
ARTICLES

LA RELLEVÀNCIA DE LA POTÈNCIA DE GRUP EN L'EFECTIVITAT DELS EQUIPS VIRTUALS

THE RELEVANCE OF GROUP POWER IN VIRTUAL TEAMS EFFECTIVITY

Eva M. Lira Rodríguez ***
*Pilar Ripoll Botella**

Resum

La literatura sobre equips de treball ha posat de manifest que la potència de grup és un factor determinant de l'efectivitat grupal. És per això que diferents estudis analitzen els factors que n'afavoreixen el desenvolupament i el manteniment, així com les conseqüències que té, no solament en termes de rendiment sinó també en termes de viabilitat del grup al llarg del temps i de satisfacció. Ara bé, la major part d'estudis que analitzen la funció de la potència se centren en els equips tradicionals que es comuniquen cara a cara. En els últims anys cada vegada són més freqüents els equips virtuals en les organitzacions. La investigació sobre la potència en aquest tipus de grups és limitada. Després de presentar una revisió breu de l'estat de la investigació sobre la potència grupal en equips tradicionals, aquest treball descriu els principals resultats obtinguts en els equips virtuals i suggereix noves línies d'investigació entorn d'aquesta temàtica.

Paraules clau: potència de grup, efectivitat grupal, equips virtuals.

* Institut Universitari d'Investigació en Psicologia dels Recursos Humans, del Desenvolupament Organitzacional i de la Qualitat de Vida Laboral (IDOCAL), Universitat de València.

** Correspondència: Eva M. Lira i Ripoll, Facultat de Psicologia, Universitat de València, Av. Blasco Ibáñez, 21, 46010. E-mail: <Eva.Lira@uv.es>.

NOTA: Treball desenvolupat en el marc del projecte CONSOLIDER SEJ2006-14086 i FEDER. Treball preparat en el marc del projecte PROMETEO/2012/048 de la Generalitat Valenciana.

Abstract

Literature on work teams has highlighted that power group is a determinant factor in group effectivity. Because of that, several studies analyze factors favoring its development and maintenance, together with its consequences, both in terms of performance and viability of the group over time and satisfaction. However, most of these studies are focused in traditional teams, based on face to face communication. Over the last years, virtual teams are increasing in organizations. After reviewing the State of the Art of group power in traditional teams, this work describes main results obtained in virtual teams and future research lines are suggested.

Key words: group power, group effectivity, virtual teams.

Introducció

La situació econòmica actual ha fet palesa la necessitat d'investigar els aspectes clau per a la supervivència i l'èxit organitzacional, tal com s'indica en l'últim informe sobre competitivitat global del Fòrum Econòmic Mundial (2011-2012). Un aspecte que fa que les organitzacions siguin competitives és l'ús dels equips de treball (Borgogni, Petitta i Mastroilli, 2010; Dixon i Panteli, 2010; Hernández, Jiménez i Martín, 2007). Per això, analitzar els factors implicats en l'efectivitat d'aquests resulta especialment rellevant (Chen, Kanfer, DeShon, Mathieu i Kozlowski, 2009; Kozlowski i Ilgen, 2006; Kozlowski, Chao i Jensen, 2009; Gibson i Earley, 2007). En aquest context la potència de grup adquireix rellevància, fonamentalment pel seu gran poder predictiu de l'efectivitat (Akgün, Keskin, Byrne i Imamoglu, 2007; Edmonds, Tenenbaum, Kamata i Johnson, 2009; Ensley, Carr i Sajasalo, 2004).

Juntament amb la importància que estan adquirint els equips de treball en les organitzacions, una altra tendència que cal destacar és la utilització creixent de tecnologies de la informació i de la comunicació. El principal objectiu d'aquest treball consisteix a revisar el paper que exerceix la potència de grup en els equips virtuals. En primer lloc, analitzarem la funció que s'ha atorgat a la potència en els models d'efectivitat grupal. Seguidament, definirem el terme de potència de grup. A continuació, revisarem breument les variables que els investigadors han considerat com a antecedents i conseqüències de la potència de grup. Posteriorment, descriurem els principals resultats que s'han obtingut en els estudis que analitzen el rol de la potència en els equips virtuals. Finalment, es plantejaran una sèrie de suggeriments que poden tractar-se en estudis futurs.

Models d'efectivitat grupal

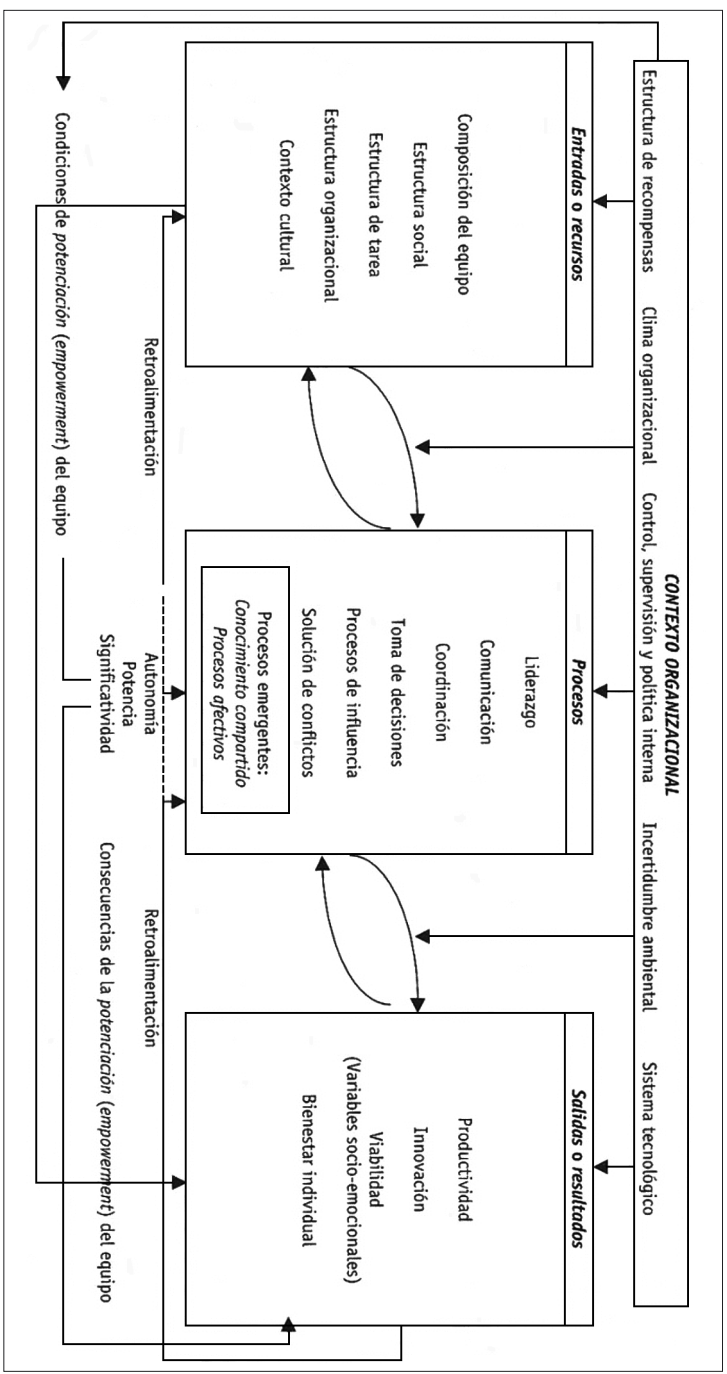
Els models clàssics d'equips, com el model Input-Process- Output de McGrath (1964) i els derivats d'aquest (Cohen i Bailey, 1997; Hackman i Morris, 1975; Salas, Dickinson, Converse i Tannenbaum, 1992), no tenien en compte el paper de la potència de grup en el funcionament dels equips. Si partim d'aquesta visió tradicional de models d'efectivitat grupal podem dir que s'observa un avanç pel que fa a la consideració de la potència. Aquest fet es reflecteix en el rol que s'hi atribueix en els models motivacionals (Chen et al., 2009), els models d'efectivitat grupal (Ilgen, Hollenbeck, Johnson i Jundt, 2005; Kozlowski, Gully, Nason i Smith, 1999; Marks, Mathieu i Zaccaro, 2001) o en les revisions d'equips més recents (Kozlowski i Bell, 2003; Kozlowski i Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp i Gilson, 2008).

Aquesta inclusió de la potència de grup (bé siga amb el terme d'eficàcia de grup, d'eficàcia col·lectiva o de potència grupal) en els models d'efectivitat vigents és necessària, encara que no suficient. La majoria d'estudis, siguen teòrics o empírics, estan d'acord que la potència de grup influeix en els resultats. No obstant això, encara que la majoria d'aquests estudis suggereixen que també els resultats poden fomentar el desenvolupament de la potència, aquesta relació no disposa d'evidència empírica suficient i, generalment, l'efectivitat dels equips o els resultats se situen en el costat dret de l'equació (Mathieu et al., 2008; Kozlowski i Ilgen, 2006). Els resultats que es descriuen en aquest treball mostren clarament que l'efectivitat pot afavorir la potència de grup. Açò situa els resultats també en el costat esquerre de l'equació (Mathieu et al., 2008; Kozlowski i Ilgen, 2006) i, en certa manera, afig el rol d'antecedent als resultats, tradicionalment considerats conseqüències de la potència de grup. Un dels models més aclaridors, en aquest sentit, és l'elaborat per Alcover (2003), a partir d'altres preexistents (figura 1).

La potència de grup: delimitació conceptual

El constructe de potència de grup es gesta en els estudis de Sayles (1958), Hackman (1990), i Larson i LaFasto (1989), considerats clau en la posterior articulació del terme, segons Alcover i Gil (2000). Tanmateix, són els treballs de Guzzo i els seus col·laboradors els que rescaten molt encertadament aquest fenomen i el presenten sota l'etiqueta de potència de grup, de tal manera que susciten un gran interès en els investigadors centrats en l'anàlisi del funcionament dels equips de treball. La potència de grup ha sigut definida com la creença col·lectiva en un grup que aquest pot ser efectiu (Guzzo, 1986; Guzzo, Yost, Campbell i Shea, 1993; Shea i Guzzo, 1987).

FIGURA 1
Model d'Alcover (2003)



Font: Alcover (2003, p. 214)

El concepte de potència de grup s'ha relacionat, principalment, amb el d'eficàcia col·lectiva (Jung i Sosik, 2002). De fet, en ocasions s'han utilitzat de manera intercanviable (Gully, Incalcaterra, Joshi i Beaubien, 2002). Dit això, recentment alguns autors han aportat proves que evidencien que els dos constructes funcionen de manera diferent i es poden diferenciar. Així, l'eficàcia col·lectiva es refereix a la percepció d'un grup quant a la seua capacitat de ser eficaç en una tasca específica mentre que la potència es refereix a una percepció d'efectivitat general en diferents tasques i situacions (Stajkovic, Lee i Nyberg, 2009).

Antecedents de la potència de grup

Les variables implicades en el desenvolupament de la potència de grup poden agrupar-se en tres categories: (1) variables contextuais, (2) variables de procés i (3) variables de resultat. Aquesta estructura es basa en els models d'efectivitat grupal d'entrades, de processos i d'eixides, o models IPO (input-process-output).

Variables contextuais

Les principals variables del context, l'estructura o la composició de l'equip de treball que s'han considerat com a antecedents de la potència grupal són: l'estatus del grup, en termes de recursos econòmics i/o de reputació (Earley, 1999), les normes del grup (Lee, Tinsley i Bobko, 2002), el nivell d'anonimat (Sosik, Avolio, Kahai i Jung, 1998), la capacitat dels membres del grup (Gibson i Earley, 2007), l'antiguitat de l'equip (Akgün et al., 2007; Jong, Ruyter i Wetzels, 2005) i la diversitat funcional (Jong et al., 2005).

Variables de procés

Les variables de procés s'han organitzat seguint la classificació de Marks, Mathieu i Zaccaro (2001) que distingeix entre els processos de transició, els processos d'acció, els processos interpersonals i els estats emergents.

PROCESSOS DE TRANSICIÓ

Els processos de transició fan referència a l'avaluació i la planificació de les activitats que condueixen a l'assoliment de les metes o els objectius fixats. Les variables dels processos de transició implicades en el desenvolupament de la potència grupal són el tipus de metes (cooperatives, competitives o independents) (Wong, Tjosvold i Liuw, 2009) i la claredat de les metes (Akgün et al., 2007; Werner i Lester, 2001).

PROCESSOS D'ACCIÓ

Els processos d'acció es refereixen a les activitats que porten directament al compliment de les metes o dels objectius. Les variables del procés d'acció que es contemplen com a antecedents de la potència són la comunicació, la cooperació (Lester, Meglino i Korsgaard) i l'esforç (Edmonds et al., 2009).

PROCESSOS INTERPERSONALS

Els processos interpersonals s'utilitzen per a dirigir les relacions interpersonals durant la interacció grupal. Les variables dels processos interpersonals considerades antecedents de la potència són el conflicte intragrup (Ensley et al., 2004), l'estil de lideratge (Bass, Avolio, Jung i Berson, 2003; Chen i Bliese, 2002; Lester et al., 2002; Schaubroeck, Lam i Cha, 2007; Shamir, 1990; Sivasubramanian, Murry, Avolio i Jung, 2000; Sosik et al., 1997; Sosik et al., 1998), el suport social de la direcció (Jong et al., 2005) i el dels membres del grup o d'altres grups (Jong et al., 2005).

ESTATS EMERGENTS

Alguns treballs també contemplen els estats emergents com a antecedents de la potència. D'entre aquests cal destacar la confiança interpersonal i el potencial o empowerment (Akgün et al., 2007). La confiança interpersonal suposa que els membres d'un equip tenen la seguretat suficient que els seus esforços no seran explotats pels altres (Akgün et al., 2007). L'empowerment es defineix com el sentiment d'autoritat i poder que té un equip per a dirigir-se i manejar-se de manera autònoma (Manz i Sims, 1991).

Variables de resultat

Els estudis que han investigat la influència dels resultats obtinguts pels grups de treball en el desenvolupament de la potència grupal s'han centrat fonamentalment en tres variables: la satisfacció amb el resultat (Jung i Sosik, 2003), la cohesió grupal (Ensley et al., 2004) i el rendiment (Pearce, Gallagher i Ensley, 2002).

La satisfacció amb el resultat és la percepció subjectiva d'un equip, derivada del resultat del seu treball conjunt, que té com a conseqüència un determinat estat emocional, uns determinats sentiments, i/o respostes afectives positives per als seus membres (Lira, 2011).

La cohesió grupal pot ser definida com l'atracció, l'afinitat, la proximitat o la distància que perceben els membres d'un equip en les seues relacions i la manera en què actuen units com a equip i, fins i tot, mantenen certes similituds o semblances entre ells (Hogg, Hains i Mason, 1998).

El rendiment s'ha considerat, en la major part d'estudis, com a productivitat o resultats de l'equip en termes de qualitat i quantitat (Hackman, 1987) (taula 1).

TAULA 1
Antecedents de la potència de grup

Variables del context	Variables de procés	Variables de resultat
Estatus del grup	Processos de transició: tipus i claredat de les metes	Satisfacció amb el resultat
Normes del grup	Processos d'acció: comunicació, cooperació i esforç	Cohesió grupal
Nivell d'anonimat	Processos interpersonals: conflicte intragrup, estil de lideratge, suport social de la direcció i altres membres	Rendiment
Capacitat dels membres	Estats emergents: confiança i <i>empowerment</i>	
Antiguitat de l'equip		
Diversitat funcional		

Conseqüències de la potència de grup

Els resultats de diversos estudis posen de manifest que la potència és crucial en la determinació de l'efectivitat grupal. Hackman (1987) planteja que l'efectivitat dels equips és multidimensional i està composta per: 1) la productivitat o els resultats de l'equip en termes de qualitat i quantitat, 2) la viabilitat o la disposició dels membres de romandre en l'equip, i 3) el grau en què els membres del grup estan satisfets.

En aquest sentit, s'ha observat que la potència grupal té efectes sobre: 1) el rendiment dels grups (Akgün et al., 2007; Edmonds et al., 2009; Gibson i Earley, 2007; Schaubroeck et al., 2007; Stajkovic et al., 2009; Wong et al., 2009), 2) la satisfacció amb el resultat (Lester et al., 2002; Riggs i Knight, 1994) i 3) la disposició dels membres de romandre en l'equip. Més específicament, sobre aquest tercer aspecte, els resultats de la investigació suggereixen que la potència influeix en la cohesió (West, Patera i Carsten, 2009; Whiteoak, 2007) i en el compromís amb l'equip (Riggs i Knight, 1994) i amb l'organització (Hecht, Allen, Klammer i Kelly, 2002; Kirkman i Rosen, 1999; Whiteoak, 2007).

Així mateix, s'ha observat que la potència afecta diversos processos grupals com la cooperació (West et al., 2009), la coordinació, l'esforç dels membres de l'equip (Lester et al., 2002) i el conflicte intragrup (West et al., 2009).

No obstant això, alguns estudis que analitzen els antecedents i les conseqüències de la potència obtenen resultats contradictoris. Per aquest motiu, s'ha suggerit la necessitat d'adoptar una perspectiva contingent. En aquest sentit, s'ha afirmat que les relacions entre la potència i altres variables de grup podrien estar modulades per determinades característiques del context com ara la complexitat de la tasca, el nivell d'incertesa i la interdependència (Gully et al., 2002). En l'actualitat, una variable clau del context és la tecnologia de la informació i de la comunicació utilitzada pels equips de treball en la seua interacció.

Les tecnologies de la informació i la comunicació i la potència de grup

Cada vegada més, els equips de treball utilitzen tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Com a conseqüència d'açò, una quantitat considerable d'investigació s'ha centrat en l'estudi de la influència de les TIC sobre els grups de treball.

En els mitjans de comunicació menys rics, com és el cas de la comunicació per ordinador, la interacció entre els membres d'un grup queda restringida per la limitada capacitat del mitjà per a transmetre determinada informació com les expressions facials, els gestos, la postura i la mirada. La investigació coincideix a assenyalar que la utilització d'un mitjà de comunicació ric (com la comunicació tradicional o cara a cara) facilita molt als equips la planificació de les tasques, l'intercanvi d'idees i el consens (Kayworth i Leidner, 2000). Per contra, la comunicació per mitjà de l'ordinador fa que els equips tarden més a compartir el significat de la informació i a proporcionar retroalimentació (Driskell, Radtke i Salas, 2003). Açò suggereix que els equips virtuals necessiten més temps i processos de comunicació més estructurats que els equips cara a cara per a funcionar d'una manera efectiva (Andriessen, 2002). Així, s'ha observat que els grups intervinguts per ordinador se centren més en la tasca i menys en les relacions personals (González, Burke, Santuzzi i Bradley, 2003). La potència de grup, entesa com la creença col·lectiva existent en un grup que aquest pot ser efectiu, és un constructe relacionat amb la tasca. Per això, pot exercir una funció clau en el funcionament dels equips virtuals.

Els estudis que analitzen els antecedents de la potència en equips virtuals, en comparació dels equips que es comuniquen cara a cara, mostren que l'efectivitat grupal afecta més intensament el desenvolupament de la potència en els equips distribuïts que en els equips cara a cara (Lira, Ripoll, Peiró i Zornoza, 2008). Açò pot ser perquè, com s'ha apuntat anteriorment, la comunicació per ordinador afavoreix que els equips se centren més en la tasca que en els aspectes relacionals. Per aquest motiu, l'impacte de l'efectivitat (variable centrada en la tasca) sobre la potència en aquest tipus d'equips distribuïts és més rellevant que en els equips tradicionals.

En contextos de comunicació virtual els equips necessiten invertir més temps, energia i esforç tant a expressar les seues opinions com a resoldre els desacords de manera adequada. Així, s'ha observat que el conflicte de tasca afecta més negativament els grups que es comuniquen electrònicament que els grups cara a cara.

A més, s'ha observat que l'efecte negatiu del conflicte de relació sobre la potència és encara més marcat quan els equips operen en un context de comunicació electrònic que quan ho fan en un context de comunicació cara a cara. Aquest resultat pot ser degut al fet que els equips distribuïts no disposen de claus no verbals (com són les expressions facials, els gestos i la postura) que els permeten gestionar de manera adequada les diferències interpersonals que puguen provocar contrarietats o malestar en l'equip (Lira, Ripoll, Peiró i Orengo, 2008).

Quant a les conseqüències de la potència de grup, la investigació realitzada fins al moment indica que aquesta influeix positivament, de manera més intensa, en la identificació grupal i en la satisfacció amb el procés en els equips virtuals que en els equips que es comuniquen cara a cara (Lira, Ripoll, Peiró i Zornoza, 2013).

Aquests resultats, considerats conjuntament, suggereixen que la potència grupal té un paper encara més rellevant en el funcionament dels equips virtuals que en els equips tradicionals. Tot i això, calen més proves empíriques sobre el paper d'aquest constructe en equips de treball que emprin tecnologies de la informació i de la comunicació.

Futurs estudis

Com hem vist, la major part d'estudis sobre la potència grupal s'han realitzat en equips tradicionals que es comuniquen cara a cara. Tanmateix, el paper de la potència de grup en equips de treball virtuals ha rebut una atenció insuficient i necessita ser explorat més àmpliament.

La investigació sobre la potència en els equips virtuals s'ha realitzat fonamentalment en contextos de laboratori. Per tant, seria recomanable realitzar nous estudis en ambients naturals o organitzacionals que permeteren atorgar als resultats obtinguts una validesa externa i ecològica apropiada.

A més, si tenim en compte la definició mateixa d'equip virtual, que implica creuar àrees, zones o barreres geogràfiques i/o temporals, es planteja la necessitat d'analitzar la potència en equips distribuïts des d'una perspectiva transcultural.

D'altra banda, encara que hi ha una quantitat considerable d'investigació centrada en l'anàlisi dels efectes de la potència, són pocs els estudis que n'examinen la formació, el manteniment i la restauració en cas que aquesta falle. La investigació futura hauria de desenvolupar i avaluar programes d'entrenament centrats en el desenvolupament, la millora i la restauració de la potència, tant en els equips tradicionals com en els virtuals.

Un altre aspecte que seria interessant incloure en l'estudi de la potència són els possibles efectes transnivell. Una de les qüestions que ens plantejem és com podrien estar emergint fenòmens com el de potència a partir de les percepcions individuals d'autoeficàcia dels membres d'un equip, i com aquest aspecte de l'equip pot estar afectant, al seu torn, les variables de tipus individual (p. ex., benestar psicològic o estrès).

Conclusions

El fenomen de la potència entra en la investigació sobre equips de treball de la mà de l'efectivitat grupal. A causa del paper tan rellevant que exerceix en la determinació dels resultats grupals, els investigadors també s'han ocupat de l'anàlisi dels antecedents de la potència grupal. Malgrat açò, el nostre coneixement de les variables implicades en el desenvolupament, el manteniment i la restauració d'aquesta és encara insuficient.

D'altra banda, encara que recentment la literatura sobre petits grups s'ha interessat per l'estudi de la potència en els equips virtuals, la investigació en aquest tipus de grups és limitada. No obstant açò, els resultats obtinguts fins al moment suggereixen que la potència grupal té un paper encara més rellevant en el funcionament dels equips virtuals que en els equips tradicionals. Tot açò ens planteja nous reptes i oportunitats d'investigació com són l'estudi de la potència grupal en equips virtuals que operen en contextos naturals, l'anàlisi de la potència en equips distribuïts des d'una perspectiva transcultural, i el desenvolupament i l'avaluació de programes d'entrenament centrats en el desenvolupament, la millora i la restauració de la potència.

Referències

- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. i Imamoglu, S. Z. (2007). Antecedents and consequences of team potency in software development projects. *Information & Management*, 44, 646-656.
- Alcover, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil i C. M. Alcover de la Hera (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Alianza Editorial.
- Alcover, C. M. i Gil, F. (2000). Potencia en grupos: un constructo entre la autoeficacia y la motivación colectiva. *Apuntes de Psicología*, 18, 123-143.
- Andriessen, J. H. E. (2003). *Working with groupware: Understanding and evaluating collaboration technology*. Londres: Springer Verlag.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. i Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Borgogni, L., Petitta, L. i Mastrorilli, A. (2010). Correlates of collective efficacy in the Italian Air Force. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 515-537.
- Chen, G. i Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Chen, G., Kanfer, R., DeShon, R. D., Mathieu, J. E. i Kozlowski, S. W. J. (2009). The motivating potential of teams: Test and extension of Chen & Kanfer's (2006) cross-level model of motivation in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 45-55.
- Cohen, S. G. i Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Dixon, K. R. i Panteli, N. (2010). From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations*, 63, 1177-1197.
- Driskell, J., Radtke, P. i Salas, E. (2003). Virtual Teams: Effects of Technological Mediation on Team Performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 297-323.
- Earley, P. C. (1999). Playing follow the leader: Status-determining traits in relation to collective efficacy across cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 192-212.
- Edmonds, W. A., Tenenbaum, G., Kamata, A. i Johnson, M. (2009). The role of collective efficacy in adventure racing teams. *Small Group Research*, 40, 163-180.
- Ensley, M., Carr, J. C. i Sajasalo, P. (2004). A social cognitive model of founding team dynamics. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park, MA: Babson Press.
- Gibson, C. B. i Earley, P. C. (2007). Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 32, 438-458.
- González, M. G., Burke, M. J., Santuzzi, A. M. i Bradley, J. C. (2003). The impact of group process variables on the effectiveness of distance collaboration groups. *Computers in Human Behavior*, 19, 629-648.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., i Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationship. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.

- Guzzo, R. A. (1986). Group decision making and group effectiveness in organizations. En P. S. Goodman & Associates (eds.), *Designing Effective Work Groups* (p. 34-71). San Francisco: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. i Shea, G. P. (1993). Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. i Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (p. 1-55). NYC: Academic Press.
- Hecht, T. D., Allen, N. J., Klammer, J. D. i Kelly, E. C. (2002). Group Beliefs, Ability, and Performance: The Potency of Group Potency. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 143-152.
- Hernández, B., Jiménez, J. i Martín, M. J. (2007). Business Acceptance of Information and Communication Technologies: An Study of the Service Sector. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 4, 3-22.
- Hogg, M. A., Hains, S. C. i Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1248-1263.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. i Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-544.
- Jong, A., Ruyter, K. i Wetzels, M. (2005). Antecedents and consequences of group potency: a study of self-managing service teams. *Management Science*, 51, 1610-1625.
- Jung, D. I. i Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work group: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336.
- Kayworth, T. R. i Leidner, D. E. (2000). The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, 18, 183-194.
- Kirkman, B. L. i Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. En R. Woodman & W. Pasmore (eds.), *Research in organizational change and development* (p. 131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S.W.J. i Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, i R. J. Klimoski (wds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (p. 333-375). Londres: Wiley.

- Kozlowski, S. W. J. e Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. i Jensen, J. M. (2009). Building an infrastructure for organizational learning: A multilevel approach. En S. W. J. Kozlowski i Salas (eds.), *Learning training and development in organizations* (p. 361-400). Nova York, NY: Routledge Academic.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R. i Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. En D. R. Ilgen i E. D. Pulakos (eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (p. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Larson, C. E. i LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lee, C., Tinsley, C. H. i Bobko, P. (2002). An investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1628-1652.
- Lester, S. W., Meglino, B. M. i Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: a longitudinal investigation of newly formed groups. *Academy of Management Journal*, 45, 352-368.
- Lira, E. M. (2011). El rol de la potencia de grupo en el funcionamiento de los equipos virtuales. Un estudio longitudinal [The role of group potency on virtual teams functioning. A longitudinal study]. Tesi doctoral no publicada, Universitat de València, València.
- Lira, E. M., Peiró, J. M., Ripoll, P. i Orengo, A. (2008). How do different types of intragroup conflict affect group potency in virtual compared with face-to-face teams? A longitudinal study. *Behaviour and Information Technology*, 27, 107-114.
- Lira, E.M., Ripoll, P., Peiró, J. M. i Zornoza, A. (2008). The role of information and communication technologies in the relationship between group effectiveness and group potency. *Small Group Research*, 39, 728-745
- Lira, E. M., Ripoll, P., Peiró, J. M. i Zornoza, A. (2013). The role of information and communication technologies in the relationship between group potency and group maintenance outcomes. A longitudinal study. *Behaviour and Information Technology*, 32, 147-155.
- Manz, C. C. i Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. i Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu J., Maynard, M. T., Rapp, T. i Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. *Journal of Management*, 34, 410-476.

- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Nova York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Pearce, C. L., Gallagher, C. A. i Ensley, M. D. (2002). Confidence at the group level of analysis: a longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*, 115-119.
- Riggs, M. L. i Knight, P. A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: a causal model. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 755-766.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. i Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R. W. Swezey i E. Salas (eds.), *Teams: Their training and performance* (p. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.
- Sayles, L. R. (1958). *Behavior in Industrial Work Groups: Prediction and Control*. Nova York: Wiley.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. i Cha, S. A. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1020-1030.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, *43*, 313-332.
- Shea, G. P. i Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, *28*, 25-31.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. i Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, *27*, 66-96.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. i Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 89-103.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., Kahai, S. S. i Jung, D. I. (1998). Computer-supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. *Computers in Human Behavior*, *14*, 491-511.
- Stajkovic, A. D., Lee, D. i Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 814-828.
- Werner, J. M. i Lester, S. W. (2001). Applying a team effectiveness framework to the performance of student case teams. *Human Resource Development Quarterly*, *12*, 385-402.
- West, B. J., Patera, J. L. i Carten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 249-267.

- Whiteoak, J. W. (2007). The Relationship among Group Process Perceptions, Goal Commitment and Turnover Intention in Small Committee Groups. *Journal of Business Psychology*, 22, 11-20
- Wong, A., Tjosvold, D. i Liu, C. (2009). Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence. *British Journal of Management*, 20, 238-251.
- World Economic Forum (2011-2012). Global Competitiveness Report 2011-2012. K. Schwab. Palgrave Macmillan.

