada pel consultor</p>
Activitats	<p>Lectura del capítol 9 PAC proposada pel consultor Treball individual amb qüestionaris. Heu de fer l'exercici de diagnòstic per a la formació d'equips efectius, pàg. 490, 491 i 497. Reflexioneu sobre els vostres resultats. Dueu a terme almenys una de les activitats suggerides en la pàg. 529, i completeu les parts 1 i 2. Discussió de casos en grup en l'espai de debat, o en el fòrum. Feu el cas de l'Equip ELIT (pàg. 519) i poseu en comú els resultats amb el grup, responnent a les preguntes per a l'anàlisi (pàg. 521).</p>
Temps	19 hores

5. Pautes de lectura

En aquest mòdul i en el següent es treballarà el tercer **nivell de les habilitats de grup**, que pretenen aconseguir nivells superiors d'efectivitat col·lectivament i en la gestió d'equips.

5.1. Apoderament en els altres

La base teòrica del primer tema s'exposa de la pàgina 443 a la 473, i es desenvolupa en diversos apartats.

És important revisar l'apartat de la "dotzena bruta" (pàgina 444) i la taula que la relaciona amb els resultats de l'estrès en les organitzacions. En la taula 8.3 (pàgina 446) s'estableix quines són les diferències entre el poder i l'apoderament.

Des del significat de l'apoderament fins a les arrels històriques d'aquest, es passa als factors d'inhibició de l'apoderament, en què es descriuen elements importants que s'han de tenir en compte per a l'apoderament.

A partir de la pàgina 447 es destaquen les dimensions de l'apoderament i quines són les seves cinc dimensions centrals, resumides en la taula 8.4.

Ja en la pàgina 451, ens donen les pautes per desenvolupar l'apoderament i en la taula 8.5 (pàgina 460), ens indiquen uns suggeriments pràctics per a dur-lo a terme.

5.2. Delegació

A partir de la pàgina 463, ens van introduint el concepte de delegació, com una branca de l'apoderament. Ens indiquen quins són els avantatges de la delegació i ens donen una sèrie d'instruccions clares per a afrontar-la adequadament. Tot això amb un format de guies de comportament (pàg. 472), que són una aplicació pràctica dels principis de delegació revisats en la figura 8.3 del manual.

5.3. Formació d'equips efectius i treball en equip

La formació d'equips efectius i treball en equip apareix descrita en les pàgines 490 i següents. Primer ens mostren els conceptes principals i quins són els avantatges dels equips davant altres formes de treballar. En la taula 9.1 (pàg. 496) es presenten els resultats de la implantació d'equips de treball en programes de qualitat total.

És important destacar, com es fa en la pàgina 511, la importància que les diferències culturals tenen en les persones a l'hora d'afrontar el treball en equip, sobretot quant al lideratge que s'hi exerceix.

Els diferents rols que poden exercir-se en l'equip són mostrats i analitzats en les pàgines 512 a 516, elements que han de ser reforçats amb la retroalimentació (*feed-back*) permanent.

Les etapes en el desenvolupament de l'equip, formació, normativitat, tempesta i acompliment, s'expliquen i analitzen des de la pàgina 498 a la 506.

6. Recomanacions sobre les activitats

Com sempre, us recomanem que feu totes les activitats que el vostre temps i la dedicació a l'estudi us permetin. Com més en feu, més coneixements obtindreu i millor desenvolupareu les activitats.

En la taula us n'hem indicat algunes que creiem que són fonamentals: unes per a realitzar-les individualment i unes altres per a comentar-les amb els vostres companys de l'aula.

Sempre és imprescindible que feu els exercicis d'autodiagnòstic: per a apoderament i delegació en les pàgines 440 a 442 i per a la segona part del mòdul, de treball en equip, els plantejats en les pàgines 490 a 492.

Les guies de comportament, que apareixen al final de cada exposició teòrica dels capítols, serveixen per a reflexionar-hi i fins i tot fer unes petites fitxes, en què es recullen les pautes d'actuació per tenir-les presents quan hàgim de posar en pràctica les nostres noves habilitats.

Al final de cada capítol ens trobem amb tres tipus de situacions: els casos, els exercicis i les activitats. Els primers ens serveixen per a l'anàlisi, els segons per a la pràctica i els tercers per a l'aplicació de les habilitats.

Els **casos** relacionats amb l'apoderament i la delegació que apareixen des de la pàgina 474 i els de treball en equip, en la pàgina 519, pretenen fer-nos reflexionar mitjançant el plantejament d'una sèrie de preguntes sobre els casos. Alguns seran plantejats pel consultor com a casos per debatre a l'aula.

En els **exercicis** (pàg. 476), ens trobem amb un exercici *in basket*, que pretén apropar-nos a una situació real d'un directiu. És un exercici bastant complex, però que permetrà l'adquisició d'una bona base pràctica. Igualment en els presentats per a practicar sobre els equips efectius, que es plantegen a partir de la pàgina 523.

Les **activitats** pretenen aplicar els coneixements adquirits, mitjançant el suggeriment d'accions que ha de fer l'estudiant. És per això que solen estar pensats per a fer-los individualment, elaborant primer una planificació i després una avaluació dels resultats obtinguts.

Glossari

actitud *f* Predisposició de la persona a respondre d'una manera determinada davant d'un estímul després d'avaluar-lo positivament o negativament.

apoderament Habilitat per a donar llibertat a les persones perquè facin amb èxit el que vulguin.
en empowerment

autoeficàcia *f* Creences dels individus sobre la seva capacitat per a controlar i dur a terme amb èxit tasques específiques. És un bon predictor de l'èxit de les persones en el treball.

autonomia *f* Grau de maduresa i llibertat pròpies assumides i desenvolupades per la persona per a dirigir, controlar i prendre decisions responsables relacionades amb la seva feina.

delegar *v tr* Donar, una persona a una altra persona, la jurisdicció que té per la seva dignitat o ofici, perquè faci el que hagi de fer o per conferir-li la seva representació.

emoció *f* Forma d'afecte complexa que implica reaccions visceral i cognitives, que sol ser provocada per situacions amb característiques definides i té un curs d'acció específic.

empowerment *m* Vegeu **apoderament**.

equip de treball Grup de persones d'una organització que duen a terme les seves activitats sota unes mateixes direcció i coordinació cap a uns determinats objectius.

grup *m* Conjunt de dos o més individus que conformen una estructura social, són interdependents i tenen una identitat comuna.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

D. Whetten; K. Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a. edició). Mèxic: Editorial Pearson / Prentice Hall.

Desenvolupa les principals habilitats directives necessàries avui dia per a treballar amb equips de persones diverses i assolir alts nivells d'acompliment. Molt complet pels instruments de treball que ofereix, els casos que planteja i les guies de respostes dels apèndixs.

Bibliografia complementària

R. P. Blake; J. S. Mouton; R. L. Allen (1993). *El trabajo en equipo. Qué es y cómo se hace*. Bilbao: Deusto.

grid Llibre que recull les aportacions dels coneguts autors de la graella o gerencial que tanta influència ha tingut en les organitzacions per a l'estudi i l'aplicació del lideratge, del comportament organitzacional i per al desenvolupament d'aquestes. Sempre útil per a conèixer el seu punt de vista sobre el grup i integrar les diferents dimensions: individu, grup i organització.

F. Gil; C. Ma. Alcover (coord.) (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.

Llibre que recull l'experiència investigadora d'aquests dos autors sobre grups en diferents àmbits, inclòs l'organitzatiu. Repassa la literatura existent sobre els grups. S'identifiquen i analitzen les diferents relacions intergrupals, els tipus de grups, els seus processos de formació, canvi i desaparició; les seves ubicació i estructura i els fenòmens de lideratge i influència social que tenen.

J. F. Morales (coord.) (1999). *Psicología social* (2a. edició). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Obra sobre psicologia social que aporta gran informació i els avenços realitzats en investigació en els últims anys, inclosos els duts a terme en el nostre país. Encara que no recull expressament els temes de treball en equip, sí que aplega molts dels aspectes mentals de la vida social, des dels processos bàsics cognitius i emocionals, fins als estereotips, processos d'atribució i emocions. També aborda el tema de les relacions interpersonals, les actituds i el seu canvi i els processos col·lectius, qüestions de gran importància en el desenvolupament de les habilitats directives.

G. M. Spreitzer (1992). *When organizations dare: the dynamics of individual empowerment in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation. University of Michigan.

Webgrafia

Benchmarking y Facultadamiento: El papel de la Capacitación per Joaquin Eduardo Mendoza Alfaro. [Data de consulta: 06-04-09]. A: <http://www.c3servicio.com/Benchmarking-Facultamiento.html>