

Habilidades de grupo

Empoderamiento y delegación.
Formación de equipos efectivos y
trabajo en equipo

María Sol Castro Freire
Helena Thomas Currás

PID_00204365

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Competencias.....	7
2. Contenidos.....	8
2.1. Empoderamiento	8
2.2. Delegación	9
2.3. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	9
3. Conceptos relevantes.....	10
4. Planificación del estudio.....	14
4.1. Empoderamiento y delegación	14
4.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	15
5. Pautas de lectura.....	16
5.1. Empoderamiento a los demás	16
5.2. Delegación	16
5.3. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	16
6. Recomendaciones sobre las actividades.....	18
Glosario.....	19
Bibliografía.....	20

Introducción

Este módulo está integrado por un conjunto de habilidades directivas, de las cuales la habilidad para la participación en grupos de trabajo resulta fundamental. En la actualidad, las habilidades de trabajo en grupo o en equipo son las más demandadas por las organizaciones de todo tipo, tanto para los directivos como para el resto de empleados. Pero para lograrlo, es preciso desarrollar otras habilidades. La primera de ellas es la habilidad de **empoderamiento** (dar poder o facultar a una persona para que pueda hacer algo). Como parte consecuente de ella, tenemos la **delegación** de funciones y tareas para que esa persona pueda llevarlas a cabo.

El otro grupo de habilidades es el de la formación de **equipos efectivos** que sean al final equipos de alto rendimiento y la habilidad para llevar a cabo un **trabajo en equipo**. Todas estas habilidades se desarrollarán más fácilmente si se han trabajado anteriormente los otros módulos.

Los aprendizajes de estas habilidades podemos encontrarlas en los temas 8 y 9 del libro de texto de Whetten y Cameron (2011, pág. 439-531). De todo lo que allí se plantea, vamos a resaltar aquellos aspectos que consideramos más interesantes para los estudiantes.

Referencia bibliográfica

D. Whetten; K. Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson-Prentice Hall (8.^a edición).

Objetivos

En este módulo se pretende que, al final de su estudio, los estudiantes sean capaces de:

Objetivos generales

1. Adquirir los conocimientos y las capacidades necesarias para lograr el empoderamiento del personal que esté a cargo del directivo.
2. Analizar y valorar la importancia que tiene la delegación en el trabajo del directivo.
3. Facilitar el desarrollo de habilidades de equipo para actuar como un buen directivo.
4. Conocer y crear las bases para la formación de equipos efectivos de trabajo.

Objetivos específicos

1. Analizar cuáles son las carencias y necesidades del estudiante, en función su autoevaluación para lograr el empoderamiento y la delegación.
2. Detectar cuáles son las características principales que deben tener las personas y las funciones que deben desempeñar para poder realizar un buen empoderamiento.
3. Desarrollar capacidades para organizar eficientemente el trabajo, delegando tareas y responsabilidades de manera acorde a las situaciones y las características de los grupos de trabajo.
4. Conocer, mediante una autoevaluación del estudiante, el estado en el que se encuentran las habilidades para trabajar en equipo.
5. Ser capaz de diagnosticar el estado del equipo y facilitar su desarrollo.
6. Poner en práctica los principios del liderazgo eficaz de equipos.
7. Adquirir conocimientos e instrumentos para crear equipos capaces de trabajar de manera efectiva para lograr objetivos, formando equipos de alto desempeño.

1. Competencias

De entre las competencias que las habilidades directivas requieren, se pretenden desarrollar en este módulo las siguientes:

Competencias genéricas	Competencias específicas
<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para desarrollar y llevar a cabo planes que permitan conseguir el empoderamiento a los colaboradores.• Capacidad para delegar funciones.• Capacidad para trabajar en equipo en entornos multidisciplinares.• Habilidad para gestionar la información y solucionar los problemas mediante el equipo de trabajo.• Capacidad para aprender y adaptarse a situaciones nuevas.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para la crítica y la autocrítica en el empoderamiento y la delegación de funciones.• Habilidad para comunicarse con expertos de distintos campos.• Habilidad para recuperar y analizar la información procedente de diferentes fuentes e integrarla.• Habilidad para gestionar la información en los equipos de trabajo.• Capacidad de liderazgo o, en su caso, de trabajo en equipo.• Habilidad para organizar y planificar el trabajo en equipo.• Capacidad de obtener conocimientos acerca de los procesos de toma de decisiones en equipo.

2. Contenidos

De los apartados del libro de Whetten, para este módulo sólo se verán dos capítulos del apartado de habilidades de grupo. Son las correspondientes a los capítulos 8 ("Facultamiento y delegación") y 9 ("Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo").

2.1. Empoderamiento

Se va a ir viendo con detalle lo que supone hoy en día el **empoderamiento**, centrándonos en definir cuáles son los principales escollos que pueden encontrarse tanto las personas que deben realizarlo, como aquellas a las que ha de dársele.

Aparecen descritos cuáles son los principales dilemas con los que suele encontrarse un directivo a la hora de "**dar poder**" a las personas que trabajan con él.

Se describe cuál es la "docena sucia": conductas que llevan a cabo las personas cuando se enfrentan a situaciones de crisis y que tienden a tomar el control de todo lo que las rodea, con lo que se impide un óptimo desarrollo de las personas que deben aportar todo su potencial en esos momentos en los que son imprescindibles todas las ideas y soluciones posibles.

Se analizan las **diferencias** que existen entre el **poder** y el **empoderamiento**. Cómo, paradójicamente, cuanto más se faculta a las personas, no se pierde el poder, sino que se comparte con aquellas personas facultadas.

Pero a pesar de los aspectos positivos que supone para la organización, existen varios factores de inhibición del empoderamiento. Un repaso acerca de las **actitudes** que tienen los **empleados** y los **directivos**, los aspectos de personalidad referentes a las **inseguridades personales** o la **necesidad de control** por parte de las personas, son algunos de estos inhibidores que se analizan.

Para poder llevar acabo un empoderamiento, deben darse una serie de **dimensiones** basadas en aspectos **cognitivos**, **emocionales** y **comportamentales** que debe conocer aquella persona que pretenda utilizarlo: dimensiones referidas a la eficacia personal, a la autodeterminación, la trascendencia o consecuencia personal, el significado del empoderamiento o la responsabilidad. Plantean también un modelo para desarrollar el empoderamiento, dando una serie de "recetas" de manera que éste logre sus objetivos.

2.2. Delegación

Unido al empoderamiento está la **delegación**, que hace especial hincapié en la delegación del trabajo: cuáles son sus ventajas, qué decisiones tomar acerca de cuándo y cómo delegar de manera eficaz, así como decidir a quién delegar: ¿a una persona?, ¿a un equipo? Es importante conocer qué partes del proceso se van a delegar: ¿la recogida de la información?, ¿sólo analizará el problema y sus posibles soluciones?, o ¿tomará también la decisión final?

2.3. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Las otras habilidades que hay que entrenar en este módulo son las de la **formación de equipos** y el **trabajo en equipo**.

Primero se abordan las **ventajas de los equipos**, cómo deben desarrollarse equipos líderes y los distintos aspectos en la creación del equipo.

Se muestran los elementos que configuran la afiliación (el sentimiento de pertenencia) al equipo, es decir, las ganas de participar y sentirse miembro de un equipo, las diferentes etapas o **fases** por las que debe pasar todo equipo en su desarrollo hasta lograr un auténtico trabajo en equipo.

También aparecen las condiciones para que todos sus miembros se vean involucrados en el desempeño logrando las metas y los objetivos que se propongan.

3. Conceptos relevantes

Varias son las ideas que van a tratarse en este módulo. Algunas de ellas tienen una difícil traducción al castellano, ya que su significado en inglés expresa mejor el concepto que la palabra traducida literalmente.

Es lo que ocurre con el *empowerment*, traducido en otros manuales y textos como empoderamiento o facultamiento. En este que estamos estudiando se ha preferido utilizar la palabra **empoderamiento**:

Empoderamiento es definido como la habilidad para dar libertad a las personas para que hagan con éxito lo que ellos deseen.

El empoderamiento no es una tarea sencilla, pues choca con muchos de los presupuestos y tópicos que existen sobre la dirección de personas en las empresas. Significa eliminar los controles, las barreras y las restricciones a las personas para que puedan actuar a su gusto. Sería la situación contraria a imponer lo que nosotros queremos que hagan. Darles libertad y una motivación intrínseca para que realicen su trabajo porque les atrae, no porque se lo impongamos. Esto ayuda a crecer, a conseguir mejores resultados y a que obtengan por sí mismos las recompensas asociadas.

No suele ser una cualidad natural en las personas y choca con el egoísmo, por lo que debe ser entrenado y practicado.

Existen numerosos factores que inhiben el empoderamiento. No sólo las características personales de los directivos, sino también sus actitudes, su propia inseguridad ante la posible pérdida de autoridad y reconocimiento y su necesidad de mantener el control.

Spreitzer (1992) cita algunas de las dimensiones del empoderamiento, que deben darse en los sujetos:

- un sentimiento de **autoeficacia personal**, sentirse competente;
- un **sentido de la autodeterminación**, o de ser capaz de elegir qué y cómo se quiere hacer algo;
- un **sentido de la consecuencia personal**, sentir que lo que hacemos tiene un impacto sobre los demás y la sociedad;

- un **sentido del significado** o el valor de lo que podemos realizar y, por último,
- un **sentido de la confianza**, estar seguro de sí mismo y de sus capacidades.

Todos estos elementos producen ventajas personales y organizacionales.

Existen unas pautas para desarrollar el empoderamiento basadas en:

- La **creación de una visión y unas metas claras**. Para ello proponen crear metas **SMART**¹.
- La **adquisición de experiencia** mediante el progresivo dominio personal de las tareas.
- Modelar la conducta facilitando un **modelo que seguir** basado en éxitos anteriores.
- **Proporcionar apoyo** tanto social como emocional.
- Despertar **emociones** positivas.
- Proporcionar **información y recursos** necesarios para llevar a cabo la tarea encomendada. La información ha de ser pertinente y relevante para lo que debe realizar y los recursos serán de todo tipo, no sólo económicos.
- Otro aspecto importante es que las personas facultadas sepan qué parte del éxito obtenido se ha referido a su trabajo. Conocer su **incidencia en los resultados**.
- Y, por último, la creación de **confianza** por parte del directivo, basada en los principios de formalidad, justicia e imparcialidad, interés, apertura y competencia.

⁽¹⁾En inglés las iniciales de SMART corresponderían a cada una de estas características: metas eficaces, específicas, medibles, alineadas, alcanzables y en tiempo.

La **delegación**, sobre todo si es con empoderamiento, ayuda a desarrollar las habilidades de las personas, mejora la calidad de las decisiones tomadas e incrementa la coordinación y la integración en el trabajo.

Hay aspectos que provocarán que la delegación sea exitosa para el directivo:

- Debe decidir cuándo delegar y en quién o quiénes.
- Debe decidir cómo delegar eficazmente: si todos los elementos del proceso o sólo alguno de ellos.

Existen cinco criterios para determinar cuándo delegar y habrá que contestar a cuatro preguntas para identificar en quién delegar. Hay que **seguir un decálogo** para realizar una delegación consistente.

En la actualidad es imposible pertenecer a una sociedad sin estar involucrado en varios equipos o grupos. Por ello, es importante conocer cuáles son sus ventajas, sin descartar el conocimiento de sus riesgos e inconvenientes. Tras analizar las **ventajas del equipo**, que apuntan a un incremento de la productividad, la calidad de sus resultados y el incremento de la moral de sus miembros, la investigación ha identificado claramente cuáles son los factores que permiten un desempeño elevado de los equipos.

En un equipo eficaz, los **comportamientos** y los **roles** que desempeñan cada uno de sus miembros es interdependiente y con frecuencia las metas personales están supeditadas a las que pretende el equipo. Existe un deseo de afiliación y de ser participe activo del grupo. Una de las claves para conseguir esto es que el equipo encuentre un **líder efectivo**. Sin él, el equipo está perdido y desorientado.

Dos claves para un buen líder efectivo son:

- ganarse el **respeto y el compromiso** de los miembros y
- establecer **una visión y unas metas** motivadoras.

Entre los **roles** de los miembros del equipo se encuentran:

- **roles ventajosos**
 - roles destinados a facilitar las actividades,
 - roles destinados a la construcción de relaciones interpersonales.
- **roles de bloqueo**, improductivos y que imposibilitan al equipo el logro de sus fines, lo que crea conflictos y aísla a sus miembros.

Las **etapas de desarrollo** del equipo son básicas. Un equipo nace, crece, se desarrolla y es entonces cuando obtiene resultados. Pero llegar a esa fase no es una tarea sencilla.

La **primera etapa** es la de **formación**, en la que hay que permitir que los miembros se conozcan, sepan qué se necesita de ellos: su participación, su tiempo, etc. Es el momento de establecer con claridad qué se pretende, cuáles van a ser las normas, los procedimientos y las expectativas del equipo.

La siguiente es la de **normatividad**, en la que se definen las relaciones entre sus miembros. Un riesgo importante en esta etapa es que no se incluya la auto-crítica en el proceso y aparezca el fenómeno psicosocial conocido como **pensamiento grupal**: cuando la cohesión y la inercia dejan fuera del equipo una

Ved también

Varias de las investigaciones que han identificado los factores que permiten un desempeño elevado de los equipos podrán ampliarse en el módulo "Habilidades específicas de comunicación" de esta misma asignatura cuando se trate el tema de la dirección de reuniones o de juntas.

buena toma de decisiones o solución de problemas, aparece la autocomplacencia y la negación de otras alternativas. Esto los lleva a cometer más errores, porque hay un excesivo acuerdo y unanimidad.

Una etapa posterior es la **etapa de tormenta**, donde pueden aparecer los primeros conflictos y disensiones. Suele ser necesario realizar una parada de reflexión para analizar los acuerdos tomados en la primera fase.

Y, por último, encontramos la **etapa de desempeño**, en la que el equipo ha superado todas las trabas que iban apareciendo y se tiene el potencial necesario para trabajar. Y una de las características principales de esta etapa es la busca de la mejora continua y de innovaciones para mejorar el resultado final del equipo.

4. Planificación del estudio

A continuación, se exponen los dos grupos de habilidades más relevantes de las habilidades de grupo: el empoderamiento y la delegación, y la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

4.1. Empoderamiento y delegación

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir los conocimientos y las capacidades necesarias para lograr el empoderamiento del personal que esté a cargo del directivo. • Analizar y valorar la importancia que tiene la delegación en el trabajo del directivo. • Analizar cuáles son las carencias y necesidades del estudiante, en función su autoevaluación para lograr el empoderamiento y la delegación. • Detectar cuáles son las características principales que deben tener las personas y las funciones que deben desempeñar para poder realizar un buen empoderamiento.
Contenidos	1. Empoderamiento a los demás. 2. Delegación.
Materiales	D. Whetten; K. S. Cameron (2011). <i>Desarrollo de habilidades directivas</i> . México: Editorial Pearson-Prentice Hall (8.ª edición). Material base de la asignatura: Cap. 8, "Facultamiento y delegación". Guía de aprendizaje del módulo. Prueba de evaluación continua (PEC) propuesta por el consultor.
Actividades	Lectura del capítulo 8 PEC propuesta por el consultor. Trabajo individual con cuestionarios (ejercicio de diagnóstico de habilidades, pág. 440, y Plan y evaluación práctica, en sus dos partes, pág. 483 y 484). Discusión de casos en grupo en el espacio de debate o en el foro. Realizad los casos relacionados con el empoderamiento y la delegación: Cuidado de la tienda (pág. 474), y la Decisión de delegar (pág. 481).
Tiempo	19 horas

4.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el desarrollo de habilidades de equipo para actuar como un buen directivo. • Conocer y crear las bases para la formación de equipos efectivos de trabajo. • Desarrollar capacidades para organizar eficientemente el trabajo, delegando tareas y responsabilidades de manera acorde a las situaciones y las características de los grupos de trabajo. • Conocer, mediante una autoevaluación, el estado en el que se encuentran las habilidades para trabajar en equipo. • Ser capaz de diagnosticar el estado del equipo y facilitar su desarrollo. • Poner en práctica los principios del liderazgo eficaz de equipos. • Adquirir conocimientos e instrumentos para crear equipos capaces de trabajar de manera efectiva para lograr objetivos, formando equipos de alto desempeño.
Contenidos	3. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.
Materiales	<p>D. Whetten; K. S. Cameron (2011). <i>Desarrollo de habilidades directivas</i>. México: Editorial Pearson-Prentice Hall (8.ª edición). Material base de la asignatura:</p> <p>Cap. 9, "Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo".</p> <p>Guía de aprendizaje del módulo.</p> <p>Prueba de evaluación continua (PEC) propuesta por el consultor.</p>
Actividades	<p>Lectura del capítulo 9</p> <p>PEC propuesta por el consultor.</p> <p>Trabajo individual con cuestionarios. Debéis realizar el ejercicio de diagnóstico para la formación de equipos efectivos (pág. 490, 491 y 497). Reflexionad sobre vuestros resultados. Llevad a cabo al menos una de las actividades sugeridas en la página 529, completando las partes 1 y 2.</p> <p>Discusión de casos en grupo en el espacio de debate o en el foro. Realizad el caso del Equipo ELITE (pág. 519) y poned en común los resultados con el grupo, respondiendo a las preguntas para el análisis (pág. 521).</p>
Tiempo	19 horas

5. Pautas de lectura

En este módulo y en el siguiente se va a trabajar el tercer **nivel de las habilidades de grupo**, que pretenden lograr mayores niveles de efectividad en un colectivo y en la gestión de equipos.

5.1. Empoderamiento a los demás

La base teórica del primer tema se expone de la página 443 a la 473 y se desarrolla en varios apartados.

Es importante revisar el apartado de la "docena sucia" (pág. 444) y la tabla que relaciona ésta con los resultados del estrés en las organizaciones. En la tabla 8.3 (pág. 446) se establecen cuáles son las diferencias entre el poder y el empoderamiento.

Desde el significado del empoderamiento a las raíces históricas de éste, se pasa a los factores de inhibición del empoderamiento, donde se describen elementos importantes y que se deben tener en cuenta para el empoderamiento.

A partir de la página 447 se resaltan las dimensiones del empoderamiento y cuáles son las cinco dimensiones centrales de éste, resumidas en la tabla 8.4.

Ya en la página 451 nos dan las pautas para desarrollar el empoderamiento y en la tabla 8.5 (pág. 460) nos indican unas sugerencias prácticas para llevarlo a cabo.

5.2. Delegación

A partir de la página 463 nos van introduciendo el concepto de delegación, como una rama desde el empoderamiento. Nos indican cuáles son las ventajas de la delegación y nos dan una serie de instrucciones claras para afrontarla adecuadamente. Todo ello con un formato de Guías de comportamiento (pág. 472) que son una aplicación práctica de los principios de delegación revisados en la figura 8.3 del manual.

5.3. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

La formación de equipos efectivos y trabajo en equipo aparece descrita en las páginas 490 y siguientes. Primero nos muestran los conceptos principales y cuáles son las ventajas de los equipos frente a otras maneras de trabajar. En la tabla 9.1 (pág. 496) se presentan los resultados de la implantación de equipos de trabajo en programas de calidad total.

Es importante resaltar, como hacen en la página 511, la importancia que las diferencias culturales tienen en las personas a la hora de afrontar el trabajo en equipo, sobre todo en cuanto al liderazgo ejercido en él.

Los diferentes roles que pueden desempeñarse en el equipo son mostrados y analizados entre las páginas 512 a 516, elementos que deben ser reforzados con el *feed-back* permanente.

Las etapas en el desarrollo del equipo: formación, normatividad, tormenta y desempeño, son explicadas y analizadas desde la página 498 a la 506.

6. Recomendaciones sobre las actividades

Como siempre, os recomendamos que realicéis todas aquellas actividades que vuestro tiempo y la dedicación al estudio os puedan permitir. Cuantas más realicéis, más conocimientos obtendréis y mejor desarrollaréis las actividades.

En la tabla, os hemos indicado algunas que creemos que son fundamentales: unas para realizarlas de manera individual y otras para comentarlas con vuestros compañeros del aula.

Siempre es imprescindible que realicéis los ejercicios de autodiagnóstico: para empoderamiento y delegación entre las páginas 440 a 442 y para la segunda parte del módulo, de trabajo en equipo, los planteados entre las páginas 490 y 492.

Las guías de comportamiento, que aparecen al final de cada exposición teórica de los capítulos, sirven para reflexionar sobre ellas e incluso realizar unas pequeñas fichas donde se recojan las pautas de actuación para tenerlas presentes cuando debamos poner en práctica nuestras nuevas habilidades.

Al final de cada capítulo nos encontramos con tres tipos de situaciones: los casos, los ejercicios y las actividades. Los primeros nos sirven para el análisis, los segundos para la práctica y los terceros para la aplicación de las habilidades

Los **casos** relacionados con el empoderamiento y la delegación que aparecen desde la página 474 y los de trabajo en equipo (pág. 519) pretenden hacernos reflexionar mediante la realización de una serie de preguntas sobre los casos. Algunos de ellos serán planteados por el consultor como casos para debatir en el aula.

Dentro de los **ejercicios**, en la página 476 nos encontramos con un ejercicio, "in basket", que pretende acercarnos a una situación real de un directivo. Es un ejercicio bastante complejo pero que permitirá la adquisición de una buena base práctica. Lo mismo sucede en los presentados para practicar sobre los equipos efectivos, que se plantean a partir de la página 523.

Las **actividades** pretenden aplicar los conocimientos adquiridos mediante la sugerencia de acciones que debe realizar el estudiante. Por ello suelen ser para realizar de manera individual, elaborando primero una planificación y después una evaluación de los resultados obtenidos.

Glosario

actitud *f* Predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente.

autoeficacia *f* Creencias de los individuos acerca de su capacidad para controlar y llevar a cabo con éxito tareas específicas. Es un buen predictor del éxito de las personas en el trabajo.

autonomía *f* Grado de madurez y libertad propias asumidas y desarrolladas por la persona para dirigir, controlar y tomar decisiones responsables relacionadas con su trabajo.

delegar *v. tr* Dicho de una persona: dar a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio para que haga sus veces o para conferirle su representación.

emoción *f* Forma de afecto compleja que implica reacciones viscerales y cognitivas, que suele ser provocada por situaciones con características definidas y que poseen cursos de acción específicos.

empowerment o empoderamiento *m* Habilidad para dar libertad a las personas para que realicen con éxito lo que ellas deseen.

equipos de trabajo *m pl* Grupo de personas de una organización que realizan sus actividades bajo una misma dirección y coordinación hacia unos determinados objetivos.

grupo *m* Conjunto de dos o más individuos que conforman una estructura social, son interdependientes y poseen una identidad común.

Bibliografía

Bibliografía básica

Whetten, A.; Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson-Prentice Hall (8.ª edición).

Desarrolla las principales habilidades directivas necesarias hoy en día para trabajar con equipos de personas variadas y alcanzar altos niveles de desempeño. Muy completo por los instrumentos de trabajo que ofrece, los casos que plantea y las guías de respuestas de los apéndices.

Bibliografía complementaria

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

grid gerencial Libro que recoge las aportaciones de los conocidos autores de la parrilla gerencial o , que tanta influencia ha tenido en las organizaciones para el estudio y la aplicación del liderazgo, del comportamiento organizacional y el desarrollo de éstas. Siempre útil para conocer su punto de vista sobre el grupo e integrar las diferentes dimensiones: individuo, grupo y organización

Gil, F.; Alcover, C. M.^a (coords.) (1999). *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide.

Libro que recoge la experiencia investigadora de estos dos autores sobre grupos en diferentes ámbitos, incluyendo el organizativo. Repasa la literatura existente sobre los grupos. Se identifican y analizan las diferentes relaciones intergrupales, los tipos de grupos, sus procesos de formación, cambio y desaparición; su ubicación, su estructura y los fenómenos de liderazgo e influencia social de éstos.

Morales, J. F. (coord.) (1999). *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana (2.ª ed.).

Obra sobre psicología social que aporta gran información y los avances realizados en investigación en los últimos años, incluyendo los realizados en nuestro país. Aunque no recoge expresamente los temas de trabajo en equipo, sí muchos de los aspectos mentales de la vida social, desde los procesos básicos cognitivos y emocionales, los estereotipos, procesos de atribución y emociones. También aborda el tema de las relaciones interpersonales, las actitudes y su cambio y los procesos colectivos, asuntos todos ellos de gran importancia en el desarrollo de las habilidades directivas.

Spreitzer, G. M. (1992). *When organizations dare: the dynamics of individual empowerment in the workplace* (tesis doctoral no publicada). University of Michigan.

Webgrafía

Benchmarking y Empoderamiento: El papel de la Capacitación por Joaquin Eduardo Mendoza Alfaro (consultado el 6 de abril del 2009). En: <http://www.c3servicio.com/Benchmarking-Facultamiento.html>