

Haime bullar mi comenhu (dir: Rolf de Heer, 1998).
Hijos de un dios menor (dir: Randa Haines, 1986).
La cula de Pandora (dir: Yesim Ustoglu, 2008).
La familia Savage (dir: Tamara Jenkins, 2007).
Las alas de la vida (dir: Antoni P. Canel, 2005).
León y Olvido (dir: Xavier Bermudez, 2004).
Me llaman Radio (dir: Mike Tollin, 2003).
Mi padre (dir: Gary David Goldberg, 1989).
Mi pie izquierdo (dir: Jim Sheridan, 1989) [Basada en la novela del mismo nombre de Christy Brown, 1991 –autobiografía].
Perfume de mujer (dir: Martin Brest, 1992).
Tuesdays with Morrie (*Martes con mi viejo profesor*) (dir: Mick Jackson, 1999, para TV) [Basada en la novela del mismo nombre de Mitch Albom, 1997].
Una prueba de amor (dir: Gil Brealey, 1984).
¿Y tú quién eres? (dir: Antonio Mercero, 2007).
Yo soy Sam (dir: Jessie Nelson, 2001).
Wit (*Amar la vida*). (dir: Mike Nichols, 2001) [Basada en la obra de teatro del mismo nombre de Margaret Edson, 1995].

6. DESARROLLO DE EQUIPOS INTERDISCIPLINARES: TÉCNICAS EFICACES PARA TOMAR DECISIONES EN GRUPO

Tomás Bonavía Martín
 Profesor Titular del Departamento de Psicología Social
 Universitat de València

Referirse al trabajo en equipo suele provocar ambivalencia en el lector. Todos hemos tenido experiencias negativas algunas veces al trabajar conjuntamente con otras personas. Todos, también, reconocemos que los grupos y los equipos son fundamentales para alcanzar objetivos que difícilmente se podrían lograr de manera individual. Actualmente, mantener posiciones dogmáticas en relación al trabajo en equipo, supone una grave equivocación.

El desarrollo del sistema español de Servicios Sociales promueve el trabajo en equipo como un elemento básico de primer orden –al menos sobre el papel. La interdisciplinariedad adquiere especial relevancia dado que en la realización de los programas intervienen equipos multiprofesionales. Pero trabajar en equipo significa que estos *diferentes profesionales colaboran conjuntamente en acciones coordinadas*. lo que no necesariamente se deriva del hecho de compartir un mismo espacio físico. Por otro lado, trabajar en equipo no debe convertirse en un fin en sí mismo, sino en un medio. Un medio que ha de permitir dar una mejor respuesta a las necesidades sociales que requieren atención.

1. LOS GRUPOS EN COMPARACIÓN CON LAS PERSONAS: EFICACIA Y EFICIENCIA

Son paradigmáticos los casos de organizaciones que han incorporado en sus procesos de decisión el trabajo en equipo. Ya en 1982, Compag Computer implicó a todos sus ejecutivos y empleados de Houston en la mayoría de las decisiones (Robbins, 1994). Con ello consiguió un gran éxito, multiplicando sus beneficios al crear productos innovadores y de gran calidad. Los obreros de la línea de montaje de esta empresa tienen ahora una reunión diaria para hablar de sus problemas y todos contribuyen a la búsqueda de soluciones.

El ejemplo de Compag no es un caso aislado; cada vez hay más organizaciones que recurren a los equipos más que a los individuos como un elemento clave de su estructura. Existen comités ejecutivos permanentes que se reúnen de manera regular, equipos especiales de trabajo constituidos para analizar problemas singulares, equipos temporales de proyecto utilizados para desarrollar productos nuevos, equipos de mejora, equipos interdisciplinarios...

Pero, realmente ¿son los equipos más efectivos que las personas? Todo va a depender de los criterios que usemos para dirimir esta cuestión.

En términos de exactitud, podemos decir que *las decisiones en grupo suelen ser más exactas*. Las evidencias sugieren que, en promedio, los equipos toman decisiones de más calidad que las personas. Esto no significa que todos los grupos funcionen mejor que las personas.

Asimismo, si el criterio de eficacia que se utiliza es el grado de aceptación de la decisión, los grupos son la solución porque favorecen que sus miembros *se comprometan con las decisiones tomadas* siempre y cuando se hayan sentido participantes de las mismas.

Igualmente, *si lo importante es la creatividad y la innovación*, los grupos tienden a ser *más efectivos* que las personas.

Por el contrario, si empleamos un criterio de eficiencia como la velocidad, las personas son mejores. Salvo excepciones, *las decisiones que se toman en grupo requieren más tiempo* que aquellas que necesitaría un individuo para enfrentar el mismo problema.

En definitiva, los equipos son un vehículo sumamente adecuado para llevar a cabo muchos de los pasos que implica tomar decisiones. Son fuente tanto de amplitud como de profundidad a la hora de reunir información. Si el grupo está compuesto por personas con formación y experiencias diferentes, las alternativas generadas resultan más amplias y el análisis más crítico. Cuando la decisión última es conveniente, serán más los individuos que respalden y apliquen la decisión. Sin embargo, estas ventajas pueden quedar reducidas cuando se considera el tiempo que se utiliza para tomar decisiones en grupo, los conflictos internos que se producen y las presiones que se pueden ejercer para adoptar una decisión conformista.

2. TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Existen diferentes métodos que se pueden implantar para mejorar la efectividad de los grupos de trabajo con el objetivo de llegar a construir verdaderos equipos plenamente desarrollados. A continuación, exponemos los principios elementales de algunas de las técnicas más conocidas.

2.1 Establecimiento de metas y dirección participativa por objetivos

Este tipo de intervenciones consisten en lo esencial en clarificar los objetivos generales y específicos que el grupo habrá de alcanzar. El establecimiento de objetivos es una técnica motivacional que reconoce el papel central de las intenciones como el factor determinante del grado de esfuerzo que, tanto las personas individuales como el equipo en su conjunto, realizarán en su persecución. Además, las metas no sólo guían la conducta sino que también ayudan al equipo a crearle sentido de autoeficacia, una vez los objetivos han sido conseguidos.

Existe una confusión, todavía no completamente aclarada, entre la técnica comúnmente conocida como Dirección o Administración por Objetivos (DPO), —que no necesariamente tiene por qué ser participativa—, y lo que se podría denominar como Dirección Participativa por Objetivos o Participación en el Establecimiento de Metas (Quintanilla y Bonavía, 1993).

La Dirección por Objetivos consiste, por lo general, en lo siguiente: en un primer paso, se delimitan los objetivos estratégicos (cualitativos y más abstractos), de los que se

deriva el resto de los objetivos operativos (cuantitativos y más concretos); el proceso se produce en consecuencia a lo largo de la jerarquía; el superior piensa y decide cuáles serán las metas que sus subordinados deben tratar de conseguir. A continuación, se las da a conocer, con el ánimo de lograr su aceptación y responsabilidad en las mismas. Finalmente, se controla la ejecución para evaluar en qué grado se han cumplido los objetivos, con dos propósitos: introducir las medidas correctoras pertinentes y, de manera normal y conveniente, asociar su consecución a un incentivo acorde. Este método se puede aplicar tanto a personas (de hecho, ha sido y sigue siendo una de las maneras más comunes de dirigir) como a grupos (como es cada vez más usual en la actualidad).

La Dirección Participativa por Objetivos, implica la adición progresiva, en todas o en algunas partes del proceso, de cosas relativas de poder de decisión a los propios empleados. Puede comenzar con la negociación de las metas, e incluso, llegar hasta la delegación dentro de un enfoque común. Por lo general, incluye la libertad para elegir los medios que permitan obtener esos fines.

No se puede negar que la introducción autoritaria de la Administración por Objetivos es una realidad en muchas empresas y organizaciones que, además ha conducido al éxito en aquellas circunstancias en que el directivo tiene poder absoluto en todos los sentidos y la voluntad firme de usarlo, unido a unos subalternos que están dispuestos a aceptarlo. En el caso contrario, los empleados esperan, como mínimo, ser consultados. Por otro lado, este método ha sido implantado, sobre todo en el pasado y mayoritariamente desde la alta gerencia hasta los niveles intermedios, no afectando directamente a la base de la organización. Los operarios han estado ausentes de estos planteamientos, incluyendo la versión participativa de esta técnica.

A partir de los errores constatados en la aplicación de ambos métodos, se han propuesto una serie de condiciones a tener presentes para su buen desarrollo.

Lo principal es reconocer que las organizaciones son sistemas políticos y de poder, es decir, que subsisten distintas coaliciones con intereses contrapuestos que pugnan por verlos realizados. Esta técnica, tal y como ha sido descrita, parece intrínseca de un instrumento aséptico, lógico y muy razonable, que no tiene por qué suscitar problemas; sin embargo, sucede lo opuesto con demasiada frecuencia, recibiendo críticas de aquellos sectores más reacios, que prefieren no modificar las cosas para mantener su posición de privilegio. Sin un apoyo explícito por parte de la gerencia —como ocurre con todas las técnicas participativas—, su funcionamiento está destinado al fracaso.

Junto a lo anterior, los objetivos han de expresarse en términos específicos, cuantitativos y medibles; deben establecerse fechas límite para su cumplimiento tanto finales como parciales; en el caso de que el proyecto sea de gran amplitud, han de estar sujetos a revisiones periódicas para adaptarlos a las situaciones cambiantes; se ha de evitar en la medida de lo posible, un excesivo formalismo que conlleve un incremento desproporcionado del papeleo burocrático; y finalmente, los objetivos han de ser realistas pero suficientemente ambiciosos o desafiantes para que resulten motivadores.

Los resultados sobre el establecimiento de metas, participativo y no participativo, demuestran la eficacia de ambas técnicas. Tal es el caso para las personas que fijan sus propios objetivos, para la determinación conjunta de metas entre superiores y subordinados, así como para el establecimiento grupal de fines. Por esta razón, creemos muy acertado recomendar la puesta en práctica combinada de ambos sistemas, integrando dentro de un programa de Dirección por Objetivos niveles progresivos de participación de los empleados tanto individual como colectivamente.

2.2 *Brainstorming* o tormenta de ideas

La fase de generación de ideas es decisiva para poder llegar a la solución más adecuada. Se trata de desarrollar nuevas ideas y muchas de ellas pasan inadvertidas porque los miembros del grupo no se atreven a exponerlas, o bien porque son valoradas negativamente y no consideradas por el grupo.

Hay una serie de obstáculos que frenan la creatividad en los equipos como las condiciones y costumbres individuales y colectivas, la autoridad y el estatus, las normas sociales excesivamente rígidas, la conducta racional y convencional, la presión social y el conformismo, la falta de comunicación, etc. Así, para eliminar estos obstáculos se diseñan determinadas situaciones que permiten la liberación de la espontaneidad considerada como el fundamento del pensamiento creador.

Una de las técnicas más conocidas y utilizadas es el *brainstorming* o tormenta de ideas, la cual se apoya en un postulado básico: *es necesario separar la generación de ideas de su evaluación y selección*. Primero se han de producir gran cantidad de ideas para después, en una fase posterior, aplicar criterios con los que evaluar su calidad y utilidad.

El número ideal de participantes del grupo oscila entre 6 y 12, siendo aconsejable la heterogeneidad entre sus componentes para aumentar las posibilidades de combinación de ideas. Durante la reunión, los participantes emiten ideas de forma espontánea y libre sobre el tema a analizar. El desarrollo de la sesión sigue tres fases:

1. Análisis de la problemática a estudiar y preparación de los elementos de la reunión.
2. Desarrollo de la sesión, efectuada por el grupo y dirigida por un moderador.
3. Selección, análisis e interpretación de las ideas emitidas.

Es necesario tener medios que permitan grabar la sesión y recoger literalmente las ideas expuestas para que después puedan analizarse correctamente.

Los principios que rigen toda sesión de *brainstorming* son cuatro:

1. Todas las ideas que surjan relacionadas con el problema propuesto se deben expresar con frases cortas y palabras concretas. Estas ideas se deben emitir de forma espontánea, en cuanto surjan y con total libertad, sin temor al ridículo.
2. Hay que eliminar toda actitud crítica o autocrítica que impida emitir un juicio o que obligue, inconscientemente, a preseleccionar rápidamente las propias ideas. No es conveniente entregarse a razonamientos excesivos.
3. Se deben fomentar las ideas originales, pero es igualmente válido apoyarse en las ideas emitidas por los demás participantes para desarrollar, modificar y/o generar otras nuevas.
4. No se debe olvidar a lo largo de la sesión que el objetivo de la misma es obtener el máximo número de ideas aprovechables, por lo que hay que forzar al máximo la imaginación grupal.

El moderador que inicia la reunión indica estos principios básicos y establece la duración de la misma. Normalmente no se sobrepasan las dos horas. Cuando se producen silencios o prolongadas situaciones de tensión, el moderador deberá impulsar la

creatividad del grupo por medio de preguntas directas: ¿qué podemos añadir?, ¿qué podemos combinar?, etc.

Una vez terminada la primera parte de la sesión grupal en que han sido emitidas todas las ideas generadas, el propio grupo procede a analizarlas y a seleccionar las que considera mejores. Para que una idea sea considerada como buena debe reunir tres cualidades:

- tener la posibilidad de implantarse, de ser puesta en práctica.
- ser compatible con otras ideas ya preseleccionadas con anterioridad si este fuera el caso, a causa de las diferentes consideraciones que se hayan podido hacer del problema general.
- no sobrepasar los límites establecidos para su desarrollo.

De todos modos, hay que tener presente que la lluvia de ideas es ante todo un proceso para generar ideas. Las siguientes dos técnicas van más allá y representan métodos para llegar, en realidad, a la solución preferida.

2.3 Técnica del grupo nominal

La técnica del grupo nominal, está basada en la filosofía del *brainstorming*, pero la fase de generación de ideas es individual y la interacción grupal se realiza siguiendo una rueda de intervenciones para cada una de las ideas propuestas. Es un método para estructurar grupos pequeños, que permite que las ideas y opiniones individuales sean eficazmente combinadas e integradas para su uso en situaciones en las que existe incertidumbre o desacuerdo acerca del problema o su solución.

Esta técnica es útil para la identificación de problemas (preferiblemente no muy complejos), la exploración de soluciones y el establecimiento de prioridades. Neutraliza las diferencias de estatus y la dominancia verbal entre los miembros del grupo. De hecho, una de las consecuencias de la aplicación de esta técnica es que reduce al mínimo la presión social, porque limita al máximo la interacción entre los participantes, lo que es sumamente adecuado cuando el grupo lo integran personas de muy distinto nivel jerárquico o diferente poder.

Lo ideal es que el grupo esté formado entre 5 y 9 miembros. La disposición de las sillas conviene que sea en forma de U. Informados los participantes de cómo se va a desarrollar la sesión, cada uno de las personas que componen el grupo escribe sus ideas sobre el tema suscitado. A continuación, toca hacer un mapa del pensamiento del grupo. Cada miembro presenta oralmente una idea de su lista en una frase breve, en este momento, no se permite la discusión de ideas. Se han de recoger todas las ideas en el rotafolios o pizarra, evitando condensarlas y sin hacer abreviaturas. Ha de ser visible para todas las personas. La presentación de las ideas se hace por turno, siguiendo una rueda en la que todos participan correlativamente.

Una vez han sido registradas todas las ideas, se clarifican los aspectos que puedan no estar del todo aclarados. Para seleccionar las ideas se termina con una votación, para ello hay que asignar un rango de valores en el que se va situando cada idea. Si hay suficiente tiempo se pueden hacer dos rondas de votaciones. El grupo decide el valor que debe tener la idea o ideas que vayan a ser elegidas.

Insistentemente, el proceso seguiría las siguientes fases:

1. Generación escrita de ideas. Trabajando en silencio de modo independiente, los participantes escriben sus respuestas a una cuestión planteada. Es decir, los miembros se reúnen en grupo pero antes de cualquier discusión, cada cual escribe en sus papeles sus ideas respecto al problema de manera independiente al resto. Se les pide que las expresen en frases cortas y el tiempo concedido oscila entre 4 y 8 minutos.
2. Registro de ideas. Se hacen ruedas de participación, cada persona va interviniendo con una de sus ideas, que se van recogiendo en una lista visible para todos. La rueda se repite varias veces hasta que quedan recogidas todas las ideas. No está permitido ningún tipo de discusión ni elaboración de ideas en esta fase por parte del resto de participantes.
3. Discusión serial del inventario de ideas. Los participantes comentan cada idea de la lista con el fin de obtener una mayor clarificación sobre su significado. No hace falta argumentar, simplemente explicar dudas, aclarar puntos que no se entiendan, etc. Es necesario controlar el tiempo dedicado a esta fase, siendo suficiente con 2 minutos para cada idea.
4. Votación. Cada persona, otra vez de manera independiente y en silencio, clasifica por orden de importancia las ideas o selecciona las que a su juicio le parecen más importantes. Por turnos, cada miembro expresa su voto; todos los votos se van recogiendo en la pizarra. Los votos de todos los participantes se van apuntando al lado de cada alternativa, y después se ordenan en función del número de votos conseguidos. El resultado puede ser la selección de la idea más votada, o varias de ellas dentro de un rango, o su combinación.

Una de las ventajas de esta técnica es su novedad. Repetir con frecuencia la técnica del grupo nominal puede tener efectos negativos, o al menos, no ser positivo. Normalmente, se usa al inicio de una sesión de solución de problemas y se combina con otros métodos para desarrollar ideas.

2.4 Técnica Delphi

Es ideal para recoger y sintetizar opiniones de expertos ante cuestiones complejas. Se parece a la técnica del grupo nominal, pero tiene como ventaja que no requiere la presencia física de los miembros del grupo. De hecho, la técnica Delphi no permite que las personas que componen el grupo se reúnan frente a frente. Es una técnica grupal que se realiza a distancia, puesto que las personas están situadas en lugares geográficos diferentes; los participantes pueden comunicar sus ideas a través del ordenador o por otro medio tecnológico. El objetivo es obtener de forma sistemática, objetiva y lógica, la información y opiniones relativas a los temas que se desean analizar.

Esta técnica utiliza una serie de cuestionarios que permiten la agregación de conocimientos, juicios, ideas y opiniones (usualmente de forma anónima), con el fin de intentar dar respuesta a cuestiones complejas. Las contribuciones individuales son compartidas por todo el grupo con el fin de construir un nuevo cuestionario. Es un proceso reiterativo que intenta con ello eliminar las interpretaciones incorrectas de las preguntas formuladas. De esta forma, cualquier información disponible que posean algunos especialistas y no otros participantes, es transmitida al difundir el grupo de

Se basa en la premisa de que «dos o más cabezas son mejores que una». Resulta lógico pensar que si combinamos las ideas de un amplio número de personas, estaremos más cerca de encontrar la solución más adecuada. Las personas interesadas en el análisis de un tema, diseñan un cuestionario con un conjunto de preguntas, que es enviado a un grupo de expertos o conocedores del tema para que lo contesten. Es mejor comenzar con un instrumento simple, que resulte fácil de responder y que después, se vaya complicando con las interacciones. Es conveniente mantener el anonimato y promover la sinceridad. Después, ese cuestionario es devuelto al monitor/coordinador del grupo quien resume los resultados y basándose en ellos desarrolla un nuevo cuestionario que vuelve a enviar al resto del grupo. Los miembros del grupo tienen la oportunidad de reevaluar sus respuestas originales examinando las respuestas agregadas de los demás. Junto a ese documento se remiten, por lo general anónimamente, las opiniones emitidas por todos los participantes a las primeras preguntas formuladas.

Estos son los pasos de la técnica Delphi:

1. Se identifica un problema o tema y se pide a los miembros que ofrezcan posibles soluciones o ideas por medio de una serie de preguntas recogidas en un cuestionario diseñado con gran cuidado.
2. Cada uno de los miembros recibe el primer cuestionario, bien por correo bien en persona, que rellena privada e independientemente. Es muy importante que en la selección de los participantes exista una cierta representatividad en relación al tema a tratar. El número de participantes suele oscilar entre 10 y 40.
3. Los resultados del primer cuestionario se centralizan, transcriben y copian por parte de las personas que realizan el estudio y que están aplicando esta técnica.
4. Cada miembro recibe una copia de estos resultados agregados.
5. Se les pide de nuevo que, después de ver esos resultados, vuelvan a ofrecer soluciones. Todo ello, porque, el hecho de observar los resultados grupales, suele generar más ideas o producir cambios en la posición original.
6. Los pasos 4 y 5 se repiten tantas veces como sea necesario hasta alcanzar un determinado grado de consenso. Normalmente se hacen tres o cuatro rondas.

La técnica Delphi es un método muy versátil y, en general, se puede aplicar a cualquier campo en el que sea necesario obtener información cualitativa de diversa índole. Puede ser usada para realizar previsiones y proyecciones futuras, identificar objetivos y metas, ordenar posibles alternativas, establecer prioridades, entrenar un grupo de trabajo etc. En general, debería usarse cuando:

- se pueden obtener beneficios al recibir juicios subjetivos de un grupo amplio.
- el problema es complejo de abordar y se necesitan conocimientos de distintas disciplinas.
- la distancia hace que sean imposibles las reuniones en grupo con presencia física de todos los participantes.

Las desventajas de esta técnica pueden ser la falta de motivación al no estar en contacto entre sí y el tiempo requerido. La primera desventaja implica asumir que quizás

freinte. Su elevado coste temporal supone que no se puede aplicar cuando se requiere tomar decisiones rápidas.

Entre sus ventajas, que contribuyen a mejorar la calidad de los resultados, encontramos las siguientes:

- la generación de una gran cantidad de ideas.
- los participantes se sienten «obligados» a pensar en la complejidad de los problemas y proponer ideas de calidad.
- la eliminación del protagonismo propio en la generación de ideas.
- la confidencialidad que proporciona una gran libertad de expresión.
- la posibilidad de obtener la opinión de personas físicamente muy alejadas.

3. CONCLUSIONES

En resumen, todas las técnicas que se han revisado mejoran la productividad grupal, eliminan la confusión, promueven la apreciación de los aspectos que necesitan ser considerados por el grupo, crean alternativas nuevas y fomentan la innovación, ayudan a reducir la influencia en el resultado final que una persona posee por la posición que ocupa, hacen posible producir gran cantidad de trabajo en breves períodos de tiempo, facilitan el contacto entre las personas y a menudo mejoran las relaciones interpersonales en el grupo.

La elección de una técnica particular dependerá de la finalidad que se desee conseguir. Las técnicas expuestas no son incompatibles entre sí sino que, por el contrario, pueden combinarse y, con ello, mejorar los resultados obtenidos por el grupo. Por ejemplo, se puede comenzar una sesión con una tormenta de ideas y terminar con la técnica de grupo nominal. Sus principales efectos sobre el funcionamiento y el resultado del grupo cabe resumirlos en cinco puntos:

1. Los grupos serán más eficaces si los participantes tienen más oportunidades de pensar, e incluso de escribir sus ideas, antes de contribuir al trabajo grupal. Las personas también pueden ser muy eficaces individualmente y producir muchas ideas si tienen tiempo de pensar y analizar la información antes de compartirla oralmente en grupo. Estas técnicas son útiles porque dan la oportunidad de pensar individualmente las ideas antes de compartirlas.
2. Los grupos se sienten más implicados para seleccionar las ideas si no se ven forzados a una posición de pérdida o ganancia. Si el tiempo y las circunstancias lo permiten es mejor dar la oportunidad de reflexionar. A veces, tener que seleccionar produce cierta resistencia porque supone que otras ideas se han de eliminar, pero si ya se han desarrollado y comentado entre todos los miembros del grupo y se enfatiza la posibilidad de combinar y utilizar varias, no tiene por qué surgir esta reactancia.
3. La eficacia del grupo puede aumentar si se utiliza la «memoria del grupo». El hecho de recoger y escribir todas las ideas propuestas hace que el grupo siempre tenga presente todo el proceso seguido en la elaboración de sus resultados, y así es más fácil que se mantenga centrado en la tarea.
4. La eficacia del grupo puede aumentar si el líder o moderador anima al grupo a construir sus ideas sobre otras ya existentes.

5. Es más probable que el grupo esté satisfecho con su trabajo si percibe que es su propio trabajo; si se siente responsable del producto final. Las personas necesitan sentirse dueñas de su trabajo, para ello también hay que recoger todas sus aportaciones y tenerlas en cuenta. Pero conviene no confundirse: no todas las aportaciones tienen que ser aceptadas si el grupo no considera que sean buenas ideas.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- González, P. (1999). *Psicología de los grupos. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Síntesis.
- Núñez, T. y Loscertales, F. (1997). *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*. Barcelona: EUB.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional* (6ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Samper, I. et al. (2000). *Psicología de los grupos de trabajo*. Materiales no publicados.
- Quintanilla, I y Bonavía, T. (1993). *Dirección participativa*. Madrid: Eudema.
- Zastrow, Ch. H. (2008). *Trabajo social con grupos* (6ª ed.). Madrid: Paraninfo.