



Universitat Ramon Llull

TESI DOCTORAL

Títol LA VALIDESA DEL MODEL TRIAXIAL DE LA
CONFIANÇA ORGANITZATIVA COM A PREDICTOR
DE L'EFECTIVITAT

Realitzada per M. MERCÈ MACH I PIERA

en el Centre FACULTAT DE PSICOLOGIA I CIÈNCIES DE
L'EDUCACIÓ I DE L'ESPORT BLANQUERNA

i en el Departament PSICOLOGIA

Dirigida per DR. SIMON DOLAN i DRA. VICENTA SIERRA

Tutor DR. JORDI RIERA

Data NOVEMBRE 2006

*A totes les persones que al llarg de
la meva vida (personal i professional),
com qui no volia la cosa,
em feren confiança i me'n continuen fent,
les gràcies més sinceres, perquè
com a dipositària d'aquesta confiança
m'he sentit estimulada i empesa a anar més lluny!*

Agraïments

Només quan s'acaba el procés i es mira enrere hom s'adona del llarg camí fet. Són innumbrables les persones que significativament han contribuït, de maneres diverses i complementàries, perquè aquest procés d'esdevenir **doctora** tingués lloc. Acabar una tesi doctoral requereix un bon guiatge, suport i estímul dels altres. Un grup molt especial de persones m'han ajudat a veure-hi a través d'aquest procés d'iniciació; certament les tinc en gran estima i reconeixement!

Comentario [.1]: No seria doctora?

Com és ben sabut, les idees no sempre acostumen a ser originals del tot. En primer lloc, m'agradaria agrair al Dr. **Simon Dolan** el suggeriment del context dels equips esportius per concretar l'estudi de la confiança organitzativa. Gràcies al seu mestratge a l'hora d'anar prenent les decisions d'aquest treball de recerca, finalment la present tesi ha pogut veure la llum. També vull agrair a la *Dra. Vicenta Sierra* la seva dedicació i ajuda per introduir-me en la significació dels càlculs estadístics. Sense la seva precisió, els resultats d'aquest treball de recerca serien menys fiables.

Comentario [.2]: A la portada de la tesi: Simon.

Voldria agrair als companys del *Departament de Direcció de Recursos Humans d'ESADE*, la confiança dipositada en mi fa més d'una dècada, que m'ha permès aprendre i avançar en el camp de la recerca científica. També donar les gràcies a ESADE com a institució, que m'ha anat proporcionant el marc i els recursos per tal que aquesta recerca tirés endavant.

(...)

Vull recordar de manera molt especial els companys investigadors de *l'Institut d'Estudis Laborals (IEL)* d'ESADE na *Miriam Díez*, *Yingying Zhand* i *Caroline Straub*, així com d'altres persones estudiants de doctorat i professors visitants, especialment el *Dr. Shay Tzafir*, els quals en diferents moments del treball d'investigació hi han fet observacions i contribucions significatives; el debat i l'intercanvi de punts de vista estimula i qüestiona les pròpies idees per continuar indagant.

En quant al *treball de camp*, agrair la implicació i professionalitat de les quatre associacions de clubs de les primeres lligues esportives espanyoles de bàsquet (ACB), handbol (ASOBAL), hoquei sobre patins (OK-Liga) i futbol sala (Liga de Honor) que han recolzat aquesta recerca des dels seus orígens. També a tots els professionals invitats al panel d'experts: les seves aportacions han permès contrastar i enriquir aquesta recerca. De manera molt especial volem reconèixer als 690 jugadors que desinteressadament volgueren participar i respondre'ns els qüestionaris.

En l'àmbit operatiu, he de remarcar la inestimable contribució feta per na *Emy* i en *Xavier Suriol*; sense la seva professionalitat, rigor i paciència aquesta recerca empírica no s'hagués pogut dur a terme. També agrair la bona feina realitzada pel *servei lingüístic* d'ESADE, sense les acurades indicacions aquesta tesi no es llegiria amb tanta agilitat.

Finalment, no voldria oblidar totes les altres persones que m'han fet costat i m'han acompanyat –companys, amics i també la família. Aquest prefaci és massa breu per enumerar-los tots i cadascun d'ells, però sempre em sentiré reconeguda pel fet que hagin suportat amablement la meva absència, dedicació i abstracció en la recerca.

Barcelona, Novembre de 2006

Comentario [.3]: novembre?

ÍNDEX DE CONTINGUTS

Pàg.

Agraïments	i
------------------	---

Introducció:

PRESENTACIÓ	ix
I. Introducció del problema de recerca	x
II. <i>Abstract</i>	xii
III. Estructura de la tesi	xiii
IV. Mapa conceptual de la tesi	xiv

Part I - Marc Teòric:

1. LA CONFIANÇA A LES ORGANITZACIONS	1
1.0. Introducció al capítol	2
1.1. Delimitació del concepte de la confiança	2
1.1.1. Introducció	2
1.1.2. Disciplines des d'on s'estudia la confiança a les organitzacions	3
1.2. Característiques determinants de la confiança	7
1.2.1. Introducció	7
1.2.2. La confiança com a expectativa, reciprocitat i voluntat de ser vulnerable ..	8
1.2.3. Components de la confiança: vulnerabilitat, risc i interdependència	10
1.2.3.1. Vulnerabilitat	10
1.2.3.2. Risc	11
1.2.3.3. Interdependència	12
1.2.4. Definició del constructe de la confiança aplicat a l'entorn de l'organitz.	13
1.2.5. Proposta de definició de confiança organitzativa per a aquesta recerca ..	16
1.3. Diferents tipus o bases de la confiança	17
1.3.1. Introducció	17
1.3.2. Tipologia segons la font de l'expectativa	19
1.3.3. Tipologia segons l'evolució	22
1.3.4. Tipologia segons la font de la confiança	25
1.3.5. Tipologia segons la font de la decisió	27
1.4. Conclusions sobre el constructe de la confiança a les organitzacions	28
2. MARC CONCEPTUAL I NIVELLS D'ANÀLISI	31
2.0. Introducció al capítol	32
2.1. Perspectives teòriques	33
2.1.1. Introducció	33
2.1.2. Teoria de l'intercanvi social	35
2.2. Nivells d'anàlisi de la confiança a les organitzacions	38
2.2.1. Introducció	38
2.2.2. La confiança en el nivell individual	40
2.2.2.1. La confiança interpersonal	40
2.2.2.2. La confiança en el cap (en l'entrenador)	42
2.2.3. La confiança en el nivell de grup	44
2.2.3.1. La confiança entre els membres dels equips esportius	45
2.2.4. La confiança en el nivell organitzatiu	46
2.2.4.1. La confiança en l'equip directiu	48
2.2.4.2. La confiança organitzativa o confiança en la institució	48
2.3. Conclusions sobre el marc d'estudi i els nivells d'anàlisi	51

3. EQUIPS, EFECTIVITAT I CONFIANÇA	53
3.0. Introducció al capítol	54
3.1. Delimitació del terme equip	55
3.1.1. Què s'entén per equip en un entorn organitzatiu	55
3.1.2. Els equips esportius	57
3.2. Delimitació de l'“efectivitat de l'equip”	58
3.2.1. Introducció	58
3.2.2. L'efectivitat com a conseqüència de processos grupals	59
3.2.2.1. Conducta versus resultat	61
3.2.2.2. Efectivitat versus eficiència	61
3.2.3. L'efectivitat en els equips esportius	63
3.3. Relacions entre confiança i efectivitat organitzativa	65
3.3.1. Introducció: relació entre confiança i efectivitat organitzativa	65
3.3.2. Papers diversos que juga la confiança a les organitzacions de treball	66
3.3.3. Confiança interpersonal en els grups de treball i efectivitat organitzativa	68
3.3.3.1. Introducció	68
3.3.3.2. Efectes de la confiança interpersonal en el lloc de treball	69
3.3.3.3. Efecte moderador de la confiança interpersonal	72
3.3.4. La confiança en el cap i l'actuació de l'equip	74
3.3.4.1. Introducció	74
3.3.4.2. Efectes principals de la confiança en el cap	75
3.3.4.3. Efecte moderador de la confiança en el cap	76
3.3.5. La confiança organitzativa i l'efectivitat	77
3.3.5.1. Introducció	77
3.3.5.2. Efectes i antecedents de la confiança en l'equip directiu de l'organització	78
3.4. Altres variables clau per explicar l'efectivitat de l'equip	79
3.4.1. Introducció	79
3.4.2. Cohesió de l'equip	80
3.4.2.1. Relació entre cohesió i efectivitat	81
3.4.3. El lideratge del cap (de l'entrenador)	83
3.4.3.1. El lideratge i la performance	85
3.4.3.2. El lideratge i la confiança	87
3.4.4. Polítiques i pràctiques organitzatives i de recursos humans	89
3.4.5. Altres variables de control (considerades a l'estudi)	92
3.5. Conclusions sobre la confiança i l'efectivitat organitzativa	93
4. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA, MODEL DE RECERCA I HIPÒTESIS	97
4.0. Introducció al capítol	98
4.1. Formulació del problema i preguntes de recerca	98
4.2. Model de recerca: relació entre la confiança organitzativa triaxial i l'efectivitat dels equips	100
4.3. Objectius de la recerca	102
4.4. Hipòtesis de recerca	104
4.4.1. L'eix de la confiança entre els membres de l'equip	104
4.4.2. L'eix de la confiança en el cap (l'entrenador)	106
4.4.3. L'eix de la confiança en l'equip directiu i la institució	108
4.5. Model operatiu de recerca: relació entre la confiança organitzativa i l'efectivitat de l'equip	110

Part II - Treball Empíric:

5. METODOLOGIA (OPERATIVITZACIÓ DEL MODEL)	115
5.0. Introducció al capítol	116
5.1. Metodologia d'investigació	116
5.1.1. Justificació del mètode d'investigació escollit	116
5.1.2. Fases d'administració de l'enquesta i recollida de les dades	118
5.1.2.1. Fases inicials de la recerca	119
5.1.2.2. Elaboració de l'instrument de sondeig i pretest	119
5.1.2.3. Mostra de l'estudi	121
5.1.2.4. Treball de camp: recollida de les dades	122
5.1.2.5. Processament de les dades	123
5.2. Operativització de l'instrument de mesura: escales emprades	125
5.2.1. La confiança	126
5.2.1.1. Confiança en els companys	126
5.2.1.2. Confiança en el cap	127
5.2.1.3. Confiança en l'equip directiu	127
5.2.1.4. Confiança en el club o l'organització	127
5.2.2. La cohesió de l'equip	128
5.2.3. El lideratge de l'entrenador	129
5.2.3.1. Lideratge transaccional	129
5.2.3.2. Lideratge transformacional	130
5.2.4. Polítiques organitzatives i de recursos humans	131
5.2.5. Altres variables de control	131
5.2.6. L'efectivitat o resultats de l'equip	134
5.3. Estudi de la qualitat de les dades i anàlisis psicomètriques de l'instrument	135
5.3.1. Introducció: procés d'anàlisi de les dades	135
5.3.2. Anàlisi de la qualitat de les dades	136
5.3.3. Fiabilitat de l'instrument de mesura	137
5.3.4. Anàlisi de la dependència entre les subescales (variables independents del model inicial, nivell d'anàlisi individual $n = 690$)	138
6. RESULTATS OBTINGUTS (TREBALL EMPÍRIC)	143
6.0. Introducció: procés d'anàlisi de les dades	144
6.1. Resultats en el nivell d'anàlisi individual (jugadors $n = 690$)	145
6.1.1. Característiques descriptives de la mostra (variables demogràfiques jugadors $n = 690$)	145
6.1.2. Anàlisi univariant de les variables independents (jugadors)	146
6.1.3. Anàlisi de la variància (variables independents vs. variables de control)	150
6.2. Resultats en el nivell d'anàlisi de l'equip (respostes agregades per equips $n = 59$)	156
6.2.1. Justificació per fer l'anàlisi en el nivell d'equip	156
6.2.2. Anàlisi de la variància en el nivell d'equip (variables independents vs. variables de control)	158
6.2.3. Hipòtesis testades amb anàlisis bivariants	162
6.2.3.1. Anàlisis estadístiques	162
6.2.3.2. Hipòtesis testades sobre l'efecte principal de la confiança	164
6.2.4. Anàlisi multivariant en el nivell d'equip: l'efecte mediador de la confiança	168
6.2.4.1. Anàlisis estadístiques multivariants	168
6.2.4.2. La confiança dels membres de l'equip	172
6.2.4.3. Comprovació de les condicions de mediació	175
6.2.5. Contrastació d'hipòtesis amb l'anàlisi multivariant	177
6.3. Nou model resultant	177

7. DISCUSSIÓ DELS RESULTATS	179
7.0. Introducció al capítol	180
7.1. Discussió dels resultats obtinguts	180
7.1.1. La confiança com a facilitadora dels processos de l'equip	181
7.1.2. La confiança en el cap, el lideratge i l'efectivitat	185
7.1.3. La confiança en la institució i els resultats organitzatius	188
7.1.4. La dinàmica de la confiança i l'efectivitat organitzativa	190
8. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS	193
8.0. Introducció al capítol	194
8.1. Conclusions	194
8.1.1. Resum de conclusions	194
8.1.2. Implicacions per a la teoria	195
8.1.3. Implicacions per als directius (professionals)	197
8.2. Recomanacions	199
8.2.1. Fortaleses i limitacions de l'estudi	199
8.2.2. Recomanacions per a la recerca futura	201
BIBLIOGRAFIA	205

Part III – ANNEXOS

1. Instruments de recollida de les dades	243
1.1. Versió jugadors en espanyol	245
1.2. Versió jugadors en anglès	249
2. Cartes i participants	253
2.1. Invitació al panel d'experts	255
2.2. Carta de presentació de l'estudi als jugadors	257
2.3. Llista de participants en el panel d'experts	261
2.4. Llista d'equips participants en l'estudi	263
3. Detall dels càlculs estadístics	265
3.1. Fiabilitat de les escales: Alfa de Cronbach	267
3.2. Càlculs dels estudis de les variàncies	299
3.3. Càlculs de les regressions múltiples	321
4. Síntesi de la tesi en llengua anglesa	343

Índex de Taules

	<u>Pàg.</u>
Taula 1. Enfoaments teòrics des d'on s'estudia la confiança a les organitzacions	5
Taula 2. Procés de construcció de la confiança a les organitzacions	6
Taula 3. Conceptualitzacions del constructe de la confiança	14
Taula 4. Tipologies de confiança en la bibliografia de les ciències del management	18
Taula 5. Tipus de confiança segons la font de l'expectativa	20
Taula 6. Fases de l'evolució de la confiança	23
Taula 7. Anàlisi comparada de diverses perspectives teòriques	34
Taula 8. Evolució de les formes i filosofies del management	50
Taula 9. Classificació de dissenys de recerques recents segons el rol que exerceix la confiança	67
Taula 10. Recerques que examinen els efectes principals de la confiança en les conductes en el lloc de treball i la seva relació amb els resultats	70
Taula 11. Recerques que examinen la confiança com a moderadora	72
Taula 12. Mostra obtinguda en el treball de camp (març-abril de 2005)	122
Taula 13. Subescales de l'instrument de mesura	125
Taula 14. Subescales del constructe de la cohesió dels equips	129
Taula 15. Variables controlades a la investigació	132
Taula 16. Alfa de Cronbach de subescales	138
Taula 17. Matriu de correlació entre les variables independents del model inicial (n = 690)	139
Taula 18. Matriu de correlació entre les "superescales" del model inicial (n = 690)	141
Taula 19. Estadístics demogràfics per esports (n = 690)	146
Taula 20. Estadístics descriptius de les mesures inicials (n = 690)	147
Taula 21. Descriptius per esports de les deu escales del model inicial (n = 690)	148
Taula 22. Descriptius per esports: escales col·lapsades del model inicial (n = 690)	150
Taula 23. Quadre resum: Diferències significatives en la variància: variables independents <i>versus</i> variables de control (n = 690)	151
Taula 24. Justificació de l'agregació de les dades al nivell de l'equip (Estadístic de contrast F-Fisher i índex d'agregació $rwg(j)$)	157
Taula 25. Quadre resum: Diferències significatives en la variància: variables independents <i>versus</i> variables de control (n = 59)	159
Taula 26. Matriu de correlació (nivell d'anàlisi equip, n = 59)	163
Taula 27. Resum de les hipòtesis bivariants testades (efecte directe)	167
Taula 28. Matriu de correlacions entre variables de control i criteri (en el nivell d'equip)	169
Taula 29. Anàlisi de regressió de les variables col·lapsades del model inicial (mètode d'inclusió per etapes)	170
Taula 30. Anàlisi de regressió múltiple per a les variables predictores de la confiança entre els membres de l'equip	173

Índex de Figures

Figura 1. Estructura de la tesi	XV
Figura 2. Model de recerca: la confiança organitzativa triaxial	101
Figura 3. Model operatiu de la recerca sobre la confiança en els equips de treball	111
Figures 4. Anàlisi de la variància entre les variables independents i de control en el nivell individual (690 jugadors):	
- Tipus d'esport en relació a les polítiques organitzatives	152
- Antiguitat en relació a la cohesió social del grup	152
- Seniority en relació a la cohesió en la tasca del grup	153
- Seniority en relació a la confiança afectiva dels jugadors	153
- Seniority en relació al lideratge transformacional de l'entrenador	153
- Temporades amb l'entrenador principal en relació a la confiança afectiva dels jugadors	153
- Temporades amb l'entrenador principal en relació a la cohesió social del grup	153
- Dedicació professional en relació a la cohesió dels jugadors	154
- Dedicació professional en relació al lideratge de l'entrenador	154
- Dedicació professional en relació a la confiança en l'entrenador	154
- Dedicació professional en relació a la confiança en la institució	154
- Idioma qüestionari en relació a la cohesió dels jugadors	155
- Idioma qüestionari en relació a la confiança dels jugadors	155
- Nacionalitats agrupades en relació a la cohesió social del grup	155
- Espanyol / No espanyol en relació a la cohesió social del grup	155
- Espanyol / No espanyol en relació a l'equip directiu	155
Figures 5. Anàlisi de la variància entre les variables independents i de control en el nivell de l'equip (59 equips):	
- Tipus d'esport en relació a la confiança en la institució	159
- Antiguitat en relació a la cohesió de l'equip	160
- Antiguitat en relació a la confiança cognitiva dels jugadors	160
- Seniority en relació a la confiança en la institució	160
- Dedicació professional en relació al lideratge de l'entrenador	161
- Dedicació professional en relació a la confiança en l'entrenador	161
- Maduresa de l'equip en relació a la confiança en la institució	161
- Nombre de nacionalitats en relació a la confiança en els membres de l'equip	161
- Nombre de nacionalitats en relació a la confiança cognitiva dels jugadors	161
- Actuació de l'equip en el partit previ en relació a la cohesió en la tasca	162
- Actuació de l'equip en el partit previ en relació a la confiança cognitiva dels jugadors	162
Figura 6. Resum de les relacions estadísticament significatives de les hipòtesis de l'equip	165
Figura 7. Resum de les relacions estadísticament significatives de les hipòtesis de l'entrenador	165
Figura 8. Resum de les relacions estadísticament significatives de les hipòtesis de l'equip directiu	166
Figura 9. "Model 4" de l'anàlisi multivariant	171
Figura 10. "Model 3" de l'anàlisi multivariant	172
Figura 11. Resultats de les regressió amb la variable medidora	174
Figura 12. Resultats de les correlacions entre les variables que expliquen la variable medidora	174
Figura 13. Resultats de la regressió de l'efecte medidor de la confiança entre els membres de l'equip	176
Figura 14. Nou model de la confiança organitzativa triaxial	178

*La confiança és molt fràgil;
es guanya lentament... però
pot destruir-se en un instant !
Mishra i Morrissey (1990, 444)*

*La confiança arriba a peu i se'n va a cavall !
Thorbecke (polític holandès, s. XIX)*

PRESENTACIÓ

-
1. Introducció del problema de recerca
 2. *Abstract*
 3. Estructura de la tesi
 4. Mapa conceptual de la tesi
-

1. Introducció del problema de recerca

La confiança en les relacions de treball està positivament relacionada amb moltes conductes i resultats productius. Nombrosos estudis han reconegut que la confiança dels empleats és una variable clau que influeix en l'actuació, l'efectivitat i el rendiment de les organitzacions (Dirks i Ferrin, 2002; Kramer i Tyler, 1996; Lewicki, McAllister i Bies, 1998; Mayer i Davis, 1999; Mayer, Davis i Schoorman, 1995; Whitney, 1994).

Moltes recerques s'han centrat en les maneres de reforçar i intensificar la confiança a les organitzacions (Tzafrir, Harel, Baruch i Dolan, 2004; Gambetta, 1988; McKnight, Cummings i Chervany, 1998) i han suggerit que les organitzacions veuen la confiança com un atribut desitjable. En aquest sentit, hi ha resultats on es vincula la confiança a diversos tipus de conductes en el treball que inclouen: les conductes organitzatives de responsabilitat (Konovsky i Pugh, 1994); l'actuació dels empleats, tant a escala individual com grupal (Mayer i Davis, 1999); la satisfacció (Gould-Williams, 2003); el compromís organitzatiu (Cook i Wall, 1980); la comunicació franca (Zand, 1972; Cural i Judge, 1995; Smith i Barclay, 1997); el compromís amb les fites de l'equip (Costa, Roe i Taillieu, 2001); més nivell d'efectivitat en els equips de treball (Lawler, 1992); una implementació més efectiva de l'estratègia, la coordinació directiva i la cooperació (McAllister, 1995).

Tot i el consens generalitzat que la confiança lubrifica les relacions organitzatives, són escassos els arguments teòrics que especifiquin concretament per què pot esperar-se que la confiança promogui l'efectivitat dels empleats. Així, i malgrat que molts autors proposen que els resultats i l'efectivitat organitzativa es beneficien de la confiança, els resultats empírics sobre aquesta relació entre la confiança de l'equip i els resultats no són gaire consistents (Dirks, 1999; Langfred, 2004). Si es prenen en consideració les recerques empíriques sobre els factors que poden intervenir en la relació entre la confiança i l'efectivitat, no s'hi troba consens; com tampoc en els factors organitzatius que promouen la confiança i l'efectivitat. En alguns estudis s'han trobat relacions positives entre la confiança i l'actuació de l'equip (Costa et al., 2001; Klimoski i Karol, 1976; Schippers, 2003); en altres estudis, en canvi, s'ha trobat que la confiança entre els membres de l'equip no està relacionada amb l'actuació (Aubert i Kelsey, 2003; Porter i Lilly, 1996).

En les darreres dècades ha augmentat molt l'interès per comprendre la dinàmica dels equips, i el paper de la confiança interpersonal i organitzativa. Però les recerques empreses sobre els factors que afavoreixen el desenvolupament dels equips no han contribuït suficientment a la comprensió de com els equips poden aconseguir aquesta actuació més efectiva. A més, hi ha una notable ambigüïtat en la bibliografia de com opera la confiança en diferents nivells d'anàlisi i com influeix o és influïda pels resultats i l'actuació. Tampoc no hi ha gaires contribucions empíriques on s'analitzi la confiança en el si de les organitzacions de treball des de diverses perspectives i nivells d'anàlisi (interpersonal i grupal, en el cap i en la institució).

El món esportiu ofereix una àmplia gamma d'exemples d'equips que funcionen i d'altres que no (Katz, 2001). Equips amb una llarga trajectòria i bons professionals es veuen immersos en derrotes que els suposen crítiques severes del seu entorn, ja que l'esport juga un paper significatiu en el dia a dia de moltes persones. Si, a més, es considera la gran quantitat de diners i recursos que s'inverteixen en aquest sector, no costarà gaire imaginar-se la gran pressió que reben els equips professionals esportius per assolir bons resultats.¹

Amb aquesta recerca es vol esbrinar alguns dels factors que contribueixen a l'efectivitat dels equips professionals esportius. Abordar l'anàlisi del fenomen en el nivell d'equips, i concretament dels equips l'activitat dels quals és un esport interactiu, suposa tractar la qüestió de la interacció interpersonal. La nostra hipòtesi és que la confiança podria ser un dels conceptes explicatius fonamentals. S'esmenta sovint la confiança com un dels factors clau que determina l'èxit dels equips en augmentar l'habilitat dels membres del grup de treballar junts. Directius, entrenadors i esportistes poden aconseguir fites organitzatives més eficaçment si cooperen i generen conductes de confiança entre ells. Els costos potencials dels dèficits en la confiança són enormes.

Per això, entendre el paper que juga la confiança i com es relaciona amb l'efectivitat de l'equip ha esdevingut una qüestió d'estudi rellevant que necessita ser

¹ «(...) no nos acompañan los resultados, he de vivir ese instante como es, no voy a desfallecer; (...) seguir haciendo el trabajo porque el proyecto no se hace en un partido ni en un día, ni depende de una victoria o de una derrota; el camino es muy largo, acaso eso es lo que quiere decir esa imagen de "From zero to hero"». Reportatge "Frank Rijkaard – Hombre silencioso y ensimismado" a *El País Dominical* (2004).

explorada a l'hora d'explicar l'èxit en el nivell de l'equip en un context organitzatiu de treball. Els equips professionals d'esports interactius són un context on la qualitat del funcionament del grup és d'una importància clau per explicar l'èxit de l'actuació del conjunt.

2. Abstract:

En el treball de recerca que presentem per obtenir el grau de doctor s'ha investigat la relació entre la confiança i l'efectivitat organitzativa dins del context dels esports interactius professionals. L'interès creixent de la bibliografia sobre la confiança mostra el reconeixement de la importància que se li atorga com a factor que incrementa l'èxit organitzatiu. Malgrat aquest interès creixent, encara hi ha pocs estudis empírics que mostrin en el nivell d'anàlisi de l'equip, les relacions entre la confiança organitzativa i els resultats de l'efectivitat. L'objectiu d'aquesta recerca és investigar empíricament fins a quin punt les percepcions de la confiança dels jugadors (entre els membres de l'equip, la seva relació amb l'entrenador principal i amb el club en conjunt) poden predir l'actuació futura de l'equip. A més, també s'ha considerat el possible efecte moderador de l'estil de direcció de l'entrenador (lideratge transaccional o transformacional), juntament amb la cohesió del grup i les polítiques organitzatives.

En aquest treball empíric s'analitzaran els resultats del treball de camp realitzat, entre març i abril de l'any 2005, a 700 atletes pertanyents a 59 equips professionals de les primeres lligues esportives espanyoles de bàsquet (ACB), handbol (ASOBAL), hoquei sobre patins (OK-Liga) i futbol sala (Liga de Honor). S'ha utilitzat una combinació d'ANOVA i d'anàlisi de regressió per tal de comprovar les relacions proposades en el model de recerca. Els resultats obtinguts mostren evidències que un grup de variables exerceix un efecte mediador entre els resultats actuals i futurs de l'equip.

Paraules claus: Confiança interpersonal i organitzativa; Equip; Efectivitat

3. Estructura de la tesi

L'objecte d'aquest treball és exposar la investigació duta a terme en dos sentits: un, la revisió de la bibliografia científica del management sobre la confiança organitzativa i, l'altre, l'exposició de la recerca empírica i els resultats obtinguts a partir del treball de camp realitzat l'any 2005.

La tesi es divideix en dues parts i consta de vuit capítols. A la primera part s'analitza el marc teòric on s'enquadrarà l'anàlisi de resultats de la segona part. En el primer capítol es delimita el constructe de la confiança des de diverses disciplines de les ciències socials, se'l defineix des d'una perspectiva organitzativa i es revisen diverses tipologies.

En el segon, es presenta el marc teòric a partir del qual es vol explicar el fenomen de la confiança organitzativa (la teoria de l'intercanvi social) i es descriuen els diferents nivells d'anàlisi des d'on pot ser estudiat (nivell individual, de grup i organitzatiu).

En el tercer capítol es delimita primerament què s'entén per *equip* i després què s'entén per *efectivitat de l'equip*, per passar, a continuació, a exposar els resultats d'altres recerques empíriques precedents sobre la relació entre l'efectivitat organitzativa i la confiança interpersonal, la confiança en el cap immediat i la confiança en l'organització; també s'hi exposen altres constructes per explicar l'efectivitat organitzativa dels equips (la cohesió del grup, el lideratge del cap i les polítiques organitzatives).

En el darrer capítol de la part teòrica es formulen el problema i les preguntes que vol abordar aquest estudi, i s'hi proposa el model de recerca plantejat i les hipòtesis que es volen contrastar.

A la segona part es presenten els resultats del treball empíric en quatre capítols més. En el capítol cinquè s'exposen la metodologia d'investigació emprada, l'operativització de l'instrument de sondeig i les escales utilitzades, i s'hi reporten l'estudi de la qualitat de les dades i les anàlisis psicomètriques de l'instrument.

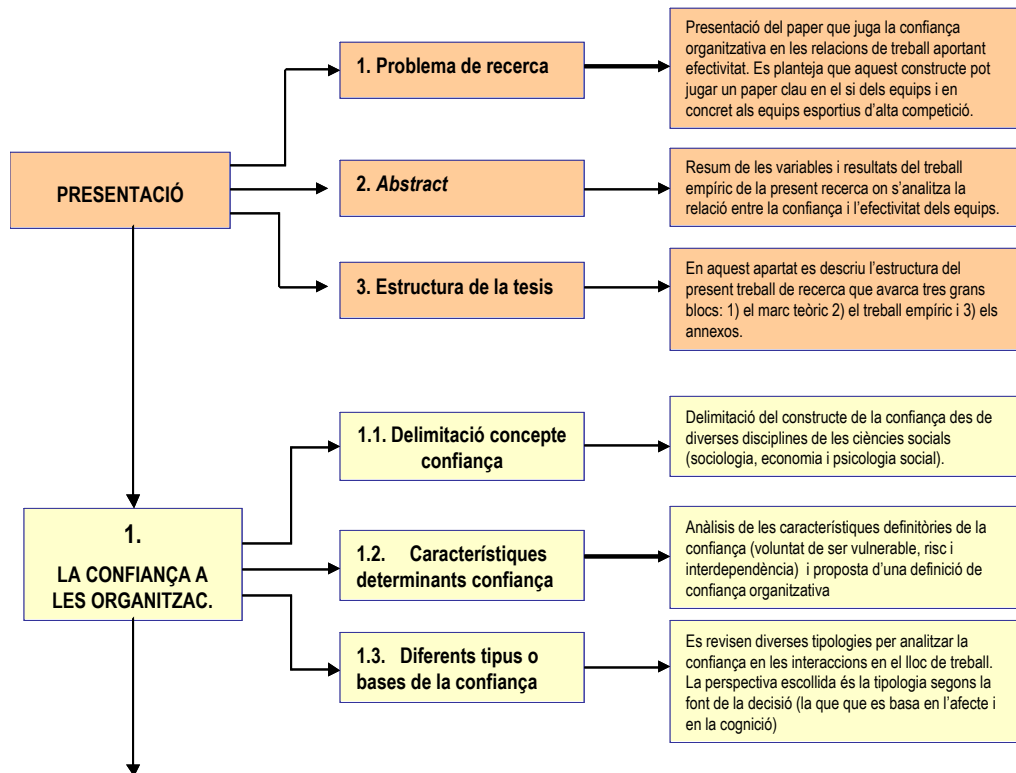
En el sisè es presenten els resultats obtinguts, primer en el nivell d'anàlisi individual (690 individus) i després agregats en cadascun dels 59 equips participants a la recerca; finalment, es contrasten les hipòtesis.

A continuació, en el capítol setè es discuteixen els resultats obtinguts tenint en compte la teoria, primer des d'un plantejament metodològic dels efectes directes de la confiança i després des de la perspectiva moderadora o medidora per tal que altres processos de la dinàmica de l'equip tinguin lloc.

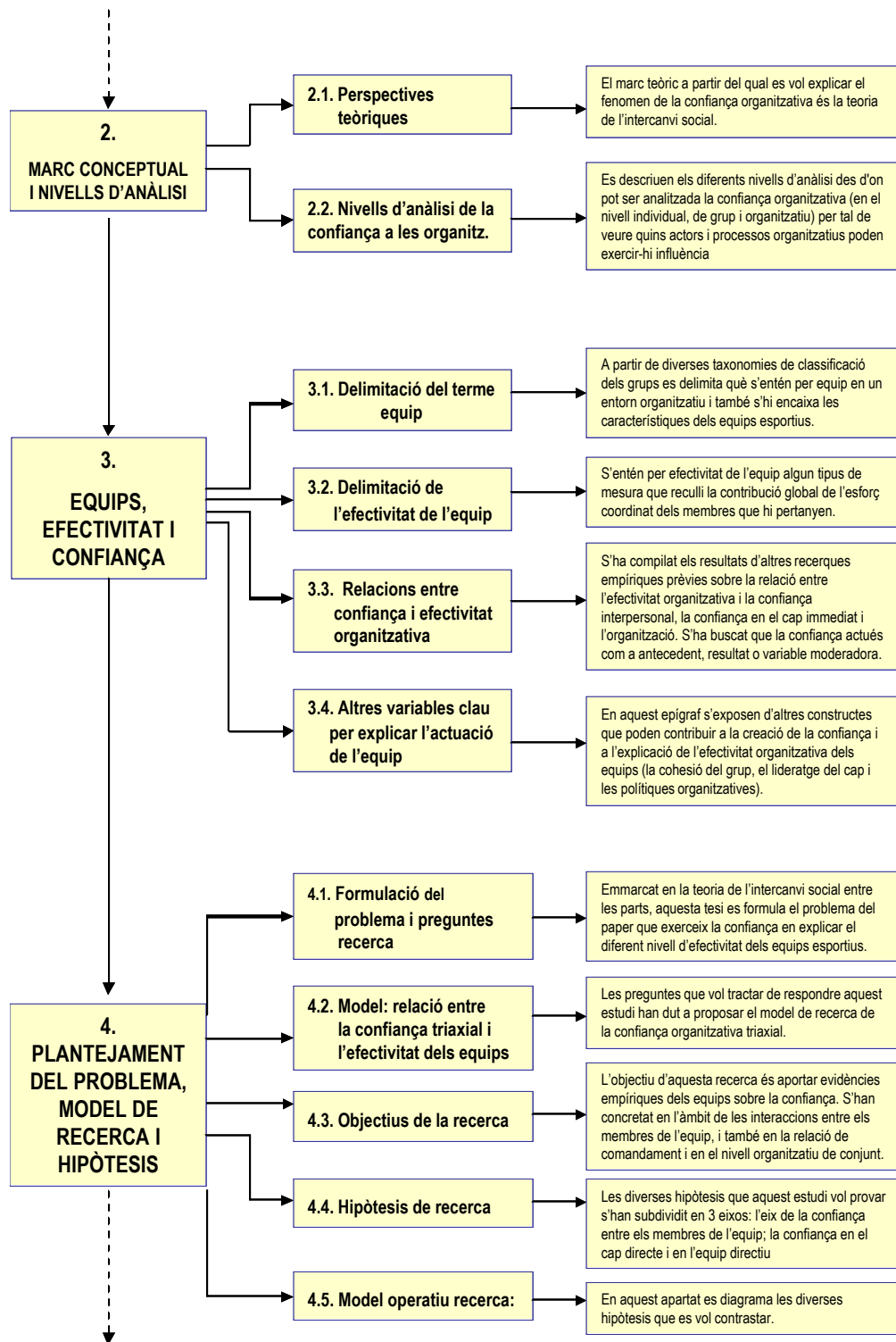
Finalment, en el darrer capítol es resumeixen les principals conclusions i implicacions per a la teoria i els professionals; també s'hi assenyalen les limitacions de la present investigació i s'hi suggereixen recomanacions futures per a la continuïtat de la recerca sobre la confiança organitzativa.

En l'apartat dels annexos s'ha inclòs l'instrument de recollida d'informació (l'enquesta), les cartes de presentació, la llista d'equips i persones participants en el panel i el detall d'algunes de les anàlisis estadístiques.

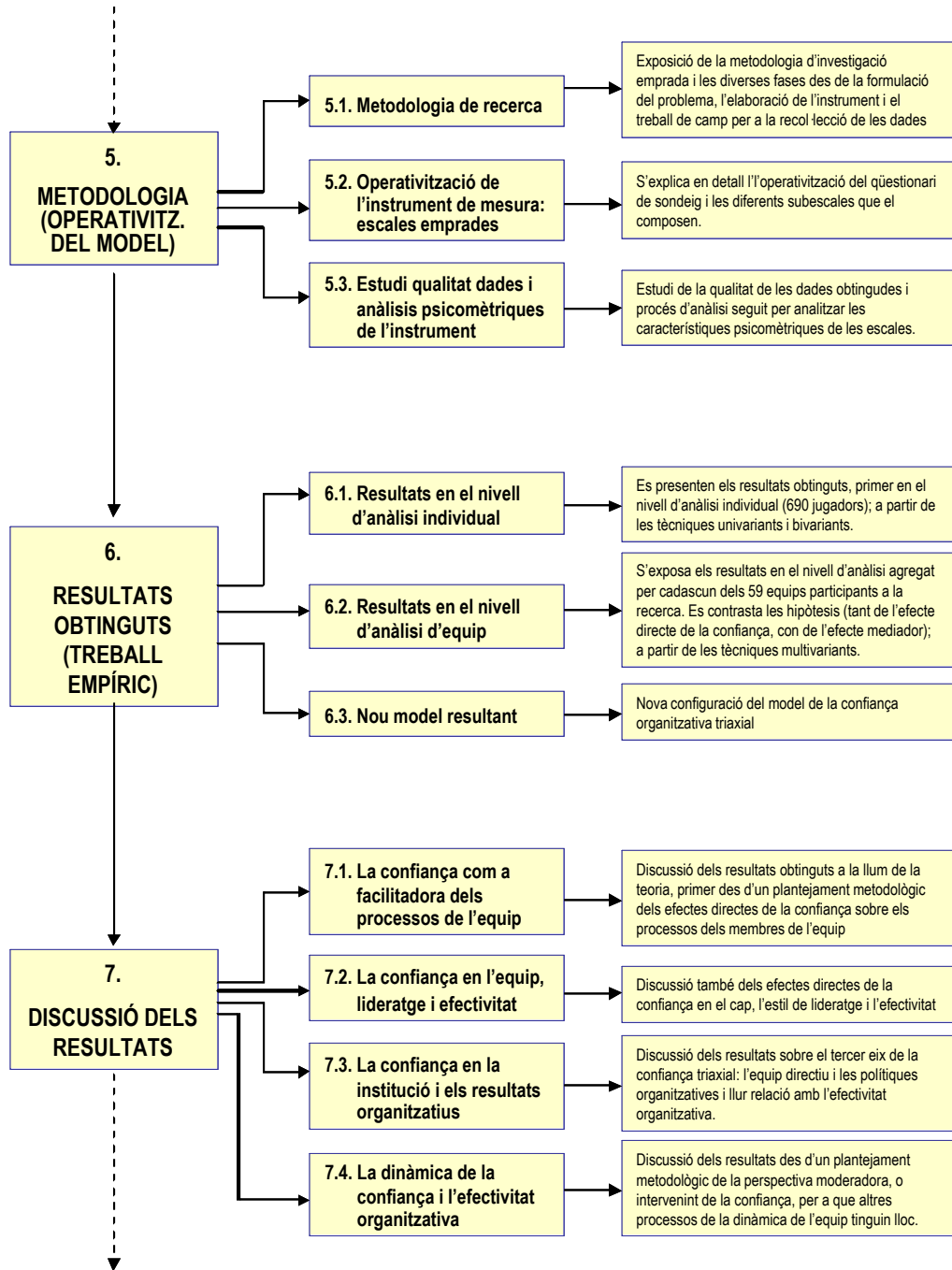
4. Mapa conceptual de la tesi



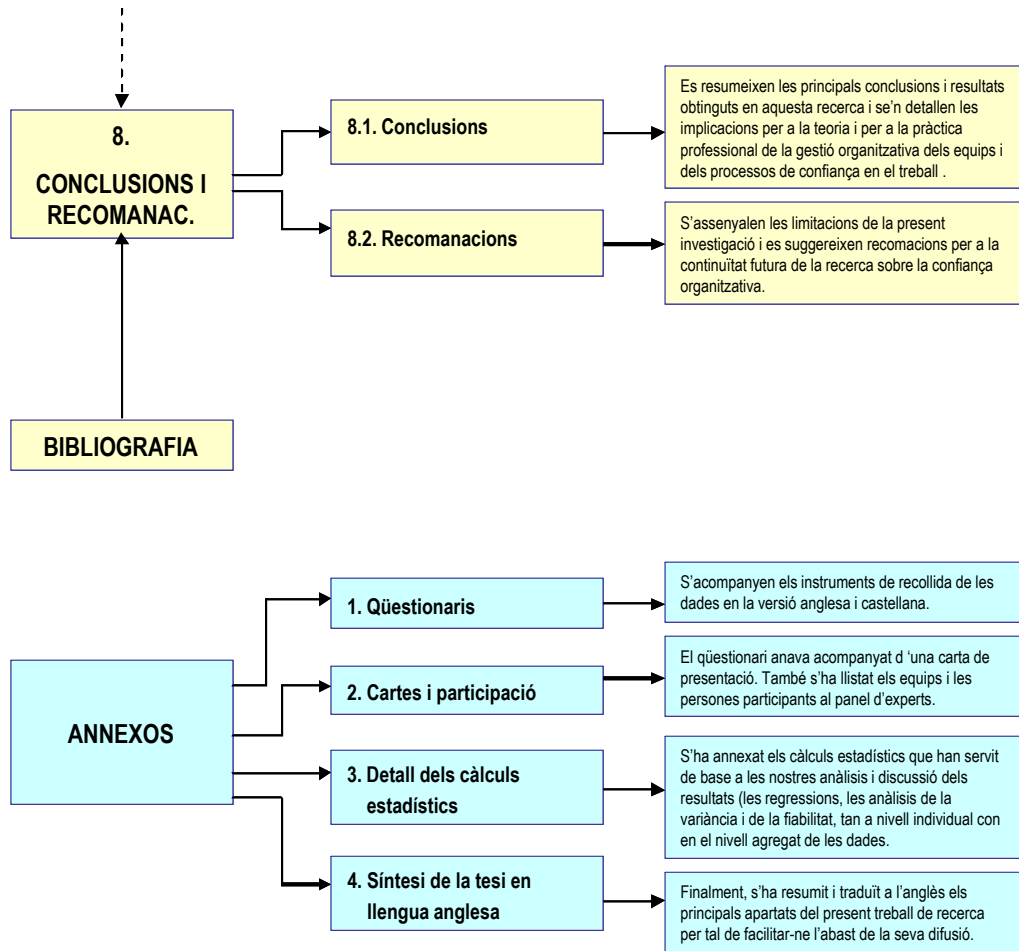
4. Mapa conceptual de la tesi (continuació)



4. Mapa conceptual de la tesi (continuació)



4. Mapa conceptual de la tesi (continuació)



Part I

MARC TEÒRIC

*La confiança era una de les tres virtuts del cavaller medieval,
complementant l'amistat i la lleialtat, per això, encara avui,
invoca un eco de conducta heroica i noble.*

Andrej Rus (2002)

Capítol 1

LA CONFIANÇA A LES ORGANITZACIONS

	pàg.
1.0. Introducció al capítol	2
1.1. Delimitació del concepte de la confiança	2
1.1.1. Introducció	2
1.1.2. Disciplines des d'on s'estudia la confiança a les organitzacions	3
1.2. Característiques determinants de la confiança	7
1.2.1. Introducció	7
1.2.2. La confiança com a expectativa, reciprocitat i voluntat de ser vulnerable ..	8
1.2.3. Components de la confiança: vulnerabilitat, risc i interdependència	10
1.2.3.1. Vulnerabilitat	10
1.2.3.2. Risc	11
1.2.3.3. Interdependència	12
1.2.4. Definició del constructe de la confiança aplicat a l'entorn de l'organitz.	13
1.2.5. Proposta de definició de confiança organitzativa per a aquesta recerca .	16
1.3. Diferents tipus o bases de la confiança	17
1.3.1. Introducció	17
1.3.2. Tipologia segons la font de l'expectativa	19
1.3.3. Tipologia segons l'evolució	22
1.3.4. Tipologia segons la font de la confiança	25
1.3.5. Tipologia segons la font de la decisió	27
1.4. Conclusions sobre el constructe de la confiança a les organitzacions	28

1. LA CONFIANÇA A LES ORGANITZACIONS

1.0. INTRODUCCIÓ AL CAPÍTOL

En aquest capítol es pretén revisar i delimitar el constructe de la confiança a partir del marc que ofereixen les ciències de l'administració i amb l'aportació de les diferents disciplines de les ciències socials que han abordat l'estudi d'aquest fenomen en el si de les organitzacions.

El significat del terme *confiança* ha rebut nombroses definicions en el decurs dels darrers cinquanta anys. Aquestes diferències en l'operativització del constructe de la confiança s'han produït a causa dels diferents bagatges teòrics dels investigadors i dels contextos empírics escollits.

Aquest primer capítol té per objectiu precisar què s'entén per confiança i com es defineix des d'una perspectiva organitzativa. Es vol concretar les diferents característiques que ha de reunir la confiança perquè es doni, per tal de precisar a continuació una definició del constructe de la confiança per a la nostra recerca. També es revisaran diverses tipologies i els diferents enfocaments i perspectives des d'on s'ha estudiat el fenomen de la confiança a les organitzacions.

En els propers capítols ens endinsarem en les seves característiques definitòries i les condicions necessàries perquè es doni, en els diferents contextos on es pot analitzar (és a dir, els diferents nivells d'anàlisi) i en les diverses tipologies existents i els efectes que produeixen en la dinàmica organitzativa (com també la seva relació amb altres variables del context) que la comunitat científica ha trobat en els diferents treballs de recerca realitzats.

1.1. DELIMITACIÓ DEL CONCEPTE DE LA CONFIANÇA

1.1.1. Introducció

El camp de recerca de la confiança és ampli i abraça diferents enfocaments del fenomen psicològic de la confiança. Depenent de l'orientació teòrica dels investigadors, trobem aproximacions des de la psicologia social, la sociologia, l'economia i altres ciències socials. Per al nostre propòsit –estudiar la confiança en les relacions de treball–, ens centrarem fonamentalment en la psicologia social, sense

oblidar les aportacions de la sociologia i l'economia. Aquestes diferents línies de recerca han conduït a una diversitat de definicions i significats de la confiança que no fan altra cosa que subratllar la multidimensionalitat del fenomen i la seva importància com a component clau de la interacció social.

En fer, doncs, una revisió exhaustiva de la bibliografia de les ciències de la gestió organitzativa, trobem un gran ventall de definicions del terme *confiança*: Blois, 1999; Clark i Payne, 1997; Deutsch, 1960; Gabarro, 1978; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995; Johnson-George i Swap, 1982; Lewis i Weigert, 1985; Mayer, Davis i Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Ring i Van de Ven, 1992; Sitkin i Roth, 1993; Zand, 1972, 1997, etc. (vegeu la compilació d'algunes de les definicions més significatives del constructe de la confiança a la *taula 3, p. 14-15*).

Tot i existir un acord generalitzat sobre la importància que cal atribuir al constructe de la confiança per assolir l'efectivitat organitzativa, no hem trobat acord entre els investigadors a l'hora de consensuar-ne una definició;² per això moltes de les recerques empreses s'han vist limitades pel diferent abast del terme i també per la dificultat de comparar-ne els resultats obtinguts. En efecte, un dels problemes ha estat l'aplicació del concepte confiança a diferents contextos i nivells d'anàlisi. En l'àmbit de les ciències del management, s'ha estudiat centrat en les relacions interpersonals del treball, els equips, les organitzacions, les estructures de govern i fins i tot en les societats com un tot. En el proper apartat tractarem de veure i aclarir les diferents perspectives des d'on s'ha estudiat i s'estudia la confiança.

1.1.2. Disciplines des d'on s'estudia la confiança a les organitzacions

El fenomen de la confiança s'ha investigat des de perspectives conceptuals diferents de les ciències socials, com per exemple l'antropologia (Ekeh, 1974), les ciències polítiques (Barber, 1983), etc. En aquest estudi ens circumscriurem als enfocaments de la psicologia social, la sociologia i les ciències econòmiques, perquè són les àrees des d'on més s'ha estudiat la confiança a les organitzacions i entre les organitzacions.

² En aquest sentit són remarcables els esforços dels acadèmics Hosmer (1995), Kramer (1999), Rousseau et al. (1998) de tractar de concentrar-se en els trets comuns de les diferents perspectives conceptuals, per tal de contribuir a un coneixement més coherent de la confiança i el seu rol en el funcionament de les organitzacions.

Donades les aproximacions i les conceptualitzacions diverses, depenent de les diferents disciplines dels investigadors, ens trobem davant d'un panorama on s'han fet pocs esforços per integrar conceptualment el concepte de la confiança. Una de les raons explicatives que suggereixen Rousseau, Sitkin, Burt i Carmerer (1998), en la revisió del conjunt de recerques publicades a l'especial de l'*Academy of Management Review*, podria ser el fet que la confiança comporta processos simultanis a escala individual, en la dinàmica del grup i també en les contingències organitzatives o institucionals (Rousseau, et al., 1998, 393). Cadascuna d'aquestes perspectives i nivells d'anàlisi aporta la seva pròpia forma de mirar la realitat i, consegüentment, defineix la confiança des del prisma que adopta l'investigador.

Aquestes diferències en el tractament tradicional de la confiança en les diverses disciplines suggereixen que el que està en joc són els conflictes inherents segons la mirada de cada disciplina i les assumpcions divergents que se'n deriven (Fichman, 1997). Rousseau et al. (1998) sostenen en el seu marc conceptual sobre el *procés de construcció de la confiança* que hi ha diferents bases de la confiança, a partir de les assumpcions conductuals de les diferents disciplines dels investigadors. Així, doncs:

Els *economistes* estudien les relacions entre les persones i les firmes, posant l'èmfasi en les relacions entre la confiança i els costos i beneficis de les transaccions econòmiques. L'enfocament des de la teoria econòmica fa que els investigadors tendeixin a veure la confiança com un acte calculat, intencional (Williamson, 1993) o institucional (North, 1990) amb el rerefons de la probabilitat que la confiança sigui traïda (Dasgupta, 1988).

Els *psicòlegs* estudien les relacions entre els individus i els grups i es fixen en les conductes consistents i benvolents. Normalment enquadren les valoracions de la confiança en les actituds i els atributs que han de tenir els actors (aquella o aquelles persones que confien: els fideïcomitents i els fideïcomissaris) i s'enfoquen cap a un patró de cognicions interiors que els atributs personals produeixen (Rotter, 1967; Tyler, 1990; Kramer i Tyler, 1996; Deutsch, 1962; Zand, 1972).

Els *sociòlegs*, en canvi, consideren aspectes de la societat i els grups i n'estudien les relacions. Veuen la confiança com una realitat socialment construïda, propietat de les unitats col·lectives (Lewis i Weigert, 1985; Luhmann, 1979, 1988; Barber, 1983; Coleman, 1990) i, per tant, la confiança es conceptualitza com un

“atribut col·lectiu” necessari per a l'ordre social. Es busca la confiança en els béns socialment integrats de les relacions entre les persones (Granovetter, 1985; Gambetta, 1988) o les institucions (Zucker, 1986).

A la taula 1 es troben recollides les principals característiques d'aquests tres camps: la perspectiva sociològica, que entén la confiança com un fenomen col·lectiu conseqüència de les institucions socials; l'enfocament econòmic, en què la confiança té una orientació cap al càlcul racional basat en les experiències passades i la reputació dels actors; i la perspectiva psicològica, que s'ocupa d'estudiar les relacions de confiança entre les persones, i també les causes i conseqüències de la seva existència en diversos contextos.

Taula 1. Enfocaments teòrics des d'on s'estudia la confiança a les organitzacions

Perspectiva	Objecte d'estudi	Conceptualització	Premissa bàsica	Objectiu
Sociològica	Estructures socials	Fenomen col·lectiu que reflecteix una actitud cap als altres (individus, grups, organitzacions) basada en les relacions preexistents en un sistema social	Interacció complexa d'aspectes conductuals, emocionals i cognitius, que poden reflectir diferents tipus de confiança	Incrementar la cooperació entre diversos elements de la societat
Econòmica	Transaccions econòmiques	Expectatives optimistes que els actors econòmics prendran decisions i accions que seran beneficioses o, si més no, no perjudicials per a l'altre	Comportament econòmic racional, limitat per contractes i sistemes de control	Reduir els costos de transacció i desenvolupar la reputació per induir altres actors a realitzar intercanvis
Psicològica	Accions de les persones	Decisió individual basada en les expectatives d'assolir un resultat desitjable i la predisposició d'arribar a ser vulnerable fiant-se de les accions dels altres	Estat basat en les característiques i trets d'ambdues parts que poden variar d'acord amb la situació	Millorar les relacions entre les persones que conformen un grup o una organització

Font: Costa (2000)

La perspectiva econòmica i la sociològica centren, doncs, la seva atenció sobre els mecanismes impersonals de generació de la confiança; en canvi, l'enfocament psicològic se centra en el desenvolupament de la confiança entre les persones. Per tant, seguint Lewicki i Bunker (1996), podem afirmar que la mirada dels *sociòlegs* i els *economistes* s'ha centrat més en la confiança com un fenomen institucional, la qual en aquest àmbit pot ser conceptualitzada, d'una banda, com un

fenomen en i entre les institucions i, de l'altra, com un fenomen en què les persones posen la confiança en aquestes institucions. En canvi, la mirada dels *psicòlegs socials* se centra en les transaccions individuals entre individus que creen o destrueixen la confiança a escala interpersonal o de grup. En aquest àmbit, la confiança pot ser definida com una expectativa sobre l'altra part en una transacció i com el risc associat a assumir o actuar a partir d'aquestes expectatives i dels factors contextuais que serveixen tant per potenciar com per inhibir el desenvolupament o el manteniment d'aquesta confiança.

A la taula 2 s'ha resumit, a partir de la síntesi de Doney et al. (1998), el procés a partir del qual es construeix la confiança, recollint les diferents aportacions dels tres camps de les ciències socials.

Taula 2. Procés de construcció de la confiança a les organitzacions

Procés de construcció de la confiança	Disciplina primària de base	Assumpcions conductuals subjacents
Càlcul: Qui confia calcula els costos i les recompenses d'actuar de manera poc fiable	Economia (Dasgupta, 1988; Williamson, 1985)	Les persones són oportunistes i busquen maximitzar els propis interessos
Predicció: Qui confia desenvolupa la confiança que la conducta objectiu pot predir-se	Psicologia social (Deutsch, 1960; Lewicki i Bunker, 1995)	La conducta individual és consistent i previsible
Intencionalitat: Qui confia avalua les motivacions objectiu	Psicologia social (Rempel i Holmes, 1986)	Les persones estan dirigides cap als altres, en oposició a si mateixos (p. ex. motivats a cercar el guany conjunt)
Capacitat: Qui confia avalua l'habilitat objectiu de complir les seves promeses	Sociologia (Barber, 1983; Butler i Cantrell, 1984)	Les persones difereixen en les seves competències, habilitats i/o especialització i en l'habilitat de complir les seves promeses
Transferència: Qui confia utilitza fonts demostratives que la confiança es transfereix a un objectiu	Sociologia (Granovetter, 1985; Strub i Priest, 1976)	Pot confiar-se en els individus i les institucions; les connexions en xarxa són fortes i fiables.

Font: Doney, Cannon i Mullen (1998)

En aquest apartat hem vist que la confiança pot exercir diferents rols, diferents funcions, i que pot ser estudiada des de diferents angles. A continuació es tractarà d'esbrinar en què consisteix la confiança.

D'entrada, es pot afirmar que, independentment de la disciplina subjacent dels autors (psicològica, sociològica o econòmica), amb una mirada a la conducta microorganitzativa o més estratègica i global, "les expectatives confiades i la voluntat de ser vulnerable" són components clau de totes les definicions de confiança.

1.2. CARACTERÍSTIQUES DETERMINATS DE LA CONFIANÇA

1.2.1. Introducció

A partir de la revisió de la bibliografia sobre management i de les definicions més citades en la bibliografia acadèmica, ens proposem analitzar quins són els aspectes clau més rellevants i comuns que contenen les diverses definicions, per tal de proposar una definició del constructe de la confiança organitzativa que enquadri l'objecte de la nostra recerca.

Malgrat les aparents divergències entre les diverses perspectives d'estudi acadèmic de la confiança, en els darrers temps els estudiosos s'han anat posant d'acord en quines són les condicions definitòries de la confiança interpersonal en el lloc de treball (Rousseau et al., 1998; Gillespie, 2003).

Així, trobem que la confiança apareix relacionada amb atribucions individuals sobre les intencions i els motius d'altres persones, subjacents a les seves conductes (Smith i Barclay, 1997). També, que implica expectatives positives sobre els altres (Lewicki i Bunker, 1996) i que aquestes atribucions influencien i són influïdes per creences i expectatives de les persones sobre el tractament que rebran de l'altra part (Mayer et al., 1995).

Finalment, la confiança és contingent a certes situacions i tendeix a basar-se tant en la informació personal com en la informació no personal (situacional). La confiança implica no només expectatives sobre els motius i les intencions d'altres persones, sinó també consideracions sobre la situació i el risc associat en actuar amb aquestes expectatives (Lewicki i Bunker, 1996).

1.2.2. La confiança com a expectativa, reciprocitat i voluntat de ser vulnerable

La confiança, entesa com una expectativa optimista d'un individu sobre el resultat d'un esdeveniment, és una de les primeres definicions acadèmiques del concepte de la confiança, segons Hosmer (1995). Deutsch (1958) estava convençut que la confiança és un acte d'elecció no racional d'una persona enfrontada a un esdeveniment, on l'expectativa de la pèrdua és més gran que l'expectativa del guany (Deutsch, 1962; Luhmann, 1979; Zand, 1972). Segons Deutsch, la persona que confia "percep que pitjor que confiar i que la seva confiança no es vegi acomplida seria d'entrada no confiar-hi" (1958, 266, citat a Hosmer, 1995).

Zand (1972) també emfatitza l'aspecte vulnerable de la confiança, però divideix la confiança en una conducta personal i unes expectatives individuals. La conducta és donar control, conducta que ell anomena "la decisió de confiar". Aquesta decisió està guiada per la naturalesa del problema (o el grau de vulnerabilitat) i per les expectatives dels resultats, o més formalment per "les conseqüències hipotètiques sobre l'alta o la baixa confiança" (Zand 1972, 232).

La confiança és una orientació cap als altres que està més enllà de la racionalitat perquè incrementa la pròpia vulnerabilitat a les conductes oportunistes de l'altre (Cummings i Bromiley, 1996; Hosmer, 1995; Lewis i Weigert, 1985; Tyler i Kramer, 1996; Zand, 1972). Fins aquí la confiança és una decisió individual, basada en una expectativa optimista, o confiada, sobre el resultat d'un esdeveniment incert, atesa la vulnerabilitat i la falta de control personal sobre les accions dels altres.

La vulnerabilitat, malgrat que sembli una paradoxa, és una condició clau de la confiança. Així ho reconeixen Rousseau et al. (1998) que, en analitzar el conjunt de recerques publicades en la bibliografia sobre management, identifiquen convergència al voltant de la definició proposada pels autors Mayer, Davis i Schoorman (1995, 712):

La voluntat de ser vulnerable a les accions de l'altra part, basada en l'expectativa que l'altra part actuarà d'una manera particular, és important per a la persona que confia, independentment de l'habilitat de l'altra part de gestionar o controlar aquesta altra part.

Aquesta definició concorda amb les conceptualitzacions primerenques de la confiança proposades per Deutsch (1962) i Zand (1972). Al seu torn, Rousseau et al. (1998, 395) proposen:

La confiança és un estat psicològic que comprèn la intenció d'acceptar la vulnerabilitat basada en les expectatives positives de les intencions o conducta de l'altre.

Semblaria que aquestes definicions apunten que les persones només confien si hi ha certs riscos i incerteses, però que, de fet, consideren la situació quasi segura. Quan la confiança està ben establerta, les persones actuen com si aquests riscos i incerteses no hi fossin. Tant si la confiança es defineix com una expectativa o com una creença, les persones confien si suspeneixen les incerteses i creuen en uns resultats potencialment favorables (Möllering, 2001). Per tant, *confiar* és tenir unes expectatives segures positives en els altres i actuar d'acord amb aquestes expectatives, com si les accions futures incertes dels altres fossin de fet certes (Elangovan i Shapiro, 1998; Tzafrir i Dolan, 2004). A més, la violació d'aquestes expectatives suposarà conseqüències negatives per a tots els actors involucrats (Lewis i Weigert, 1985; Lewicki, McAllister i Bies, 1998).

Resumint, amb Whitener, Brodt, Korsgaard i Werner (1998), fins al final dels anys noranta les definicions i aproximacions anteriors de confiança han involucrat tres conceptes principals:

1. La *vulnerabilitat* (Carral i Judge, 1995). Per mitjà de la predisposició a ser vulnerable, no es pot forçar l'altra part a complir l'expectativa que actuarà benvolentment; per tant, hi haurà el risc que no es compleixi aquesta creença o assumptió.
2. La *reciprocitat* (Zand, 1972). La confiança implica algun nivell de dependència de l'altra part, ja que els resultats d'una part depenen de les accions de l'altra.
3. L'*expectativa* (Lewicki i Bunker, 1996). Expectatives de qui confia en l'altra part i espera que es comportarà de manera benvolent.

La confiança entesa com la “voluntat de ser vulnerable” sota determinades condicions de “risc i interdependència” és un estat psicològic que els investigadors de les diferents disciplines interpreten en termes de “probabilitats percebudes”

(Bhattacharya et al., 1998), “certeses” i “expectatives positives” (Jones i George, 1998; Hagen i Choe, 1998; Das i Teng, 1998).

1.2.3. Components de la confiança: vulnerabilitat, risc i interdependència

La “voluntat de ser vulnerable” és clau per al concepte de la confiança. També hi ha consens entre els teòrics en unes altres dues condicions necessàries perquè la confiança pugui existir. Aquestes condicions són el risc i la interdependència (Bigley i Pearce, 1998; Hosmer, 1995; Lane i Bachmann, 1996; Mishra, 1996; Rousseau et al., 1998; Whitener et al., 1998; Zand, 1972). Per tant, tres són les condicions perquè es doni una relació de confiança: la vulnerabilitat, el risc i la interdependència.

1.2.3.1. Vulnerabilitat

La vulnerabilitat significa la possibilitat de ser perjudicat i d'experimentar resultats potencialment negatius. Ser vulnerable ha estat definit com emprendre una acció on el potencial de la pèrdua excedeix el del guany (Deutsch, 1962, 1973; Luhmann, 1979; Zand, 1972). Ser vulnerable implica que alguna cosa d'importància es pot perdre. Fer-se vulnerable és la voluntat de prendre riscos (Mayer et al., 1995), de ser enganyat per l'altra part.

Les concepcions més recents de la confiança també incorporen la noció de vulnerabilitat, atès que la mateixa naturalesa de la confiança proporciona l'oportunitat per a la malversació per part d'aquell en qui es confia (Granovetter, 1985; Lewis i Weigert, 1985). Si no existissin situacions on el possible perjudici sigui més gran que el possible avantatge que es persegueix, es tractaria, segons Luhmann (1988, 98), d'una qüestió de càlcul racional que ha dut a escollir aquest curs d'acció, ja que el risc roman entre límits acceptables. “Sense la vulnerabilitat, doncs, la confiança és innecessària perquè el desenllaç és il·lògic, inseqüent, per a qui confia” (Moorman et al., 1992, 82). La confiança no té sentit en absència de vulnerabilitat (Mishra, 1996).

Per tant, semblaria que donar èmfasi al coneixement històric indiscutible augmenta les *expectatives positives* sobre l'altra part. És més, hi ha un conjunt significatiu de bibliografia sobre la confiança que ha remarcat la importància de les interaccions positives entre les parts, les quals augmenten el nivell de confiança mútua (Butler, 1983; Zand, 1972). La recerca, a més, uneix la història conductual interpersonal als canvis en la confiança (Lindsold, 1978). De manera semblant, la simulació d'Axelrod (1984) sobre la cooperació en els jocs de dues persones conclou que la confiança sorgeix com a conseqüència de la cooperació en jocs repetits. Així, els cicles dinàmics de la confiança reflecteixen un mecanisme d'autoenfortiment.

1.2.3.2. Risc

La confiança només és rellevant quan existeix risc en la relació. Moltes perspectives sobre la confiança emfatitzen la necessitat de la presència del risc en la confiança per tal de poder influir en l'elecció i la conducta (Zand, 1972; Lewis i Weigert, 1985). La decisió de confiar implica adoptar una posició de risc. Sense el risc, la confiança no pot existir; si es dóna la confiança, les fonts del risc generalment estan relacionades amb la vulnerabilitat o amb la incertesa sobre el resultat.

Diferents autors emfatitzen la vulnerabilitat en remarcar que “una condició fonamental de la confiança és que ha de ser possible per a l'altra part d'abusar de la confiança” (Luhmann, 1979, 42). També posen l'èmfasi en la necessària incertesa, ja que, si es poguessin emprendre les accions “amb una certesa completa i cap risc, no hi hauria la possibilitat o la necessitat que es desenvolupés la confiança” (Lewis i Weigert, 1985, 970). Així, qui vol generar confiança ha de desenvolupar suficient certesa en els motius objectius i la conducta futura per tal de generar en qui ha de confiar voler-ho fer, en aquesta situació objectiva que és potencialment riscosa per a ell (Dasgupta, 1988; Zand, 1972; Deutsch, 1958). Mayer et al. assenyalen (1995, 711) que molts investigadors han coincidit amb Deutsch (1958) que el risc, o haver-hi invertit alguna cosa, és un requisit per a la confiança. La necessitat de la confiança només sorgeix en situacions de risc.

Per tant, *la confiança comença on la predicció racional acaba* (Barber, 1983; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995; Luhmann, 1979; Zucker, 1986). Les diverses definicions del constructe de la confiança semblen que assenyalen un tipus de

suspensió dels riscos i les incerteses (Möllering, 2005). És a dir, els humans només confien si hi ha certs riscos o incerteses, però amb unes expectatives que es consideren segures. Quan la confiança està ben establerta, les persones pensen i actuen com si aquests riscos i incerteses no hi fossin.

Resumint, els individus confiaran si suspenen els riscos o les incerteses i esperen uns resultats favorables o hi creuen (Breeman, 2005). El risc, segons Rousseau et al. (1998), és una condició considerada essencial en les conceptualitzacions psicològiques, sociològiques i econòmiques de la confiança (Coleman, 1990; Rotter, 1967; Williamson, 1993). El risc és “la probabilitat percebuda de la pèrdua, tal com la interpreta una persona que pren decisions” (Chiles i McMackin, 1996; MacCrimmon i Wehrung, 1986). La trajectòria, depenent de la connexió entre la confiança i la presa de riscos, sorgeix d’una relació recíproca: el risc crea l’oportunitat per a la confiança, la qual porta a arriscar-se (Cummings i Bromiley, 1996; Coleman, 1990; Das i Teng, 1998). En les relacions interpersonals, la incertesa que considera si l’altre pensa i actuarà apropiadament és la font del risc. Des de la perspectiva econòmica, les fonts del risc són la possibilitat de desenvolupar comportaments oportunistes. En ambdós casos, la vulnerabilitat i la incertesa que generen el risc són conseqüència de la falta de control o de coneixement del resultat futur de les accions d’intercanvi entre els actors.

Amb tot, i malgrat que molts investigadors han reconegut la importància del risc per comprendre la confiança (Coleman, 1990; Giffin, 1967; Good, 1988; Lewis i Weigert, 1985; Luhmann, 1988; March i Shapira, 1987; Riker, 1974; Schlenker, Helm i Tedeschi, 1973), no hi ha consens sobre quina relació existeix amb la confiança. No és del tot clar si el risc és un antecedent de la confiança, és la confiança o és un resultat de la confiança.

1.2.3.3. Interdependència

Una altra condició necessària perquè la confiança tingui lloc és la interdependència, quan no pot assolir-se l’interès d’una part sense la confiança, sense la participació de l’altra part. És a dir, hi ha un cert nivell de dependència de la conducta incerta dels altres (Gillespie, 2003). La confiança seria, doncs, els riscos

associats al tipus i la profunditat de la interdependència, inherents a una determinada relació.³

Hi ha dependència de les accions de l'altre. Segons Sheppard i Sherman (1998), les relacions varien depenent de la seva forma i profunditat. Segons la forma, les relacions poden ser d'interdependència (o dependència mútua) o de dependència (un depèn i l'altre és independent). Segons la profunditat, aquestes relacions poden ser profundes o superficials. D'aquests criteris de classificació de les relacions, en sorgeixen quatre models potencials, segons el grau de profunditat de la forma i el nivell de dependència. Per tant, segons les característiques de la relació, així serà el tipus de risc en què s'incorre en ser dependent.

El grau d'interdependència organitzativa ve determinat per l'estructura formal de l'organització i les accions de l'altre o dels altres (els equips, etc.). Aquest fenomen social fa que almenys un dels actors sigui vulnerable a les accions de l'altre, en no poder ser controlat (Möllering, 2003). Tot i que ambdues condicions, risc i interdependència, es necessiten perquè sorgeixi la confiança, si augmenta la interdependència, la naturalesa del risc i la confiança canvien (Sheppard i Sherman, 1998).

1.2.4. Definició del constructe de la confiança aplicat a l'entorn de l'organització

Ja s'ha constatat que la confiança a les organitzacions ha estat abordada per economistes, psicòlegs, sociòlegs i teòrics del management. Se l'ha associat a expectatives individuals, relacions interpersonals, transaccions econòmiques i estructures socials. A la taula 3 hi ha la compilació de les definicions més significatives del terme *confiança* sorgides durant les darreres dècades. Es poden apreciar els matisos i elements que tracten de destacar els diferents autors, d'acord amb el seu bagatge i els dissenys de recerques empreses.

³ La confiança i els mecanismes de control són estratègies per afrontar la llibertat de l'altra part de fer accions que deixin l'altre en desavantatge. Atès que el dipositari de la confiança té llibertat d'actuar, qui confia vol reduir el nivell de risc a què s'exposa. Tot i que qui confia pugui utilitzar mecanismes de control (com ara la formalització de contractes) per limitar el risc al qual s'exposa, en el fons la col·laboració requereix algun risc i, consegüentment, la confiança. Das i Teng (1998) defineixen els mecanismes de control com a acords organitzatius dissenyats per determinar i influenciar les accions que els membres de l'organització fan. Aquests mateixos autors afirmen que la confiança i el control funcionen complementàriament per crear cooperació, en lloc de funcionar com a alternatives.

Taula 3. Conceptualitzacions del constructe de la confiança

Autors	Definició
Simmel, 1950, p. 318.	Una hipòtesi sobre la conducta futura.
Deutsch, 1958, p. 266.	Una elecció no racional d'una persona enfront d'un esdeveniment incert, on la [potencial] pèrdua esperada és més gran que el guany esperat.
Deutsch, 1962, p. 276.	Accions que incrementen la vulnerabilitat d'un [individu] cap a l'altre.
Griffin, 1967, p. 107.	Seguretat sobre les característiques d'un objecte, l'esdeveniment d'un fet o el comportament d'una persona, per tal d'assolir un objectiu incert però desitjat, sota una situació de risc.
Rotter, 1971, p. 444.	L'expectativa general que un individu o un grup [d'individus] tenen sobre la paraula donada, la promesa feta o l'afirmació, escrita o verbal, d'un altre individu o grup.
Zand, 1972, p. 230.	La predisposició d'una persona a incrementar la seva vulnerabilitat per les accions de l'altra persona, el comportament de la qual no pot controlar.
Golembiewski i McConkie, 1975, p. 133.	[Confiança] implica dependència de, o confiança en algun esdeveniment, procés o persona.
Driscoll, 1978, p. 47.	La creença que els qui prenen decisions produiran resultats favorables cap als interessos de la persona, sense cap influència d'aquesta persona [sobre els qui prenen les decisions].
Frost, Stimpson i Maughan, 1978, p.107.	L'expectativa d'un individu que el comportament (verbal o no verbal) de l'altre individu o grup d'individus podria ser altruista i personalment beneficiós per a ell o per a si mateix.
Larzerelle i Huston, 1980, p. 597.	El grau en què una persona creu que l'altra persona o persones seran benvolents i honestes.
Cook i Wall, 1980, p. 39.	El grau en què hom està disposat a atribuir les bones intencions [cap a ell] i té confiança en les paraules d'aquells en qui confia.
Lewis i Weigert, 1985, p. 977.	Comprometre's en el risc assumit en un curs d'acció, amb l'expectativa de la certesa que totes les persones implicades en l'acció actuaran competentment i responsablement.
Zucker, 1986, p. 54.	Un conjunt d'expectatives compartides per tots aquells implicats en un intercanvi.
Gambetta, 1988, p. 217.	La probabilitat que una persona amb qui s'està en contacte vulgui realitzar una acció que és beneficiosa o, si més no, no perjudicial per a nosaltres ens serà suficient per considerar de comprometre'ns en alguna forma de cooperació amb aquesta persona.
Lorenz, 1988, p. 197.	Acció que incrementa la vulnerabilitat d'un cap a l'altre, el comportament del qual no està sota el control d'un i se situa en una posició on la penalitat rebuda, si la confiança és traïda, hauria de conduir a lamentar l'acció comesa.
Bradach i Eccles, 1989, p. 98.	Tipus d'expectatives que l'altra part en l'intercanvi no adoptarà conductes oportunistes, malgrat els incentius a curt termini i les incerteses de les recompenses a llarg termini.
Boom i Holmes, 1991, p. 194.	Un estat que implica expectatives positives confiades sobre els motius d'una altra persona respecte d'un mateix en situacions que comporten risc.
Bromiley i Cummings, 1995, p. 4.	L'expectativa que l'altre individu o grup [d'individus] faran un esforç de bona fe a actuar d'acord amb els compromisos, explícits o implícits; seran honestos en qualsevol negociació prèvia a aquests compromisos, i no en trauran un avantatge excessiu dels altres, fins i tot quan l'oportunitat sigui possible.
Barney i Hansen, 1994, p. 176.	La certesa mútua que cap de les parts que interactuen en una relació d'intercanvi no explotará les vulnerabilitats de l'altra part.
McAllister, 1995, p. 25.	El punt fins al qual una persona se'n refia d'una altra i està disposada a actuar partint de les paraules, accions i decisions de l'altra [persona].
Fukuyama, 1995, p. 26.	Les expectatives que, dins d'una comunitat en la qual hi ha comportaments cooperatius, honestos i regulars basats en normes, normalment compartides, aquestes sorgiran [també] en els altres membres d'aquesta comunitat.

(...)

Mayer, Davis i Schoorman, 1995, p. 712.	Voluntat d'una de les parts de ser vulnerable a les accions de l'altra part, basant-se en l'expectativa que l'altre actuarà d'una manera particular important per a la persona que confia, independentment de la capacitat de l'altra part de gestionar o controlar aquesta altra part.
Currall i Judge, 95, p. 153.	Comportament de dependència d'un individu respecte d'una altra persona, sota una condició de risc.
Hosmer, 1995, p. 393.	La certesa d'una persona, grup o firma sobre una responsabilitat voluntàriament acceptada de part d'una altra persona, grup o firma per reconèixer i protegir els drets i interessos de tots els altres compromesos en un esforç conjunt o un intercanvi econòmic.
Mishra, 1996, p. 265.	Predisposició d'una de les parts a esdevenir vulnerable respecte de l'altra part basant-se en la creença que aquesta part és competent, oberta, preocupada i confiable.
Robinson, 1996, p. 576.	Expectatives, assumpcions o creences sobre la probabilitat que les accions futures de l'altre seran beneficioses, favorables o, si més no, no perjudicials als interessos del primer.
Clark i Payne, 1997, p. 206.	Estat d'ànim de persones específiques que confien (<i>trustors</i>) cap a les persones específiques en les quals es confia (<i>trustees</i>).
Zand, 1997, p. 17.	Predisposició a incrementar la pròpia vulnerabilitat cap a una altra persona, el comportament de la qual no pots controlar, en una situació on els beneficis potencials són molt inferiors a les pèrdues potencials, si l'altra persona abusa de la teva vulnerabilitat.
Rousseau, Sitkin, Burt i Carmerer, 1998, p. 395.	Estat psicològic que implica la intenció d'acceptar la vulnerabilitat basada en les expectatives positives de les intencions o conducta de l'altre.
Lewicki, McAllister i Bies, 1998, p. 439.	Expectatives positives segures sobre la conducta de l'altre.
Sheppard i Sherman, 1998, p. 422.	Acceptació del risc associat al tipus i la profunditat de la interdependència inherent a una relació donada.
Bhattacharya, Devinney i Pillutla, 1998, p. 462.	Expectativa de resultats positius (o no negatius) que un pot rebre basant-se en l'acció esperada de l'altra part, en una interacció caracteritzada per la incertesa.
Doney, Cannon i Mullen 1998, p. 604.	Predisposició a fiar-se de l'altra part i a emprendre accions en circumstàncies on aquestes accions el fan esdevenir a un [mateix] vulnerable enfront de l'altra part.
Costa, Roe i Taillieu, 2001, p. 228.	Estat psicològic que es manifesta en les conductes cap als altres i es basa en les expectatives fetes sobre les conductes d'aquests altres i en els motius i les intencions percebudes en situacions que comporten riscos per a la relació amb aquests altres.
Tzafrir i Dolan, 2004, p. 116.	Predisposició a invertir recursos propis en l'altra part de la relació, basant-se en les expectatives positives resultants de les mútues interaccions passades positives.

Font: compilació pròpia, a partir de Tzafrir i Dolan (2004)

Sembla una feina ingent tractar de produir o sintetitzar una nova definició de confiança, quan la bibliografia ens en facilita tantes i des de tan variades perspectives. A l'apartat següent, la definició que es proposa pretén reunir els trets fonamentals que vol abraçar el nostre problema de recerca: la multidimensionalitat i els diversos components i nivells d'anàlisi en els quals postulem que es dona la confiança en els equips interactius de treball.

1.2.5. Proposta de definició de confiança organitzativa per a aquesta recerca

Ja s'ha expressat amb anterioritat que es pretén circumscriure la definició del constructe de la confiança en el context de les interaccions en el si de les organitzacions de treball. A més, en aquest treball de recerca la confiança és vista com a inherentment relacional, és a dir, que es considera la confiança i la predictibilitat en les expectatives que hom es forma sobre la conducta de l'altre comptant amb la bona voluntat de l'altra part. També es té en consideració:

- a) la naturalesa intrínsecament complexa i multifacètica i
- b) la varietat d'unitats i nivells d'anàlisi en què la confiança es dona i es pot analitzar.

De totes les definicions de confiança compilades, si ens fixem especialment en les utilitzades en els articles i revisions recents, sembla que s'observa un cert consens en el fet que la definició de confiança ha d'incorporar diferents elements clau que es puguin aplicar a diversos nivells d'anàlisi i en les diferents fases de desenvolupament (Skinner i Saunders, 2005).

Malgrat certes variacions estilístiques, sembla haver-hi consens al voltant d'una definició en què la confiança és un estat psicològic que comporta expectatives positives de les intencions i conductes de l'altra part. En aquest sentit, confiar en l'altre reflecteix una certa expectativa o creença que l'altra part actuarà benignament i la voluntat de ser vulnerables a l'altra part en una situació d'incertesa, ja que no es pot controlar o obligar l'altra part a complir aquesta expectativa. D'altra banda, confiar inclou algun nivell de dependència en l'altra part per tal que els resultats d'un actor siguin influïts per les accions de l'altre.

Amb aquests components, la confiança⁴ pot ser vista com una actitud sostinguda per un individu –el qui confia (el fideïcomitent)– cap a un altre –el dipositari d'aquesta confiança (el fideïcomissari)– (Robinson, 1996). Aquesta actitud

⁴ Aquesta definició és sostinguda de manera força similar per alguns dels autors més influents en el camp de la confiança, dels quals se citen sovint les afirmacions dels seus estudis (per exemple, Kramer, 1999; Lewicki et al., 1998; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998); i sembla haver generat acord entre la comunitat d'estudiosos durant un període de temps i s'ha provat empíricament de diverses maneres. Amb tot, romanen certes distincions o matisos semàntics com ara entre "percepcions" i "expectatives", entre les expectatives "positives" i "segures", entre "confiança" i "dependència", entre "risc" i "vulnerabilitat"; així que la importància d'aquestes distincions és encara incerta (Skinner i Saunders, 2005).

es deriva de les percepcions de qui confia, les creences i les atribucions que fa sobre l'altre, dipositari d'aquesta confiança, basant-se en les observacions prèvies de la conducta de l'altre (el fideïcomissari o persona dipositària de la confiança) i l'expectativa que es pot confiar que complirà les obligacions concretes i actuarà de manera previsible i justa quan la possibilitat d'una conducta oportunista es presenti.

Fent un pas més per tractar de circumscriure la *confiança a les organitzacions*, i partint de definicions prèvies (Ellonen et al. 2005; Webber, 2002; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998 i McKnight et al., 1998), sintetitzem una definició de *confiança organitzativa*:

Percepció compartida per la majoria dels membres de l'equip sobre les expectatives positives que els membres tenen sobre la competència, benvolença i seriositat dels altres membres de l'organització en els diferents nivells, lateral, vertical i institucional, sota les condicions de vulnerabilitat per arriscar-se.

Aquesta definició recull els tres constituents principals de la confiança en les relacions de treball (vulnerabilitat, risc i interdependència) i reforça la creença que la confiança és un atribut "col·lectiu" basant-se en les relacions entre les persones que existeixen en un sistema social (Lewis i Weigert, 1985, 968). Implica que les expectatives són compartides per la majoria de membres de l'equip sobre el mateix equip i també sobre el líder i l'organització (Ellonen et al., 2005). A més, utilitzar aquesta definició implica mesurar el constructe de la confiança a un nivell d'anàlisi de l'equip, per copsar el grau d'acord entre els membres en el si del mateix equip (Webber, 2002).

En els propers apartats es veurà com la conducta confiada pot estar motivada tant per un fort afecte positiu cap a l'objecte de la confiança (confiança emocional) com per les bones raons racionals cap a la concessió de confiança (confiança cognitiva), però molt sovint per una combinació de totes dues.

1.3. DIFERENTS TIPUS O BASES DE LA CONFIANÇA

1.3.1. Introducció

A con tinuació, es vol revisar algunes tipologies proposades en la bibliografia de l'administració per explicar el desenvolupament de la confiança en les interaccions

que es produeixen entre les persones en els llocs de treball. Com es veurà, es proposen diferents criteris per tal de classificar les diverses formes i tipus de confiança, que no mostren res més que les diferents cares del fenomen i no, en canvi, com podria semblar a primer cop d'ull, fenòmens diferents. Els objectes de la confiança inclouen tant les persones com les institucions.

Els estudiosos del camp han aportat diferents tipologies segons el criteri considerat i el nivell d'anàlisi a què s'han adreçat les diferents tradicions de recerca. En la bibliografia podem trobar diverses compilacions de tipologies (Skinner i Saunders, 2005; Castaldo, 2003, entre les més recents) que denoten clarament els diferents enfocaments des dels quals s'ha abordat aquesta qüestió (vegeu a la taula 4 alguns dels exemples més significatius). Algunes tipologies es basen en el predomini d'una sola dimensió de la confiança (per exemple, cognitiva, emocional o conductual), o en una varietat de continguts (i diversos accionadors), o en diferents nivells d'anàlisi (interpersonal, interorganitzatiu), o en diferents nivells de consistència (dèbil, forta), que produeixen una gamma àmplia de conceptes.

Taula 4. Tipologies de confiança en la bibliografia de les ciències del management

Font	CRITERI DE LA TIPOLOGIA	Tipus de confiança		
Jones i George, 1998	Desenvolupament	Condicional		Incondicional
Barney i Hansen, 1994	Vulnerabilitat	Dèbil	Semiforta	Forta
Wicks, Berman i Jones, 1999	Vulnerabilitat	Baixa	Moderada	Alta
Fox, 1974	Relació	Vertical	Lateral	Institucionalitzada
Lewicki i Bunker, 1995	Font de l'expectativa	Basada en el càlcul	Basada en el coneixement	Basada en la identificació
Shapiro, Sheppard i Cheraskin, 1992	Font de la confiança	Basada en la dissuasió	Basada en el coneixement	Basada en la identificació
Rousseau, Sitkin, Burt i Carmerer, 1998	Font de la confiança	Calculativa	Relacional	Institucional
McAllister, 1995	Font de la decisió	Basada en la cognició		Basada en l'afecte
Lewis i Weigert, 1985	Font de la decisió	Cognitiva	Emocional	Conductual
Ring, 1996	Font de la decisió	Fràgil		Flexible

Font: Skinner i Saunders (2005)

Skinner i Saunders (2005) afirmen que, segons alguns autors, la confiança pot categoritzar-se d'acord amb el nivell de vulnerabilitat o la fermesa de la confiança. Per exemple, Barney i Hansen (1994) la consideren “dèbil”, “semiforta” i “forta”; o Wicks et al. (1999), “baixa”, “moderada” i “alta”. Altres han treballat amb la font de l'expectativa, o de la decisió per confiar, com ara Rousseau et al. (1998), que consideren la confiança “basada en la dissuasió”, “basada en el càlcul” i “basada en la relació”; o McAllister (1995), que divideix la confiança “basada en la cognició” i “basada en l'afecte”. Amb tot, i malgrat que sembli que aquestes tipologies utilitzen angles d'anàlisi semblants, no és així, ja que cal tenir present que en cadascuna hi ha una operativització diferent, que ha acabat de crear encara més confusió en el constructe de la confiança.

En els propers subapartats es revisaran algunes d'aquestes tipologies segons el criteri de classificació emprat, per copsar el ventall de propostes explicatives que s'ha fet del fenomen complex i multifacètic de la confiança. Breument es revisarà el contingut dels diferents tipus de confiança i les bases que els conformen o produeixen.

1.3.2. Tipologia segons la font de l'expectativa

Ja s'ha constatat la naturalesa condicional (incerta, arriscada) que caracteritza la confiança i que n'ha fet augmentar l'interès per esbrinar sota quins fonaments es desenvolupa la confiança i sobre quines bases descansa.

Una de les distincions més comunes es basa en el contingut de la confiança o, de manera més precisa, en la naturalesa dels seus antecedents (Lewicki i Bunker, 1996; Shapiro, Sheppard i Cheraskin, 1992; Sheppard i Tuschinsky, 1996; Child, 1998; Sako i Helper, 1998), on es distingeixen tres tipus de bases sobre les quals descansa el desenvolupament de la confiança. Aquests fonaments poden rebre, segons els autors, noms diversos, però denominen el mateix: la confiança basada en el càlcul o la dissuasió, la que es basa en el coneixement i la que descansa en la identificació o confiança normativa.

Taula 5. Tipus de confiança segons la font de l'expectativa

1	Confiança <u>calculativa</u> (o confiança racional, o basada en la <u>dissuasió</u>)	Fa referència a la confiança exclusivament basada en la conveniència econòmica i el càlcul racional.
2	Confiança basada en el <u>coneixement</u> del perfil de l'altra part (o confiança <u>cognitiva</u>)	Sorgeix quan l'experiència derivada de la interacció entre les parts ajuda al desenvolupament del coneixement específic sobre les característiques dels diferents actors, les seves conductes, les seves competències i les seves habilitats.
3	Confiança basada en la <u>identificació</u> i els valors personals (o confiança <u>normativa</u> , o de bona voluntat)	Es basa en la identificació i els valors personals. Es tracta d'una tipologia més abstracta i fàcil de transmetre (gràcies al fet que està menys connectada a activitats específiques i resultats)

Font: basat en Busacca i Grimaldi (2005)

1. Confiança basada en el càlcul

Per a la *confiança calculativa*, “confiar implica expectatives sobre l'altre, basades en el càlcul sobre el pes del cost i els beneficis de certs cursos d'acció” (Lane, 1998, 5). Aquesta forma de confiança es basa en la convicció que l'altra persona farà el que diu, ja que els potencials mecanismes de dissuasió per la violació de la confiança són més grans que els possibles guanys de no conservar la confiança. En aquesta visió, la confiança és un càlcul econòmic sobre els costos de mantenir o tallar la relació de confiança (Lewicki i Bunker, 1996, 120).

La dissuasió en una relació sorgeix quan els costos potencials de trencar la relació pesen més que els avantatges, a curt termini, d'actuar de manera oportunista o desconfiada (Sheppard i Tuschinsky, 1996). En el mercat, la forma tradicional de dissuasió són els tribunals de justícia; en un entorn jeràrquic organitzatiu, són els controls del cap. De fet, alguns crítics d'aquesta visió de la confiança han sostingut que és quan les relacions o les transaccions han estat iniciades sota condicions d'informació incerta que la confiança pròpiament dita entra en joc (Lane, 1998; Child, 1998).

La confiança basada en el càlcul s'acostuma a aplicar a les relacions de nova creació en tant que poden continuar endavant sota les bases de la protecció institucional (incorporant la dissuasió) o per la reputació de l'altra part. També acostuma a ser l'única forma de confiança que s'aplica als intercanvis econòmics impersonals. De totes maneres, si aquests intercanvis esdevenen recurrents, com ara

ordres repetides de comanda, llavors es desenvoluparà un altre tipus de confiança, la qual es basarà en el coneixement mutu de les parts, ja que es comparteixen expectatives rellevants a més llarg termini.

2. Confiança basada en el coneixement

Una segona base per a la confiança rau en les cognicions compartides, incloses les maneres compartides de pensar entre les parts implicades, per comprendre el pensament de l'altra part i per predir-ne les accions amb un xic de previsibilitat.

La *confiança cognitiva*, o basada en el coneixement, es “basa en la previsibilitat de l'altre: conèixer l'altre tan bé que, fins i tot, li pots anticipar la conducta. La confiança basada en el coneixement descansa més en la informació que no pas en la dissuasió” (Lewicki i Bunker, 1996, 121). La capacitat de predir la conducta de l'altre significa que és possible fer plans, inversions o altres decisions basats en aquesta conducta prèvia. Aquesta capacitat incrementa tant la rapidesa de la presa de decisions, ja que és possible conèixer la resposta de l'altre, com la qualitat de l'actuació (*performance*), ja que la resposta de l'altre es pot incorporar a la pròpia acció. I com s'ha afirmat més amunt, l'habilitat de predir requereix comprensió. Les relacions repetides i multifacètiques contribueixen a la comprensió i la predictibilitat de l'altre (Sheppard i Tuschinsky, 1996).

3. Confiança normativa o basada en la identificació

Una tercera visió de la confiança és la *confiança normativa*, que depèn dels valors comuns compartits entre les persones, incloent-hi el concepte comú d'obligació moral. Tal com Lane (1998, 8) assenyala, valors i normes comunes d'obligació poden desenvolupar-se en una relació de llarga durada on la confiança s'hagi anat creant originalment de manera incremental. La confiança normativa és probable trobar-la en paral·lel en un nivell més interpersonal, que Lewicki i Bunker (1996) anomenen “confiança basada en la identificació”. Així, “la confiança existeix perquè les parts comprenen efectivament i aprecien les necessitats dels altres; aquest coneixement mutu es desenvolupa fins al punt que cadascú pot efectivament actuar per l'altre” (Lewicki i Bunker, 1996, 112).

Aquest nivell més alt de confiança assumeix que cada part ha interioritzat completament les preferències de l'altra part. Aquesta forma de confiança es basa en la identificació. La psicologia social ha ben demostrat que les persones en el mateix grup tendeixen a actuar de manera més digna de confiança cap als altres membres que no pas altres persones que no formen part del grup. Ser membres d'una mateixa organització té els mateixos efectes, de sentit d'identitat (estratègies i objectius comuns, proximitat, valors comuns, etc.), segons Sheppard i Tuschinsky (1996, 145).

Quan hi ha una relació basada en la identitat és possible, doncs, per a cadascuna de les parts, actuar en nom o en lloc de l'altra. Per tant, quan una relació de confiança només es basa en la dissuasió o en el coneixement, permet a una persona, grup o firma esdevenir més dependent de l'altra part. La confiança basada en la identitat fa possible, en canvi, que el *partner* pugui actuar més independentment, ja que les parts (persona, grup o firma) saben que els seus interessos es tindran en compte. Així, doncs, els membres d'un equip de treball, quan els objectius i la identitat dels quals estan alineats amb els del conjunt, poden actuar en nom de l'equip.

1.3.3. Tipologia segons l'evolució

En aquest subapartat presentarem dos models: el primer és extensió de l'anterior vist dinàmicament, mentre que el segon és el dels autors Jones i George (1998) amb les dues formes en què ells conceptualitzen que es dona i evoluciona la confiança.

Les relacions cooperatives poden desenvolupar-se a través del temps, amb el suport de la corresponent evolució de la confiança. Diferents autors suggereixen que les relacions cooperatives evolucionen seqüencialment a través d'un nombre d'estadis on l'assoliment de la confiança en un nivell permet el desenvolupament de la confiança en el següent (Child, 1998; Lewicki i Bunker, 1996; Smith et al., 1995; Shapiro et al., 1992). Hi ha "espirals de *feedback*"⁵ en aquest procés on les parts en interacció avaluen la seva experiència i decideixen continuar o no la seva cooperació i

⁵ Zand (1972) proposa un model sobre la dinàmica de la confiança que es va reforçant en espiral. Per mitjà de l'impacte de la confiança en els processos de presa de decisions, s'explica que la confiança es desenvolupa i s'enforteix mitjançant cercles d'interacció continuada. Aquesta espiral d'interdependència mútua de la confiança aporta un model d'explicació de com els membres de l'equip experimenten un progrés cap a interaccions de més confiança, que a més repercuteixen en els resultats de l'equip.

en quina forma (Ring i Van de Ven, 1994). La distinció de la confiança segons les expectatives (confiança calculativa, cognitiva i normativa) explica molt bé aquest procés dinàmic del desenvolupament de la cooperació.

En aquest mateix sentit, Lewicki i Bunker (1996) proposen un model d'evolució de la confiança en estadis, en què la confiança es desenvolupa gradualment. Argumenten que la confiança primer es desenvolupa sota les bases del *càlcul*. Aquest és l'estadi en què les persones estan preparades per prendre alguns riscos, en entrar en dependència respecte dels altres, ja que són conscients d'algunes salvaguardes institucionals, o elements dissuasius, contra les conductes oportunistes. Per a algunes relacions, la confiança roman d'aquest tipus i es manté només en aquest nivell, com ara en algunes de les transaccions professionals repetides entre persones. Lewicki i Bunker (1996) suggereixen que moltes de les relacions legals i de negocis comencen i acaben en una confiança calculada.

Si les activitats calculatives de la confiança serveixen per confirmar la validesa de la confiança i encoratgen les interaccions i transaccions repetides, llavors les parts començaran també a desenvolupar una base de coneixement sobre l'altra part. Això genera les condicions per a una transició cap a la confiança *cognitiva*. Aquest és l'estadi en una relació en què una persona se sent còmoda amb el coneixement que té de l'altra, si ha mostrat ser consistent i fiable, i així comparteix expectatives importants sobre la relació.

Taula 6. Fases de l'evolució de la confiança

FASES DESENVOLUPAMENT DE LA CONFIANÇA	Formació	Implementació	Evolució
EVOLUCIÓ BASES DE LA CONFIANÇA	CALCULATIVA	COGNITIVA	NORMATIVA
ELEMENTS CLAU EVOLUCIÓ DE LA CONFIANÇA	Càlcul	Predicció	Llaços

Font: Child (1998, 252)

La confiança *normativa* es desenvolupa quan ambdues parts coneixen i prediuen les necessitats de l'altra, les eleccions i preferències, i també les comparteixen com a pròpies, cosa que permet a cadascuna de les parts pensar com si de l'altra part es tractés, o simplement respondre i sentir com si l'un fos l'altre.

Des d'una perspectiva evolutiva, doncs, les fases del desenvolupament i l'evolució de la confiança en relacions de treball en i entre organitzacions passarien, segons Child (1998), pels estadis que mostra la taula 6 (*vegeu full anterior*).

D'altra banda, Jones i George (1998) proposen un model interaccionista per explicar el procés de generació, evolució i dissolució de la confiança, d'una persona respecte d'una altra, un grup o una organització. Descriuen dues formes o estats diferents de l'experiència de la confiança: la confiança condicional i la incondicional, que es formen com a resultat dels valors, les actituds, l'humor i les emocions de les persones. En estudiar els factors implicats en la dissolució de la confiança, en realitat introdueixen un tercer tipus de confiança: la *desconfiança*.⁶

La *confiança condicional* és un estat en què totes dues parts volen fer tractes amb l'altra, en la mesura que l'altra actuï apropiadament, utilitzi un esquema interpretatiu similar per definir la situació i pugui adoptar el rol o punt de vista de l'altra. La confiança condicional normalment és suficient per permetre un gran ventall d'intercanvis socials i econòmics; és consistent amb la idea que una de les bases de la confiança és el coneixement (Lewicki i Bunker, 1996; Shapiro, Sheppard i Cheraskin, 1992; Sheppard i Tuschinsky, 1996) o les expectatives positives de l'altre (Sitkin i Roth, 1993). La forma més freqüent de confiança que hi ha en els entorns organitzatius és probablement la confiança condicional.

La *confiança incondicional* caracteritza l'experiència de la confiança que comença quan les persones abandonen la creença de la presumpció de la sospita, gràcies al fet que els valors compartits estructuraven ara la nova situació social i esdevenen el vehicle primari per mitjà dels quals aquests individus experimenten la

⁶ En aquest sentit, aquest model interaccionista discrepa de la conceptualització de confiança i desconfiança com a dos constructes separats, proposats per Sitkin i Roth (1993) i Fox (1974), on l'experiència de confiar i desconfiar són vistes com a independents i simultànies ja que poden donar-se alhora, en tenir un conjunt diferent de determinants (si més no, en les relacions de treball). Per exemple, Jones i George (1998) afirmen que el model de Sitkin i Roth (1993) veu el nivell de confiança determinat per si les expectatives es compleixen o no, i, en canvi, la desconfiança es genera per la incongruència dels valors.

confiança. Amb la confiança incondicional, la credibilitat de cadascuna de les parts està garantida, basant-se en la certesa dels valors de l'altre que es veu afavorida per l'evidència empírica derivada de les interaccions i conductes repetides; i també pel coneixement que es reflecteix en les actituds cap a l'altre que cadascuna de les parts té (Butler, 1983). Per això, quan la confiança incondicional és present, les relacions es converteixen en significatives i sovint impliquen un sentit d'identificació mútua (Lewicki i Bunker, 1996; Shapiro et al., 1992). Jones i George afirmen que en les situacions socials importants cal esforçar-se perquè es doni aquest tipus de confiança.

1.3.4. Tipologia segons la font de la confiança

Rousseau et al. (1998) van presentar per al monogràfic de l'Academy of Management una proposta de taxonomia que tracta de resumir o d'agrupar les diferents formes de confiança existents, segons el dipositari de la confiança. Així, constaten que, tot i que els acadèmics proposen conceptualment la confiança com un constructe dinàmic, en els diferents marcs conceptuals proposats se centren en fases específiques del desenvolupament de la confiança. Concretament, ells proposen com a síntesi les bases de la confiança següents:

- La *confiança basada en el càlcul* es fonamenta en l'elecció racional, en què les característiques de les interaccions es basen en l'intercanvi econòmic. La confiança sorgeix quan els fideïcomitents (aquells qui confien) perceben que el fideïcomissari (el dipositari de la confiança) pensa realitzar una acció que els serà beneficiosa. Aquestes intencions positives percebudes es deriven no tan sols dels mecanismes de dissuasió, sinó de la credibilitat de l'altre, de la seva reputació (Barber, 1983). Els mecanismes de dissuasió emfatitzarien consideracions utilitàries que permeten a una part creure que l'altra part serà fiable (fidedigna), perquè les sancions costoses, en cas de pèrdua de confiança, excedeixen qualsevol benefici potencial de les conductes oportunistes (Ring i Van de Ven, 1992; Shapiro et al., 1992).
- La *confiança relacional* deriva, amb el pas del temps, de les interaccions repetides entre el fideïcomitent i el fideïcomissari. Les bases per a la confiança relacional es formen a partir de la informació de què disposa el qui confia. La

fiabilitat i la seriositat en les interaccions anteriors entre ambdues parts contribueixen a crear les expectatives positives que es forma aquell qui confia sobre les intencions del dipositari de la confiança (o fideïcomissari). L'emoció intervé en la relació entre les parts, perquè interaccions freqüents, a llarg termini, duen a la formació de lligams basats en l'atenció interpersonal recíproca, la preocupació per l'altre (McAllister, 1995). Per aquesta raó, els estudiosos fan referència, sovint, a aquesta forma de confiança com la confiança "afectiva" (McAllister, 1995) i com la confiança "basada en la identitat", en el seu sentit més ampli (Coleman, 1990).

- La *confiança basada en la institució* facilita la manera de formular les altres dues, la confiança basada en el càlcul i la confiança relacional. Aquesta visió reconeix que la confiança es constitueix socialment. Segons Zucker (1986, 54), les expectatives socials compartides es lliguen a mecanismes formals com ara la professionalitat o l'assegurança de la tercera part. Aquí els intercanvis es limiten a aquells casos en què es té accés a aquestes garanties. Aquests factors institucionals actuen com a suports de la presa de riscos i el comportament de confiança (Gulati, 1995; Ring i Van de Ven, 1992; Sitkin, 1995). Aquests factors institucionals poden tenir naturalesa organitzativa, com per exemple la cultura de l'equip de treball (Miles i Creed, 1995; Whitener et al., 1998), o naturalesa social, és a dir, valors culturals, com ara els sistemes legals que protegeixen els drets dels individus (Fukuyama, 1995).

Segons De Propis (2005), el concepte de *confiança institucional* emprat per Luhmann (1979) és diferent del de *confiança sistèmica*.⁷ La confiança institucional fa referència a la confiança que cada individu inverteix en les grans institucions com ara el govern, la policia, l'Església i la justícia. Aquesta confiança genera un sentit de

⁷ El concepte confiança en el discurs sociològic, i més recentment en el discurs econòmic, ha proveït diverses definicions (Lane, 1998; Nootboom, 2002). Aquestes definicions poden agrupar-se en dues categories principals que depenen de dues hipòtesis conductuals diferents: la *confiança calculativa* i la *confiança sistèmica*.

La *confiança calculativa* pressuposa que l'individu és fonamentalment oportunístic i que es veurà empès a cooperar només per la perspectiva de l'interès personal. Clarament utilitza els models econòmics per a la seva formulació teòrica i es basa en tres conceptes principals: la teoria de l'elecció racional, la teoria del contracte i la teoria dels costos de transacció. També utilitza la teoria del joc com a eina teòrica.

La *confiança sistèmica*, d'altra banda, està arrelada en la creença que l'individu es mou per sentiments de reciprocitat i altruisme i que, conseqüentment, allò que l'empeny a relacionar-se amb els altres són els sentiments com ara l'empatia (Nootboom, 2002). Es basa en disciplines com la psicologia i la sociologia, que veuen la conducta individual i la presa de decisions empeses per factors que transcendeixen la racionalitat i que depenen, en canvi, d'un complex conjunt de factors del context i de l'entorn (De Propis, 2005).

seguretat en conjunt que permet a la societat funcionar. Al mateix temps també deixa els individus desvalguts quan ve a regular o controlar una relació de confiança. La confiança sistèmica utilitza fonts que són completament diferents d'aquelles en què es fonamenta la confiança calculativa. La confiança sistèmica s'associa a la confiança emocional i cognoscitiva; està arrelada a sentiments com són l'empatia, la reciprocitat i la moralitat; assumeix que la norma és confiar i ser com a mínim fidedigne, fins que es demostrï que aquesta actitud està equivocada.

1.3.5. Tipologia segons la font de la decisió

A partir de la distinció de la confiança segons la font de l'expectativa, alguns investigadors, entre els quals es troba McAllister (1995), es plantegen quina és la font de la decisió per confiar. Així, distingeixen entre dues formes de confiança interpersonal: la *confiança basada en la cognició* i la *confiança basada en l'afecte* (Child, 1998, 246). L'una es basa en les decisions calculades i l'altra en les emocions humanes.

La *confiança basada en la cognició* descansa en el coneixement que les persones tenen dels altres, en les evidències de la seva fidelitat: "el coneixement disponible i les 'bones raons' serveixen com a bases de les decisions confiades" (McAllister, 1995, 26). Aquest autor assenyala que els investigadors organitzatius assumeixen que l'aptitud, la responsabilitat i la dependència són fonts importants de la confiança basada en la cognició. Aquest tipus de confiança pot descriure's com una avaluació o judici racional de les habilitats i competències tècniques de l'altra part de dur a terme les seves obligacions. Es fonamenta en la creença que la confiança cognitiva es reflecteix en formes de la confiança com ara la integritat, l'honestedat i la fiabilitat de la persona referent, i es basa en la predictibilitat i la conducta passada (Butler, 1983; Rempel, Holmes i Zanna, 1985), és a dir, es basa en les expectatives conscients de les parts d'assolir els beneficis econòmics o socials en la interacció o l'intercanvi (Jeffries i Reed, 2000).

En canvi, la *confiança basada en l'afecte* es fonamenta en els lligams emocionals amb les persones. Aquests lligams expressen una preocupació genuïna pel benestar dels *partners*, un sentiment que les relacions tenen una virtut intrínseca i una creença que aquests sentiments són recíprocs. En altres paraules, incorporen

una identificació amb les intencions i els desitjos de les altres persones. La confiança basada en l'afecte reflecteix un lligam emocional i la preocupació pel benestar de l'altre (Lewis i Weigert, 1985); el més probable és que es desenvolupi i s'aprofundeixi per mitjà d'una interacció estreta entre les parts, durant un període determinat de temps, amb la creença que l'altra part sent el mateix: un valor intrínsec de la relació en ella mateixa (Pennings i Woiceshyn, 1987; Rempel et al., 1985).

La distinció entre cognició i afecte en la confiança suggereix que és probable que aquesta s'hagi format sota la base de consideracions cognitives, incloent-hi el càlcul, però que, a mesura que la relació madura, pot anar incorporant l'afecte, per mitjà del desenvolupament i la creació de lligams. Aquesta combinació de perspectives i resultats ens proporciona una definició de la confiança entre els individus en què confiar és una orientació cap als altres que al final està més enllà de la racionalitat (Child, 1998; Bigley i Pearce, 1998).

1.4. CONCLUSIONS SOBRE EL CONSTRUCTE DE LA CONFIANÇA A LES ORGANITZACIONS

Què s'entén per confiança? Malgrat certes variacions estilístiques, sembla haver-hi consens al voltant d'una definició en què la confiança és un estat psicològic que comporta expectatives positives de les intencions i conductes de l'altra part. Confiar en l'altre reflecteix una certa expectativa o creença que l'altra part actuarà benignament i alhora manifesta la voluntat de ser vulnerables a l'altra part en una situació de risc i d'incertesa, ja que no es pot controlar o obligar l'altra part a complir aquesta expectativa. D'altra banda, confiar inclou algun nivell d'interdependència amb l'altra part, per tal que els resultats de la conducta futura d'un actor siguin influïts per les accions de l'altre.

Amb aquests components, la confiança pot ser vista com una actitud sostinguda per una persona cap a una altra. Aquesta actitud es deriva de les percepcions del qui confia, les creences i les atribucions que fa sobre l'altra part, basant-se en les observacions prèvies de la seva conducta i l'expectativa que es pot confiar que complirà les obligacions concretes i actuarà de manera predictable i justa quan la possibilitat d'una conducta oportunista es presenti.

En una organització, *per què confien les persones?* Tot i que està molt estesa la percepció que els motius per confiar són típicament instrumentals, aquesta visió no és completa. Moltes de les aproximacions o tipologies sobre confiança tenen l'assumpció subjacent que la confiança es basa en la racionalitat, és a dir, que les decisions de les persones sobre la voluntat de confiar en els altres es fonamenta en l'estimació que fan de la probabilitat que els altres els corresponguin en aquesta cooperació. Aquesta visió basada en el càlcul i l'interès personal, més pròpia de les visions economicistes, és complementada per la visió basada en les disciplines psicològica i sociològica, que veuen la conducta individual empenya per expectatives de reciprocitat i d'altruisme i moralitat.

La conducta confiada pot estar motivada tant per un fort afecte positiu cap a l'objecte de la confiança (confiança emocional) com per les bones raons racionals cap a la concessió de confiança (confiança cognitiva), però molt sovint per una combinació de totes dues. En la confiança basada en l'afecte, les persones desenvolupen forts lligams emocionals sobre els valors personals cap a l'altre, la qual cosa millora la comprensió de l'altre com a individu i permet una obertura emocional sense haver-se de preocupar per la vulnerabilitat. Aquesta familiaritat ajuda a crear valors compartits. D'altra banda, la confiança basada en la cognició permet fer progressar les relacions professionals i incrementar les col·laboracions de treball.

Tenint en compte la multidimensionalitat del constructe de la confiança a les organitzacions, en parlar de la confiança dels membres de l'organització cal incloure els diferents nivells en què aquesta confiança es dona: en les relacions entre els companys (relacions laterals), en les relacions amb el cap i la confiança en l'equip directiu (relacions verticals) i en la institució.

En aquesta recerca concretament, s'entén per confiança organitzativa un estat psicològic que proporciona una representació de com els individus entenen la seva relació amb l'altra part en situacions que comporten risc o vulnerabilitat. Per aquest motiu, la confiança inclou les experiències acumulades amb els altres i el coneixement sobre l'altra part en situacions que comporten vulnerabilitat. La confiança és vista com l'expectativa que l'altre concret serà recíproc a la conducta de confiança. En altres paraules, les persones pensen que saben allò que els altres faran, per la qual cosa adapten el seu nivell de conducta cooperativa i el risc a córrer. L'enfocament inicial calculat i racional de la confiança interpersonal (la *confiança*

basada en la cognició) es veu complementat, gràcies a les interaccions continuades, per lligams afectius. La tipologia de confiança escollida en aquesta recerca és aquella que barreja i complementa aquests dos components de la confiança interpersonal (la basada en el coneixement i en l'afecte).

La confiança ha estat explorada sovint en la bibliografia pel que fa a les relacions d'un individu respecte d'altres, respecte del seu cap o líder i respecte de la seva organització. Sorprenentment, molt poques recerques han tractat de la confiança a escala d'anàlisi de l'equip. Per això en aquesta recerca s'adopta la perspectiva de l'equip i es considera la confiança com un atribut col·lectiu, on les expectatives i les creences són compartides pels diversos membres de l'equip.

A més, es considera que les interaccions en el si de les organitzacions es donen en múltiples direccions i amb múltiples actors. Per això es consideraran tres eixos: l'eix dels companys d'equip, l'eix del cap o superior immediat i l'eix institucional (l'equip directiu i les seves polítiques). Aquest tercer eix de la confiança, més impersonal, s'acabarà de precisar en apartats posteriors.

*Allò que els homes busquen realment
no és el coneixement sino la certesa.*

Bertrand Russell (s. XX)

Hi ha tantes realitats com punts de vista.

Ortega i Gasset (s. XX)

Capítol 2

MARC CONCEPTUAL I NIVELLS D'ANÀLISI

2.0. Introducció al capítol	32
2.1. Perspectives teòriques	33
2.1.1. Introducció	33
2.1.2. Teoria de l'intercanvi social	35
2.2. Nivells d'anàlisi de la confiança a les organitzacions	38
2.2.1. Introducció	38
2.2.2. La confiança en el nivell individual	40
2.2.2.1. La confiança interpersonal	40
2.2.2.2. La confiança en el cap (en l'entrenador)	42
2.2.3. La confiança en el nivell de grup	44
2.2.3.1. La confiança entre els membres dels equips esportius	45
2.2.4. La confiança en el nivell organitzatiu	46
2.2.4.1. La confiança en l'equip directiu	48
2.2.4.2. La confiança organitzativa o confiança en la institució	48
2.3. Conclusions sobre el marc d'estudi i els nivells d'anàlisi	51

2. MARC CONCEPTUAL I NIVELLS D'ANÀLISI

2.0. INTRODUCCIÓ AL CAPÍTOL

En el capítol precedent s'ha tractat de delimitar el concepte objecte d'aquest estudi: la confiança, la seva naturalesa i el seu funcionament. S'han vist els diversos components comuns; després, un ventall de definicions proposades en la bibliografia científica i, finalment, s'ha conclòs amb la proposta de definició per a la present recerca.

Ara es vol avançar més cap a la comprensió de com aquest fenomen s'esdevé en els equips de treball. Amb aquesta finalitat, en aquest capítol ens proposem no tan sols analitzar les teories que hi ha al darrere de la lògica dels investigadors de la confiança (concretament, des d'on aquest estudi es vol posicionar), sinó també en quin nivell d'anàlisi volem emprendre aquest estudi de la confiança en el si dels equips. És a dir, quin és el marc conceptual des d'on volem aproximar-nos al problema i des de quina perspectiva ens proposem analitzar-lo.

Igual que en altres treballs (Waldman i Yammarino, 1999), quan s'utilitza la paraula *nivells* en aquesta recerca podem voler dir diferents coses:

- (1) Els nivells d'anàlisi dels constructes teòrics (la mirada conceptual de l'investigador: micro o interpersonal, diàdica, de grup, meso, macro o institucional, etc.).
- (2) el nivell en què es mesuren les dades (individus, equips, etc.).
- (3) els nivells de management, des d'una perspectiva jeràrquica (el superior immediat o directe, l'equip directiu de l'organització, etc.).

En aquest capítol abordarem el nivell (1) i (3). El segon (2) s'analitzarà a la part empírica.

Ja s'ha constatat que la mirada de cada disciplina és diferent, atesos els seus supòsits i objectes d'estudi. Aquest treball es troba a cavall de la psicologia social i la sociologia, i empra marcs conceptuals utilitzats en totes dues disciplines. En el primer subapartat d'aquest capítol ens proposem presentar el marc teòric (la teoria de l'intercanvi social) a partir del qual expliquem el fenomen de la confiança organitzativa en aquest treball de recerca. En el segon subapartat volem descriure els nivells d'anàlisi, en el si de les organitzacions, des d'on es pot analitzar el fenomen de la confiança organitzativa.

2.1. PERSPECTIVES TEÒRIQUES

2.1.1. Introducció

En mirar els fenòmens psicosocials que es donen a les organitzacions, l'investigador es pot basar en diferents disciplines. Els professors Jackson i Schuler (1995), en la seva síntesi sobre l'estat de la qüestió sobre els diferents models i teories usats pels investigadors en estudiar la direcció de les persones a les organitzacions, han remarcat la naturalesa interdisciplinària d'aquesta mena de recerca, i conclouen que moltes de les perspectives provenen, per exemple, de les ciències:

- a) sociològiques (teoria institucional, teoria de l'intercanvi social),
- b) econòmiques (costos de transacció),
- c) del management (teoria de l'agència, teoria basada en els recursos) i
- d) de la psicologia (teoria del comportament).

En una altra revisió realitzada per García (2006), sobre els marcs teòrics i les principals perspectives des de les quals s'estudia la confiança en les recerques recents, s'hi constata que les teories més freqüents són la dels costos de transacció, la de l'agència, la basada en els recursos, la de l'intercanvi social, la teoria general de sistemes, la institucional i la de l'atribució.

Per tal d'emmarcar l'enfocament conceptual del qual parteix el present estudi, es resumiran breument els supòsits principals d'algunes d'aquestes teories que s'apliquen a la gestió de les organitzacions, per centrar-nos a continuació en la teoria de l'intercanvi social, en la qual ens basarem.

Les teories de l'intercanvi i la teoria basada en els recursos expliquen per què les organitzacions necessiten recursos intangibles per aconseguir i mantenir el seu avantatge competitiu (Barney, 1986; Whitener et al., 1998). La confiança és considerada un recurs intangible essencial per a les modernes organitzacions, sense la qual la passió per l'excel·lència no pot prevaler i se'n poden derivar severes conseqüències negatives per a l'organització, segons alguns autors (Greenberg i Cropanzano, 1999).

Gerents i empleats es troben també implicats en una relació d'intercanvi econòmic. Les teories de l'intercanvi econòmic, com ara la teoria de l'agència

(Eisenhardt, 1989), posen poc èmfasi en la confiança, però ofereixen explicacions a conductes directives com són supervisar i controlar, freqüents a les organitzacions i que afecten les percepcions de la confiança dels empleats. Aquestes teories també capturen el context econòmic en què la relació d'intercanvi social es desenvolupa.

Taula 7. Anàlisi comparada de diverses perspectives teòriques

MARCS TEÒRICS	POSTULATS BÀSICS	INSTRUMENTALITAT NIVELL D'ANÀLISI	AVANTATGES	INCONVENIENTS
TEORIA DELS COSTOS DE TRANSACCIÓ	Les organitzacions busquen les estructures de govern que tractin de minimitzar els costos de transacció en situacions de racionalitat limitada i risc de comportament oportunista dels agents.	Minimització dels costos de transacció. Explicació del mecanisme sota el qual funcionen les organitzacions. -Nivell d'anàlisi: transaccions de béns i serveis.	Prediu. Resol els problemes econòmics de les transaccions explicant el funcionament de les organitzacions.	Èmfasi econòmic. Obvia el paper individual.
TEORIA DE L'AGÈNCIA	Busca la determinació del contracte òptim que governa la relació entre principal i agent, atesa la racionalitat limitada i el comportament oportunista que suposa un conflicte d'interessos entre ambdues parts.	Disseny dels costos eficients. Disseny de contractes eficients. -Nivell d'anàlisi: contractes.	Resol el problema d'agència.	Simplista. Obvia el context social. Limitat al procés de presa de decisions.
TEORIA BASADA EN ELS RECURSOS	Les organitzacions obtenen avantatges competitius implementant estratègies que treuen partit dels seus recursos interns que són valuosos, escassos i no imitables, responen a les oportunitats de l'entorn.	Determinació dels criteris de creació i manteniment d'avantatges competitius. -Nivell d'anàlisi: relacions, recursos, organitzacions, entorn.	Explica l'obtenció d'avantatges competitius per mitjà dels recursos en situacions dinàmiques.	Obvia el rol de l'agència i els costos de transacció. Ofereix una explicació limitada del procés d'adopció de decisions.
TEORIA BASADA EN EL COMPORTAMENT	Els comportaments dels empleats actuen com a mediadors entre l'estratègia i els resultats.	Predicció de les pràctiques que condueixen a certs comportaments. -Nivell d'anàlisi: individus i grups.	Estableix relacions de contingència entre els comportaments i configuracions.	És difícil determinar com les pràctiques organitzatives han d'influir en els comportaments per assolir els resultats desitjats.
TEORIA INSTITUCIONAL	Les organitzacions són recompensades socialment en acceptar les exigències de les pressions institucionals de l'entorn, les quals expliquen els seus comportaments i estructures.	Institucionalització, difusió de pràctiques i estratègies organitzatives. - Nivell d'anàlisi: camp organitzatiu.	Enfocament integrador. És una teoria aplicable a múltiples nivells d'anàlisi.	Obvia el rol de l'interès i l'agència. La majoria de treballs se centren en la conformitat i l'acceptació de les normes institucionals per l'organització.

Font: adaptat de Barringer i Milkovich, 1998 (citada a Fernández, 2001)

En contraposició amb les teories resumides al quadre anterior (n. 7), la teoria de l'intercanvi social es basa en una filosofia directiva que construeix la relació entre les parts i se centra en els *inputs* i no en les garanties dels avantatges que donaria una visió racional i més economicista. Les assumpcions que es fan són de naturalesa

moral de les obligacions concretes entre les parts, ja que es fonamenta en la reciprocitat inherent a la relació. No fa, en canvi, l'assumpció que els individus sempre actuen oportunísticament, per la qual cosa no caldrà posar l'èmfasi d'entrada a reduir la incertesa i neutralitzar el risc, ja que es parteix de la interdependència que s'assumeix per mitjà de la socialització. A més, els mecanismes de govern que empra no es basen només en la legalitat contractual, sinó en la confiança, en les normes relacionals i en el requeriment d'*inputs* bilaterals (Kingshott, 2006). S'aconsegueix més eficiència gràcies a la major flexibilitat, interacció i adaptabilitat, en contraposició amb el control més gran de l'altra part, amb les especificacions prèvies que sí que aporten més sensació de certesa.

A continuació es presentarà, amb un xic més de detall, la teoria de l'intercanvi social, que és l'escolida per emmarcar aquest estudi.

2.1.2. Teoria de l'intercanvi social

L'intercanvi és potser la forma més bàsica d'interacció social. Moltes teories de l'intercanvi es basen en la teoria de l'intercanvi social (Blau, 1964). En la bibliografia del management ens trobem enfocaments conceptuals la perspectiva dels quals és l'intercanvi de recursos econòmics (teoria de l'agència, teoria basada en els recursos, teoria dels costos de transacció), però també l'intercanvi social, o allò que alguns autors anomenen els contractes psicològics (Robinson, 1996). L'intercanvi social assumeix que la confiança sorgeix per mitjà de l'intercanvi de beneficis repetits entre dos individus; es basa en la norma de reciprocitat, és a dir, s'ajuda els qui ens ajuden (Gouldner, 1960). I, com observen Settoon, Bennett i Liden (1996), els intercanvis de naturalesa social es basen en la confiança que els gestos de bona voluntat seran reciprocats d'alguna manera en el futur.

Els investigadors s'han centrat en la teoria de l'intercanvi social per explicar les relacions entre la confiança i altres actituds, conductes i accions en el treball (Tzafrir et al., 2005; Bulent, 2000; Whitener, Brodt, Korsgaard i Werner, 1998). Aquesta teoria posa l'èmfasi en el desenvolupament de la relació en el temps i indica que un cercle d'intercanvi social que funcioni implica confiança i incertesa (Blau, 1964). Molts intercanvis socials tenen lloc en el context de les relacions en marxa, particularment en els entorns de treball (Brockner, 2002).

Els intercanvis i els llaços d'obligació mútua són vitals per al manteniment del contracte psicològic, i són paral·lels a les relacions de treball legals i econòmiques (Zucker, 1986). Els intercanvis socials difereixen dels econòmics de diverses maneres (Blau, 1964). En primer lloc, els intercanvis socials poden comportar beneficis extrínsecs, com ara el valor econòmic (per exemple, la informació i el consell), o beneficis intrínsecs, sense cap utilitat econòmica objectiva directa (per exemple, el suport social). Fins i tot els beneficis extrínsecs sovint són expressions de suport i amistat, i així tenen també valor intrínsec.

De fet, aquesta conducta d'intercanvi és voluntària,⁸ atès que no hi ha cap garantia que els beneficis seran retornats o que aquesta reciprocitat produirà beneficis futurs. L'intercanvi de beneficis implica incertesa, particularment en les etapes inicials de la relació, quan el risc de no-reciprocitat és relativament alt. Per això les relacions evolucionen a poc a poc: comencen amb l'intercanvi de beneficis de relatiu valor baix i escalen cap a beneficis de valor alt quan les parts han mostrat la seva fidelitat (Blau, 1964).

Globalment, segons Whitener et al. (1998), la dinàmica de l'intercanvi entre els diferents actors i la necessitat de comptar amb la bona voluntat i l'obligació de l'altre actor poden crear incertesa. Així, l'intercanvi social emfatitza el desenvolupament de les relacions en el temps i indica que l'intercanvi social d'èxit implica tant la confiança com la incertesa. Per exemple, organitzacions que tracten de donar autoritat (*empowerment*) als empleats de menys nivell per tal d'acomplir els resultats organitzatius potser corren riscos i creen incertesa en relació amb les reaccions d'aquests empleats davant d'aquestes iniciatives. La norma de reciprocitat estableix que les expectatives de la direcció que reconeix, delega, inverteix en els recursos humans i altres favors, seran correspostes.

La confiança és un aspecte dinàmic de les relacions humanes (Flores i Solomon, 1998) que es construeix i es promou mitjançant les interaccions mútues positives entre actors. I, com assenyalen Lewis i Weigert (1985, 971), “quan veiem els altres actuar de manera que implica que estan confiant en nosaltres, ens tornem més disposats a tenir una conducta recíproca i a confiar-hi més. Contràriament, ens

⁸ Blau (1964) indica, tanmateix, que la confiança es pot generar de dues maneres: per mitjà de la descàrrega regular d'obligacions (per exemple, reciprocant regularment beneficis rebuts d'altres persones) i per mitjà de l'expansió gradual dels intercanvis en el temps.

tornem desconfiats amb aquells les accions dels quals sembla que violin la nostra confiança o que desconfien de nosaltres”.

Whitener (2001) proposa un model d'intercanvi social i normes de reciprocitat per explicar els processos motivacionals de les pràctiques de recursos humans “d'alt compromís”. En el marc de l'intercanvi social, Tzafrir et al. (2005) afirmen que la confiança dels directius en els seus empleats juga un paper molt important pel que fa a l'establiment de les “pràctiques de treball d'alt rendiment”. Aquesta teoria ens permet una mirada útil mitjançant la qual examinar els mecanismes motivacionals de l'elecció de les pràctiques organitzatives dels directius i els mecanismes motivadors que estan sota la iniciació de la conducta fidedigna en la confiança.

Tot i que Blau es va centrar en el desenvolupament de la confiança entre individus (per exemple, els empleats i els seus superiors immediats), aquesta teoria de l'intercanvi social també es pot aplicar a la confiança dels empleats en altres àmbits, com ara els grups o l'organització (Whitener, 2001; Hosmer, 1995). Els empleats típicament s'embarquen en múltiples relacions d'intercanvi, se'n beneficien diferentment de cadascuna i responen a cada relació amb conductes i actituds diferents (Settoon, Bennett i Liden, 1996). A més, diverses aplicacions de la teoria de l'intercanvi social ajuden a predir com els empleats desenvolupen la confiança en altres nivells.

– *En el nivell individual o interpersonal* el referent més estudiat és la relació amb el cap immediat (les relacions jeràrquiques). Per exemple, Deluga (1994) afirma que els empleats que creuen que estan tractats equitativament pels seus supervisors i tenen unes relacions interpersonals amb el cap de molt bona qualitat mostraran conductes de confiança més gran amb ells.

– *En el nivell de grup* no es tracta d'una simple agregació o mitjana de relacions entre dos, sinó que reflecteix les expectatives i creences del grup com a unitat. Per exemple, el “model de reforçament en espiral de la dinàmica de la confiança” proposat per Zand (1972) aporta una explicació dels processos d'intercanvi social de la confiança en els grups petits.

– *En el nivell organitzatiu* ha estat conceptualitzada com la confiança en la persona que et dona feina, l'ocupador (Robinson, 1996), o bé com la confiança en l'equip directiu (Scott, 1983) o en l'organització “impersonal” (Pearce et al., 1994).

Diverses polítiques i pràctiques organitzatives afecten el nivell de confiança que els empleats tenen en l'organització.

A continuació es revisarà amb més profunditat aquests nivells d'anàlisi.

2.2. NIVELLS D'ANÀLISI DE LA CONFIANÇA A LES ORGANITZACIONS

2.2.1. Introducció

Com s'ha pogut veure reflectit en les tipologies presentades en el capítol precedent, la confiança juga diferents papers en les relacions de treball a les organitzacions. És per aquest motiu que, de primer, es vol analitzar conceptualment aquest constructe des de l'òptica dels diferents nivells d'anàlisi en què es dona, per passar, a continuació, a analitzar els diferents rols que pot exercir com a variable interventora o variable que afecta altres processos organitzatius, és a dir, sent la causa, l'efecte o la variable moderadora (vegeu el capítol següent, apartat 3.3).

La confiança pot ser conceptualitzada en diferents nivells d'anàlisi, que reflecteixen les entitats en què juga un rol (individus, díades, grups, xarxes, sistemes, organitzacions-firmes, aliances entre firmes, institucions). La confiança pot donar-se entre individus (Johnson-George i Swap, 1982), entre organitzacions (Gulati, 1995), entre individus i institucions socials (Barber, 1983), entre individus i organitzacions (Zaheer, McEvily i Perrone, 1998), entre organitzacions públiques (Carnevale, 1995), com una característica general de societats diferents (Fukuyama, 1995) i fins i tot com un tret personal (Rotter, 1971).

La confiança pot ser vista a escala interpersonal o bé com una propietat sistèmica. Segons Lane (1998),⁹ qualsevol teoria sobre el tema ha de tractar de veure-la com una "realitat social multidimensional", la qual pot fer de pont entre els nivells micro i macro (Lewis i Weigert, 1985, 967). L'afirmació que la confiança és un fenomen exclusivament interpersonal s'ha de matisar, ja que quan es parla del nivell d'anàlisi organitzatiu s'està fent una extrapolació al conjunt de l'organització. La confiança organitzativa té les seves bases en les persones i són aquestes les que

⁹ Aquesta autora assenyala que, si bé és difícil no mirar la confiança amb aquesta dimensió interpersonal, qualsevol teoria que no vagi més enllà d'aquest nivell, no pot entendre i pretendre construir la confiança en l'entorn globalitzat del management actual. Actualment, l'estabilitat a escala micro s'ha tornat problemàtica; cada vegada més, els llaços organitzatius necessiten estar establerts per mitjà dels límits socials, geogràfics i nacional-culturals (Lane, 1998, 14).

confien i dipositen la seva confiança (Zaheer et al., 1998). L'acció de confiar és una activitat exclusiva de les persones, el que varia és el punt de referència de la confiança: en varia el destinatari.

En la bibliografia científica hi ha diferents propostes des de les quals estudiar el fenomen de la confiança en el context de les organitzacions. Així, McEvily et al. (2003), en la introducció de l'especial d'*Organizational Science*, estableixen quatre nivells d'anàlisi: individual, grupal, organitzatiu i interorganitzatiu. En canvi, Costa (2000) en proposa tres perquè en el nivell interpersonal inclou tant l'individual com el grupal. Das i Teng (2001) consideren també que la confiança és un fenomen multinivell que es dona a escala personal, organitzativa, interorganitzativa i internacional. Molt semblant a les propostes anteriors, només que en aquest cas el nivell interorganitzatiu se subdivideix en dos.

En el present treball de recerca es pretén analitzar la confiança en els processos de treball en el si de les organitzacions professionals esportives. Per això, considerarem la confiança un concepte "meso", ja que integra processos psicològics i de dinàmica de grup a escala micro amb formes organitzatives i institucionals a escala macro (Rousseau et al., 1998, 393).

Segons Gillespie i Dietz (2005), quan s'afirma que els empleats fan judicis sobre la confiabilitat de la seva organització, els empleats estan prenent en consideració múltiples actors,¹⁰ inclosos els col·legues de treball immediats (Butler, 1991; Davis, Schoorman, Mayer i Tan, 2000), els executius sèniors (Clark i Payne, 1997; Mayer i Davis, 1999), els grups (Cummings i Bromiley, 1996) i la mateixa organització (Mishra, 1996; Robinson, 1996; Shockley-Zalabak, Ellis i Winograd, 2000).

Així, doncs, l'objecte d'estudi de la confiança a les organitzacions pot fer referència a les relacions entre i dins les organitzacions; entre i dins els grups i entre els empleats d'un mateix nivell jeràrquic o entre empleats de diferents nivells. Per tant, una persona pot confiar en una altra, en un grup o en una organització. També

¹⁰ A més, alguns autors consideren diferents fonts d'evidència que operen en múltiples nivells (Lewicki et al., 1998; Nootboom, 2002; Whitener, 1998) i agreguen aquestes impressions en una valoració global (Pearce, 1993; Robinson, 1996; Robinson i Rousseau, 1994; Whitener, 1997; Schneider i Bowen, 1985). Amb tot, cal tenir present que s'ha trobat que la confiança en els diferents nivells d'anàlisi (interpersonal, intragrupal, interorganitzatiu) difereix quant a la seva naturalesa i els efectes en els resultats, però els aspectes bàsics de la confiança són comparables entre els diferents nivells (Zaheer, McEvily i Perrone, 1998).

s'ha vist que hi ha investigadors amb una mirada més macro que parlen fins i tot dels nivells de confiança d'una societat. Això ens permet distingir entre confiança en el nivell interpersonal, grupal, organitzatiu i interorganitzatiu. Nosaltres, però, ens concretarem en els tres nivells interns a l'organització.

2.2.2. La confiança en el nivell individual

El nivell interpersonal se centra en el desenvolupament de la confiança entre les persones; és a dir, quines són les condicions on es crea, es desenvolupa, es manté i potser es destrueix la confiança. Es vol indagar els factors que generen la confiança i les conseqüències que té la presència de la confiança per a la interacció de les persones.

En el nivell organitzatiu, el referent on estudiar la confiança poden ser els mateixos companys o la relació diàdica superior-subordinat. En aquest sentit, el cas més freqüentment estudiat és la confiança del subordinat en el seu cap, i no a l'inrevés. Tot i l'asseveració dels estudiosos dels anys seixanta (Blau, 1964; McGregor, 1967) que els processos d'intercanvi social construeixen la confiança dels subordinats en els seus caps, hi ha pocs estudis que hagin investigat aquesta noció a l'inrevés: com la confiança que el cap diposita en els col·laboradors es tradueix en millors resultats dels col·laboradors.¹¹

2.2.2.1. La confiança interpersonal

Estudiar la confiança que es dona entre les persones significa analitzar el conjunt d'expectatives positives sobre les intencions futures de l'altra part, en un context determinat i sota unes condicions de risc (Lewicki i Bunker, 1996). O, dit d'una

¹¹ Skinner i Saunders (2005) puntualitzen que, quan a les definicions es parla de les característiques de la interacció, sembla que els elements "expectativa positiva" i "voluntat de ser vulnerable" abracin les característiques i conductes dels dos actors (el fideïcomitent i el fideïcomissari). Malgrat això, la realitat en molts dels enfocaments dels estudis és tan sols en un costat de la relació; així, es pot afirmar que es presta poca atenció a si els elements clau de la definició s'apliquen igual a les característiques i orientacions d'ambdues parts en la relació de confiança. A tall d'exemple, Brower et al. (2000) tracten de la confiança en els caps, mentre que la recerca de Chan (2003) se centra en la confiança en els empleats. Històricament, l'interès dels investigadors s'havia centrat en la confiança del cap envers els subordinats (teoria X i Y de McGregor, 1967); els darrers anys, en canvi, s'ha canviat la perspectiva i s'ha posat l'accent en la confiança dels col·laboradors o subordinats en el cap. Una possible raó n'és l'ús generalitzat a les organitzacions dels equips funcionals i interdepartamentals (Costigan et al., 1998).

altra manera, “fins a quin punt una persona se'n refia d'una altra i està disposada a actuar sobre la base de les paraules, accions i decisions de l'altra” (McAllister, 1995, 25).

Estudiar la confiança interpersonal depèn de la informació que prové de l'experiència personal d'un actor respecte dels altres. Aquesta confiança basada en el procés (Zucker, 1986) descansa en una relació personal entre actors i, per tant, particular. La confiança interpersonal sorgeix de la història d'una relació, donada entre les parts, i reflecteix la qualitat d'aquest intercanvi. La confiança és una expectativa positiva sobre la conducta particular dels altres, i inevitablement està vinculada als lligams socials i a les relacions on sorgeixen aquestes expectatives. La confiança interpersonal està inserida en els grups cohesionats, connectats i estretament vinculats, amb fortes relacions socials (Rus, 2005).

Els investigadors, des de fa temps, han anat mostrant que la confiança interpersonal té relacions significatives amb moltes variables organitzatives, com ara la qualitat de la comunicació (Muchinsky, 1977; Roberts i O'Reilly, 1974; Yeager, 1978), l'actuació dels empleats (Earley, 1986), la conducta de ciutadania organitzativa (McAllister, 1995), la resolució de problemes (Zand, 1972) i la cooperació (Axelrod, 1984; Deutsh, 1962).

No és pas sorprenent que molta de la investigació sobre els antecedents de la confiança s'hagi centrat en les percepcions i creences de la persona que confia (el fideïcomitent), com són les seves percepcions sobre la competència, humanitat i integritat del fideïcomissari (qui rep la confiança), que passen per ser les condicions crítiques perquè la confiança es doni (Butler, 1991; Mayer et al., 1995). Aquestes visions en les percepcions de qui confia ajuden a identificar com la confiança sorgeix i suggereix que els directius poden tenir un impacte considerable en la construcció de la confiança. De fet, Jones i George (1998) defensen que les accions i conductes que mantenen els gerents proporcionen les bases per a la confiança, i que realment és la responsabilitat de la direcció qui ha d'emprendre el primer pas i iniciar les relacions de confiança. Tanmateix, no es coneix gaire què provoca que els gerents es comportin de manera fidedigna, que se'ls vegi com a dignes de confiança i, consegüentment, què poden fer per construir la confiança.

2.2.2.2. La confiança en el cap (en l'entrenador)

No distingirem entre líders i gerents (o caps) perquè els termes s'utilitzen sovint intercanviats en la bibliografia.¹² A més, si es miren els equips esportius en un context organitzatiu formal com proposen Chelladurai i Saleh (1980), llavors el paper de l'entrenador pot igualar-se al paper de direcció.¹³

Comentario [MSOFFICE4]:

Com ha quedat exposat en el capítol precedent, hi ha diverses explicacions sobre el procés per mitjà del qual es forma la confiança, afecta els resultats del lloc de treball i la mateixa naturalesa del constructe. Seguint Dirks i Ferrin (2002), distingirem qualitativament entre dues grans perspectives teòriques de la confiança en la direcció (en el líder) que apareixen en la bibliografia:

- a) la confiança basada en la relació (la base de la qual és fonamentalment afectiva) i
- b) la confiança basada en el caràcter del líder (la base de la qual es fonamentalment cognitiva).

a) La perspectiva de la *confiança basada en la relació* se centra en la *naturalesa de la relació del líder i el seguidor* o, dit d'una altra manera, com el seguidor entén la naturalesa de la relació. Per exemple, alguns investigadors descriuen la confiança en la direcció com a operar segons un procés d'intercanvi social (Konovsky i Pugh, 1994; Whitener et al., 1998). Els seguidors veuen la relació amb el seu líder com alguna cosa més enllà del contracte econòmic normal en el qual les parts operen, sota la base de la confiança, la bona voluntat i la percepció d'obligacions mútues (Blau, 1964). L'intercanvi denota una relació d'alta qualitat, i les qüestions de preocupació i consideració en la relació són centrals.

¹² Igual que Yukl i Van Fleet (1992), no distingirem entre líder i cap. Alguns autors de lideratge, com per exemple Kotter (1996), afirmen que liderar és promoure el canvi organitzatiu, mentre que dirigir és gestionar la quotidianitat. Amb tot, a la pràctica, no es distingeix entre liderar i dirigir, ja que s'entén que liderar o gerenciar és influir en un grup per tal que assoleixi les fites organitzatives. L'única possible diferència és que en els directius la base d'influència els ve donada pel poder formal que els atorga l'estructura organitzativa, mentre que en els líders els l'atorguen els seguidors independentment de si existeix o no el poder formal. Uns altres autors (Bennis i Nanus, 1985, 21) ho expliquen així: "Els directius són persones que fan les coses adequades, com cal; els líders, en canvi, són persones que fan les coses que cal fer."

¹³ Ball (1975), per exemple, remarca que els equips esportius encaixen en la descripció general d'organitzacions formals. Més específicament, assenyalava que els equips es caracteritzen per: a) una identitat inequívoca; b) una llista exacta de membres, inclosa la llista de posicions i condicions; c) un programa planificat d'activitats i la divisió de feines per assolir les fites específiques, i d) els procediments per reemplaçar els membres i traslladar-los d'una posició a una altra.

Els investigadors han utilitzat aquesta perspectiva en descriure la forma com la confiança en les relacions del líder i el seguidor desvetlla conductes de “ciutadania” (Konovsky i Pugh, 1994); també, en recerques que analitzen el funcionament del lideratge transformacional i la confiança (Pillai, Schriesheim i Williams, 1999), i en la bibliografia de les relacions d'intercanvi entre el líder i el membre-seguidor (Schriesheim et al., 1999). Aquesta perspectiva de la confiança basada en la relació posa l'èmfasi en les qüestions relacionals (Dirks i Ferrin, 2002).

b) La segona perspectiva se centra en la *percepció dels trets del líder* i de la manera com el líder influeix, en el sentit de vulnerabilitat del seguidor, en una relació jeràrquica (Mayer, Davis i Schoorman, 1995). Segons aquesta perspectiva, Dirks i Ferrin (2002) afirmen que les preocupacions relacionades amb la confiança sobre el caràcter del líder són importants, perquè el cap pot tenir l'autoritat per prendre decisions que tenen un impacte significatiu en l'habilitat d'un seguidor d'aconseguir les seves fites (per exemple, renovacions de contracte, la paga, les assignacions de treball, els acomiadaments). Aquesta perspectiva implica que els seguidors intenten dibuixar les inferències sobre les característiques del líder, com ara la integritat, la seguretat, l'equitat i l'habilitat, i que aquestes inferències tenen conseqüències per a la conducta de treball i les actituds.

Els exemples d'investigadors que fan servir aquesta perspectiva inclouen models de confiança basats en les característiques del qui confia (Mayer et al., 1995), recerques sobre les percepcions de les característiques del líder (Cunningham i MacGregor, 2000; Oldham, 1975) i investigacions sobre alguns tipus de conductes del líder (Jones, James i Bruni, 1975). Aquesta segona perspectiva es basa, doncs, en les inferències sobre el caràcter del cap (Dirks i Ferrin, 2002).

En totes dues perspectives, la confiança és una creença o una percepció que posseeix el seguidor, i es mesura d'acord amb això; no és una propietat de la relació o del líder. Així doncs, i per resumir, es pot afirmar que la confiança que els col·laboradors disposen en els caps parcialment és deguda a l'habilitat de jutjar la credibilitat dels seus directius o caps. Segons Sheppard i Sherman (1998), la confiança dels subordinats en els seus caps s'estableix sobre la base de les accions i conductes dels caps. Es basa en el coneixement i en el fet que la conducta d'aquests sigui previsible; això està molt ben documentat en la recerca del lideratge (Bass, 1990; Yukl, 2002).

2.2.3. La confiança en el nivell de grup

La confiança en el nivell d'equip no ha rebut gaire atenció dels investigadors, malgrat algunes evidències que juga un rol clau en el desenvolupament de la dinàmica de l'equip i, per tant, afecta les actituds en el treball. Les persones en els grups de treball construeixen relacions amb els altres, basades en la definició clara dels seus rols, la comunicació oberta i la influència compartida. Mantenen aquestes relacions en la mesura que posen els interessos i el suport del grup per davant dels seus propis interessos.

La confiança en el nivell de grup no és tan sols una recopilació de relacions de confiança diàdiques, diu Withener (1997, 398), o una simple mitjana de confiança entre cada díada, sinó que reflecteix les expectatives i creences dels membres de l'equip sobre els altres membres del grup, com un tot. Es mesura millor preguntant als membres del grup sobre les seves percepcions de la generalització dels altres membres del grup (Simon, 1995).

Ja s'ha comentat amb anterioritat, en parlar del desenvolupament de la confiança, el "model de reforçament en espiral de la dinàmica de la confiança" proposat per Zand (1972), que proporciona una explicació teòrica de com la confiança es desenvolupa en els grups petits. Tot i que en desconeix les connexions, clarament descriu un model construït a partir dels processos d'intercanvi social. Prediu que les persones en els grups desenvolupen expectatives dels altres en observar-ne les conductes de comunicació, influència i control. La confiança en els membres del grup augmenta per la manera com intercanvien informació, comparteixen influència, mostren autocontrol i eviten abusar de la vulnerabilitat d'altres membres del grup. La confiança de l'equip, diu Withener (1997), continua mentre hi ha interaccions entre els membres i es reforcen les expectatives dels membres de l'equip que aquestes conductes continuaran, i s'apaga quan les interaccions revelen conductes que desconfirmin les expectatives optimistes i confirmen els temors de la vulnerabilitat.

La confiança en el nivell d'equip i l'efectivitat del grup (Friedlander, 1970; Zand, 1972) s'associen a la satisfacció de les persones amb els companys de feina, la satisfacció global en el treball i el compromís organitzatiu (Pearce, Sommer, Morris i Frideger, 1992). La relació amb els resultats futurs i l'efectivitat actual presenta

resultats desiguals i inconsistents¹⁴ (per a una revisió en profunditat, vegeu Dirks i Ferrin, 2001, i el capítol específic a continuació, apartat 3.3.5).

2.2.3.1. La confiança entre els membres dels equips esportius

L'objecte del nostre estudi són els equips esportius, on la confiança interpersonal entre els seus membres és clau, ja que l'activitat que es realitza no pot assolir-se sense la contribució de tots i cadascun dels altres membres, atès que la feina dels equips esportius és una tasca altament interdependent i amb un resultat únic.

Com que els jugadors han de treballar junts, uns aprenen de les competències dels altres i la interdependència de la tasca els porta a cooperar entre ells, ja que han de complementar-se i actuar coordinadament. Per tant, en el si de qualsevol equip s'hauran de produir relacions de confiança entre els seus membres; sense aquesta confiança interpersonal els equips no podran avançar, ja que necessiten comptar els uns amb els altres.

Segons alguns autors (Fiore et al., 2001; Jones i George, 1998), la confiança és una part integral d'un equip de treball, ja que les tasques de l'equip requereixen un alt nivell d'interdependència. Aquesta dependència mútua porta a compartir el respecte per les fortaleses dels membres de l'equip i a mantenir canals de comunicació oberts (De Vries, 1999). També s'ha observat com les creences i els valors compartits impacten significativament en els equips eficaços, perquè augmenta la confiança dins de l'equip o augmenta la creació de vincles comuns (o ambdues coses); procés aquest darrer, d'altra banda, suggerit per mantenir el desenvolupament dels grups que evolucionen cap a equips (De Vries, 1999; Jones i George, 1998).

Molts autors parlen dels beneficis de la confiança, però els resultats empírics són poc consistents a l'hora de mostrar la relació entre la confiança dels membres de

¹⁴ Per què la confiança promou l'efectivitat de l'equip? Möllering (2006) aporta un argument en explicar la confiança interpersonal, que també es pot aplicar als equips (com proposen Bijlsma-Frankema et al., 2005). La persona que confia adopta una racionalitat del "nosaltres" en la qual captura els interessos de l'altra i els posa al costat dels seus propis interessos i també captura les expectatives que l'altra part, que rep la confiança, tindrà una conducta recíproca cap a aquesta racionalitat del "nosaltres". Aplicat als equips, es pot fer la conjectura que la confiança en els membres de

l'equip i la *performance* de l'equip (Dirks, 1999; Langfred, 2004). Mentre que en alguns estudis s'han trobat *relacions positives* entre la confiança i l'efectivitat de l'equip (Costa, 2003; Costa et al., 2001; Klimoski i Karol, 1976; Schippers, 2003), en d'altres s'ha trobat que la confiança entre els membres de l'equip no està relacionada amb el rendiment i l'efectivitat de l'equip (Aubert i Kelsey, 2003; Porter i Lilly, 1996). Un estudi de Langfred (2004) sobre equips autogestionats mostra fins i tot que la confiança pot estar negativament relacionada amb l'efectivitat. Els resultats d'aquest darrer estudi mostren que, en equips amb molta autonomia individual, els alts nivells de confiança porten a mantenir poc control i una baixa supervisió, que alhora condueix a una efectivitat baixa de l'equip; a diferència del que passa en equips amb una autonomia individual alta i amb alts nivells de control i supervisió (Bijlsma-Frankema et al., 2005).

Atesos aquests resultats mixtos, alguns autors proposen interpretacions alternatives del funcionament de la confiança. Dirks (1999) argumenta que, en lloc de pensar en termes d'efectes principals, la confiança en el si dels equips de treball s'entendria millor com una relació de moderació entre variables independents rellevants, com ara la motivació en la tasca i l'efectivitat.

2.2.4. La confiança en el nivell organitzatiu

Ja hem vist que, generalment, la confiança és considerada com un fenomen que passa entre individus, però també és possible concebre el fenomen de la confiança organitzativa (Atkinson i Butcher, 2003, 289). La confiança organitzativa fa referència a la creença de l'empleat en la consecució de les fites corporatives i a la confiança en els seus líders o directius, l'acció organitzativa dels quals es demostrarà beneficiosa per al conjunt dels empleats (Kim i Mauborgne, 1993; Konovsky i Cropanzano, 1991).

La confiança organitzativa té a veure amb les actituds i els comportaments dels directius (Creed i Milles, 1996; Cangemi et al., 1990), ja que contribueixen, per mitjà de les seves pràctiques de gestió, a determinar els nivells de confiança global i, de manera més específica, per mitjà dels fluxos de comunicació i el disseny dels

l'equip, des d'aquesta perspectiva de la racionalitat del "nosaltres", promourà la direcció dels membres de l'equip cap als objectius conjunts per sobre dels propis (Möllering, 2006).

sistemes de recompenses i control, tant en els equips de treball com en els departaments i l'organització globalment, a part de ser també els responsables de dissenyar i dur a terme l'estratègia, els processos operatius, l'assignació de recursos i la gestió global de l'organització (Creed i Milles, 1996; Pfeffer, 1992).

Així doncs, en el si de les organitzacions podem distingir entre la confiança organitzativa i la confiança interpersonal, les dimensions de la qual són la confiança lateral i la vertical. El terme *confiança lateral* fa referència a les relacions de confiança entre companys o iguals que comparteixen una situació de treball similar. La *confiança vertical*, al seu torn, fa referència a la confiança en el cap i els directius. També es tracta d'una relació entre individus, però en el cas de la confiança vertical pot ser de tres tipus: en el superior immediat, en els subordinats i en l'equip directiu (McCauley i Kuhnert, 1992). Per tant, quan es parla de la confiança en el cap o en el líder, s'entén el supervisor o superior immediat. Però també es pot voler considerar la confiança que es diposita en l'equip directiu de l'organització.

Tenint en compte la recerca realitzada per l'estudiós del lideratge Bass (1990, 394), trobem que els supervisors (caps immediats) tendeixen a realitzar activitats més operatives, directament relacionades amb els col·laboradors (gestionar el rendiment del dia a dia de les activitats de treball). En canvi, els directius de més nivell exerceixen funcions més estratègiques: fixen la direcció estratègica, assignen recursos als diferents projectes i departaments, comuniquen als empleats els objectius de l'organització, etc. Ateses les diferències de rol, no serà el mateix correspondre a la confiança del cap immediat superior (la qual estarà més relacionada amb els resultats i el rendiment del treball) que a la de l'equip directiu (que segurament implicarà correspondre amb un compromís més alt amb l'organització i la seva missió) (Dirks i Ferrin, 2002).

Aquesta diferenciació entre nivells de direcció, i tenint present que s'ha trobat empíricament que la confiança organitzativa és diferent de la confiança interpersonal (Doney i Cannon, 1997),¹⁵ permet fer l'afirmació que "la confiança també té lloc a escala de l'organització" (Jeffries i Reed, 2000, 873).

¹⁵ Si prenem en consideració la comprensió de la confiança a nivell macro que té la sociologia, podem considerar la confiança organitzativa com "una generalització del sistema de mútua confiança de dos actors, però que involucra un nombre més gran d'actors" (Coleman, 1990, 188). També cal assenyalar una correlació entre la confiança interpersonal i la confiança organitzativa, però amb algunes diferències en el mecanisme per mitjà del qual es desenvolupa la confiança en aquests contextos (Doney i Cannon, 1997; Jeffries i Reed, 2000).

2.2.4.1. La confiança en l'equip directiu

Fox (1974, citat per Costigan et al., 1998, 309) és un dels primers investigadors en la bibliografia del management que parla de confiança “institucional”, però ell l'entén com aquella confiança que un empleat diposita en el director general i l'equip directiu. La confiança en l'equip directiu és més impersonal, menys diàdica o interpersonal, llevat que l'organització tingui un nombre relativament petit d'empleats o que la persona que valora la confiança estigui posicionada a prop de dalt de la jerarquia de l'organització.

Els empleats supervisen els processos organitzatius per decidir si poden confiar o no en l'equip directiu (Carnevale, 1988). La confiança en el director general i el seu equip es basa normalment menys en l'observació directa i més en els resultats de les decisions preses pels directius de la junta directiva. És a dir, aquesta confiança ve determinada per l'eficàcia, l'honradesa i transparència dels sistemes de l'organització creats, que no pas per les conductes de la direcció pròpiament dites (McCauley i Kuhnert, 1992; Costigan et al., 1998). Resumint aquest raonament, sembla que la confiança en l'equip directiu depèn bàsicament dels sistemes organitzatius i de si produeixen o no confiança (McCauley i Kuhnert, 1992).

Finalment, cal dir que s'han realitzat poques recerques empíriques en l'àrea de la confiança en l'alta direcció o confiança organitzativa (McCauley i Kuhnert, 1992). Amb tot, es poden trobar diversos investigadors que han estudiat la confiança en el nivell organitzatiu: per exemple, la confiança en la persona que et contracte (Robinson, 1996), la credibilitat organitzativa (Pearce et al., 1994) o la confiança en l'equip directiu (Scott, 1983). Així, s'ha trobat que les característiques dels sistemes retributius (Pearce et al., 1994) i el compliment del contracte psicològic (Robinson, 1996) afecten el nivell de confiança dels empleats en l'organització.

2.2.4.2. La confiança organitzativa o confiança en la institució

Des d'una perspectiva sociològica, mentre que la confiança interpersonal resulta de la història d'interaccions repetides entre persones particulars, la confiança institucional precedeix aquestes interaccions i ajuda les persones a comprometre's en

les relacions (Luhmann, 1988). Per *confiança institucional* s'entén “la creença que les estructures impersonals necessàries estan al seu lloc per permetre actuar amb anticipació per a la consecució d'un futur amb èxit” (McKnight, Cummings i Chervany, 1998, 478). Aquests autors, a més, distingeixen dues menes de confiança institucional: la *normalitat institucional* i la *seguretat estructural*.

La *normalitat institucional* es crea a partir de l'aparença que les coses són normals, usuals i que les diferents coses sembla que estan en l'ordre apropiat, raó per la qual es defineix com la creença que l'èxit és degut al fet que probablement la situació és normal. La *seguretat estructural*, per la seva banda, es defineix com la creença que l'èxit és degut probablement al fet que determinades condicions del context, com ara les promeses, els contractes, les regulacions i garanties (seguretats estructurals), es troben en el seu lloc (McKnight et al., 1998, 478-479). Així, es considerarà confiança institucional¹⁶ la confiança que els membres de l'organització tenen en les estructures organitzatives formals, com per exemple l'estratègia organitzativa, la tecnologia o l'eficiència i imparcialitat dels sistemes organitzatius, com ara les polítiques de recursos humans (Costigan et al., 1998, 309).

D'acord amb Creed i Miles (1996), els *nivells de confiança de l'organització* tenen un rol interactiu amb les *filosofies de gestió* i les formes organitzatives, ja que es troben incorporades en les creences subjacents a les filosofies dels seus directius. Les filosofies de gestió condicionen les expectatives i atribucions, les interaccions que es produeixen i la reciprocitat. En el model que proposen aquests autors poden apreciar-se les relacions entre les estructures organitzatives i els seus mecanismes de gestió (vegeu la taula 8). Cadascuna d'aquestes estructures planteja les seves pròpies necessitats o requeriments de presència de confiança perquè funcioni. Es passa des de la quasi inexistència de confiança en les formes organitzatives del segle XIX a unes necessitats de reconeixement dels empleats i una direcció de suport i control a mitjan segle XX (filosofia de les relacions humanes), per arribar a les noves formes matricials i divisionals on la presència de la confiança és fonamental per a l'assignació ràpida de recursos i la presa de decisions en diferents nivells de l'organització (Creed i Milles, 1996). I s'arriba a les estructures en xarxa, amb la

¹⁶ Aquest tipus de confiança pot també ser anomenat *confiança impersonal* (Atkinson i Butcher, 2003). Segons aquests autors, la confiança a les organitzacions existeix en ambdues formes: la personal i la impersonal. La confiança impersonal es basa en els rols, els sistemes i la reputació a partir dels quals es fan les inferències sobre si un directiu és digne de confiança. La forma [inter]personal de la confiança, d'altra banda, es basa en la interacció en una relació concreta (Atkinson i Butcher, 2003, 290-291).

filosofia de la inversió humana que implica, per part de l'organització, una assumptió del risc en excedir les necessitats actuals.

Taula 8. Evolució de les formes i filosofies del management

	ESTRATÈGIA PRODUCTE-MERCAT	ESTRUCTURES ORGANITZATIVES	MECANISMES DE GESTIÓ	FILOSOFIES DE GESTIÓ
1800	Producte o servei únic. Mercats locals o regionals	Agència	Control personal i directe	Tradicional
1890-1920	Limitat – estandarditzat	Funcional	Plans i pressupostos centrals. Departaments dirigits per personal especialitzat	Relacions humanes
1920-1960	Diversificació, línia de producte o servei canviant. Mercats nacionals i internacionals	Divisional	Establiment de fites corporatives. Decisions operatives a escala de divisió	Relacions humanes / recursos humans
1960-1990	Productes o serveis estàndard i innovadors. Mercats estables i canvians	Matricial	Equips temporals i eines d'assignació lateral de recursos (mercats interns o sistemes de planificació conjunta)	Recursos humans
1990-2010	Productes o serveis produïts per unitats vinculades per mitjà del mercat	Xarxa	Sistemes temporals units per agents, sistemes d'informació compartida per a la confiança i coordinació	Inversió humana

Font: basat en Creed i Miles (1996, 21)

Així, a les organitzacions actuals i futures els requeriments de confiança passen a ser un requisit en tots els nivells, en el cas de la xarxa organitzativa, mentre que en les altres formes d'organització els requisits de confiança es manifesten millor en les relacions entre directius i especialistes funcionals (forma funcional), executius divisionals (forma divisional) o equips de projecte (forma matricial). Segons Creed i Miles (1996), la importància de la confiança a les organitzacions ha augmentat significativament i, en cas d'absència, redueix l'eficiència de les diferents estructures organitzatives i fins i tot en fa perillar la supervivència.

A la nostra recerca distingirem, igual que Tan i Tan (2000), entre confiança interpersonal i organitzativa, entre confiança en el cap i en la institució, tot i reconèixer que són dos tipus de confiança que s'han de relacionar, però que de fet són diferents i es complementen. Els caps són el lligam formal entre l'organització i els empleats i són directament responsables de comunicar als seus col·laboradors les polítiques organitzatives i els objectius. Però l'empleat pot confiar en el seu cap i no en l'organització. Això és degut al fet que l'empleat i el cap poden tenir una molt bona relació interpersonal, però l'empleat pot pensar que l'organització no reconeix prou la seva contribució o no li dóna una compensació justa, per exemple. Això també pot

passar a l'inrevés. A més d'aquests dos nivells cal considerar-ne un d'intermedi, que és la confiança grupal entre els membres de l'equip.¹⁷

2.3. CONCLUSIONS SOBRE EL MARC D'ESTUDI I ELS NIVELLS D'ANÀLISI

Els investigadors han estudiat empíricament com la confiança impacta en l'organització en el nivell individual (McAllister, 1995), de grup (Korsgaard et al., 1995) i organitzatiu (Davis et al., 2000). Tot i l'interès creixent pels efectes de la confiança a les organitzacions, la confiança continua semblant un constructe difícil de copsar i mesurar en estudis empírics.

Una asseveració que podrien subscriure les diverses disciplines, i els diferents nivells d'anàlisi de la confiança, és que la confiança és un estat psicològic, format per les experiències psicològiques de les persones respecte d'altres persones, respecte dels equips i de les organitzacions. Conceptualitzar la confiança d'una sola manera en una relació interpersonal determinada té el risc de perdre la gran riquesa del fenomen de la confiança, especialment en els entorns organitzatius. La confiança pot existir en diferents nivells i amb diferents intensitats, depenent de la tasca de la persona referent i del marc en què es doni.

Els directius juguen un paper molt important en la determinació del nivell de confiança i les expectatives específiques dins de les seves unitats. Independentment del nivell de confiança en el si d'una organització, les seves accions poden ser correspostes. Els directius dissenyen els sistemes de control i recompensa, que són l'aparador visible dels nivells de la confiança dins dels departaments o de l'organització com un tot.

Des del punt de vista de qui confia, i en el context d'una organització de treball, la confiança es pot mirar des d'una *perspectiva horitzontal o lateral* (amb els companys de l'equip) i des d'una *perspectiva vertical* (la confiança en el cap i en l'equip directiu). Ambdues reflecteixen una forma de confiança interpersonal, amb l'excepció de la confiança dipositada en l'equip directiu, més impersonal, que es pot

¹⁷ Aquí es fa referència a la diferent terminologia dels "nivells d'anàlisi", que difereix segons que es tracti de la complexitat de la teoria o, en canvi, si es tenen presents els nivells jeràrquics de l'organització (Waldman i Yammarino, 1999). Vegeu-ne una breu descripció a la introducció del capítol, a la pàgina 32.

considerar que se sustenta en els resultats de les decisions dels directius, més que no pas en la relació interpersonal directa (Costigan, Ilter i Berman, 1998).

La consideració clau, quan es tracta del nivell d'anàlisi d'una recerca, és que la teoria, el mesurament i les circumstàncies de l'organització tinguin coherència i lògica conjunta (Morrow et al., 2004). D'altra banda, Coleman (1990) defensa que hi ha una circularitat (*feedback*) entre el nivell macro i micro, i el nivell micro i macro. En aquesta recerca, però, i per mantenir la nostra anàlisi manejable, tractarem la confiança com un estat estable i eludirem aquestes qüestions de *feedback* que realment parlen de la formació i el desenvolupament de la confiança a nivell macro (Jeffries i Reed, 2000).

Un cop revisat què pot significar per a una organització el constructe de la confiança: com es concep, quins en són els components i des de quines perspectives es pot analitzar, en el proper capítol 3 es veurà quina és la contribució que realitza la confiança a l'efectivitat de les organitzacions i com les recerques precedents han analitzat aquests factors i quins resultats n'han obtingut.

*La confiança és probablement
el valor més comunitari;
és la força unificadora més positiva
que aplega un conjunt de persones,
amb els seus propis interessos,
en un grup col·lectiu!*
Deutsch (1973,144)

Capítol 3

EQUIPS, EFECTIVITAT I CONFIANÇA

3.0. Introducció al capítol	54
3.1. Delimitació del terme “equip”	55
3.1.1. Què s’entén per equip en un entorn organitzatiu	55
3.1.2. Els equips esportius	57
3.2. Delimitació de l’ “efectivitat de l’equip”	58
3.2.1. Introducció	58
3.2.2. L’efectivitat com a conseqüència de processos grupals	59
3.2.3. L’efectivitat en els equips esportius	63
3.3. Relacions entre confiança i efectivitat organitzativa	65
3.3.1. Introducció: relació entre confiança i efectivitat organitzativa	65
3.3.2. Papers diversos que juga la confiança a les organitzacions de treball	66
3.3.3. Confiança interpersonal en els grups de treball i efectivitat organitzativa	68
3.3.4. La confiança en el cap i l’actuació de l’equip	74
3.3.5. La confiança organitzativa i l’efectivitat	77
3.4. Altres variables clau per explicar l’efectivitat de l’equip	79
3.4.1. Introducció	79
3.4.2. Cohesió de l’equip	80
3.4.3. El lideratge del cap (de l’entrenador)	83
3.4.4. Polítiques i pràctiques organitzatives i de recursos humans	89
3.4.5. Altres variables de control (considerades a l’estudi)	92
3.5. Conclusions sobre la confiança i l’efectivitat organitzativa	93

3. EQUIPS, EFECTIVITAT I CONFIANÇA

3.0. INTRODUCCIÓ AL CAPÍTOL

En aquest capítol es pretenen dos objectius: d'una banda, delimitar què s'entén per equip i què s'entén per efectivitat i, de l'altra, aclarir com la confiança (interpersonal i organitzativa) es relaciona amb els resultats. Així, un cop delimitat el nivell d'anàlisi des d'on s'abordarà l'estudi –l'equip– i concretada la variable criteri que volem predir –els resultats de l'equip com a mesura de la seva efectivitat–, es passaran a exposar els descobriments obtinguts en la recerca precedent que relacionen la confiança amb els efectes que provoca en la conducta organitzativa. Aquesta anàlisi de les condicions que afavoreixen la confiança i dels efectes que provoca es farà tant en el nivell interpersonal i d'equip com de la relació entre el cap i els col·laboradors, i en el nivell de la confiança organitzativa (la confiança en l'equip directiu i les polítiques de l'organització).

Una característica bàsica i clau dels equips o grups, que els distingeix de ser una simple col·lecció d'individus, és el grau d'atracció, compromís i implicació dels membres individuals cap a la col·lectivitat com un tot. Perquè un equip, a més, sigui efectiu, cal que els lligams socioemocionals dels seus membres i les habilitats tècniques estiguin coordinats cap a l'assoliment de les fites col·lectives (Fiore et al., 2001; Carron, 1993; Patten, 1981). Com s'exposarà en aquest capítol, les condicions mínimes que s'han de complir per parlar d'equip tenen a veure amb la interdependència de les seves tasques i amb els resultats de la seva feina.

L'efectivitat¹⁸ o rendiment d'un equip és una noció utilitzada sovint per expressar múltiples resultats individuals i d'equip. Per mesurar l'efectivitat d'un equip en aquesta recerca, s'ha cregut important recollir la recomanació de seleccionar una mesura que capturés l'àmbit en què el constructe té lloc (Rousseau, 1985; Waldman i Yammarino, 1999). En parlar de la confiança de l'equip, s'ha tractat que fos una mesura de la contribució global de l'esforç coordinat de tots els membres, i no un agregat de mesures individuals.

Globalment, es pot anticipar que en la bibliografia científica empírica es troben dos grans corrents metodològics de la confiança. Un en què, de la confiança, en

¹⁸ La paraula anglesa *performance* no té traducció semàntica directa i única. S'ha traduït en alguns casos per efectivitat, rendiment, resultats i, quan el context ho permetia, també per actuació de l'equip.

resulten els efectes directes (principals) d'una colla de resultats; és a dir, la confiança provoca de manera directa una colla de resultats. I un altre corrent en què la confiança facilita o impedeix, és a dir, modera, els efectes d'un conjunt de determinants en les actituds, les percepcions, les conductes i els resultats de l'actuació (Dirks i Ferrin, 2001). També es pot anticipar que hi ha molta més recerca que analitza la confiança interpersonal que no pas que analitza la confiança organitzativa i amb l'alta direcció. En el nivell d'equip, encara hi ha pocs resultats empírics, especialment que capturin el rendiment de l'equip.

Finalment, en el darrer epígraf també s'exposaran altres variables que intervenen en la dinàmica organitzativa que considerarem en el nostre model d'investigació.

3.1. DELIMITACIÓ DEL TERME *EQUIP* ¹⁹

3.1.1. Què s'entén per equip en un entorn organitzatiu

Hi ha múltiples definicions de què és un equip. La que nosaltres emprarem ve del treball de Hackman (1987) i fou prèviament establerta en el treball d'Alderfer (1977). Guzzo i Dickson (1996) també parteixen de la mateixa tradició intel·lectual en la seva recent revisió; Sundstrom, De Meuse i Futrell (1990) utilitzaren una definició similar. Un equip és una col·lecció d'individus que són interdependents en les seves tasques, que comparteixen la responsabilitat pels resultats, que es veuen i són vistos pels altres com una entitat social sencera i integrada en un o més sistemes socials més amplis (per exemple, una unitat de negoci o la mateixa corporació) i que gestionen les seves relacions a través dels límits organitzatius.

En efecte, una definició d'equip en el context de les organitzacions de treball afirma que es tracta de “col·leccions d'individus interdependents que comparteixen la responsabilitat pels resultats específics de les seves organitzacions” (Sundstrom et al.

¹⁹ Igual que altres autors (Cohen i Bailey, 1997), utilitzarem els termes *equip* i *grup* indistintament al llarg d'aquest capítol. La bibliografia (empresarial) divulgativa del management acostuma a fer servir el terme *equip*, com per exemple els equips d'alt rendiment, els equips de millora de la qualitat o l'efectivitat de l'equip. La bibliografia acadèmica, en canvi, tendeix a preferir el terme *grup*, com per exemple cohesió de grup, dinàmica de grup o l'efectivitat del grup. Els grups varien en el seu grau d'agrupament, i alguns són més interdependents i integrats que d'altres. Alguns autors han utilitzat el terme *equip* per a grups que posseeixen un alt grau d'agrupament (Katzenbach i Smith, 1993). Aquesta convenció no és del tot compartida, i per això no diferenciarem en l'ús d'aquests termes.

1990, 120). Una altra definició posterior més específica considera l'equip compost per “dos o més individus que han d'interactuar i adaptar-se per aconseguir uns objectius valuosos compartits i específics” (Salas, Dickinson, Converse i Tannenbaum, 1992, 4). Així doncs, tot i que s'han establert nombroses definicions, generalment s'accepta que perquè un equip existeixi es requereix un nivell clar d'interdependència, juntament amb uns rols i unes fites clares (Swezey i Salas, 1992; Fiore et al., 2001).

Carron, un autor clàssic i reconegut per la seva contribució a l'establiment i la recerca del constructe de la cohesió dels grups esportius, ja en els anys vuitanta afirma que el gran nombre de definicions sobre què és un grup que s'havien suggerit fins aleshores han servit per subratllar algun tret o característica especial dels grups. Alguns dels trets més importants d'un grup són que tenen una identitat col·lectiva comuna, un sentit de propòsit compartit, uns patrons estructurats d'interacció, uns patrons de comunicació establerts, una interdependència en la tasca i entre les persones i una atracció interpersonal entre els seus membres (Carron, 1980).

Podem utilitzar un equip de futbol per il·lustrar cadascun d'aquests components de la definició. Per exemple, una identitat col·lectiva existeix quan els membres individuals de l'equip, els companys d'equip, i altres persones no membres veuen l'equip com una unitat distingible d'altres unitats: “Nosaltres som els companys d'equip dels *Cisters*.” El sentit de propòsit compartit, o els objectius, es desenvolupen sense gaire esforç, gràcies al tipus d'orientació a la tasca, pròpia de la naturalesa de l'esport (Carron, 1993, 77). En un equip de futbol, això pot variar: des d'un coneixement i acord en els objectius a curt termini (el dia a dia de l'entrenament o els diferents partits) o a llarg termini (guanyar el campionat). Diferents recerques han mostrat que alguns dels factors més importants per desenvolupar un grup, més enllà d'una col·lecció d'individus, són la proximitat, la distinció, la similitud i l'establiment de fites de grup i les recompenses (Shaw, 1981; Zander, 1982).

Segons Carron, els factors que contribueixen al desenvolupament d'un grup perquè esdevingui efectiu són posar els seus membres en una proximitat física propera, fer sobresortir l'especificitat del grup i posar l'èmfasi en els objectius del grup en lloc de les fites individuals (Carron, 1993, 87).

Així doncs, el que distingeix un grup és que la col·lecció d'individus posseeix una identitat comuna, comparteix una fita i uns objectius comuns, les seves accions i resultats són interdependents, és percebut per ells mateixos i pels altres com una

entitat social i està inclòs en un context organitzatiu (Guzzo, 1996; Cohen i Bailey, 1997; Hackman, 1987; Sundstrom, 1999).

A la majoria d'organitzacions, la raó principal per construir un equip fort és la necessitat d'interdependència (és a dir, millorar l'actuació i desenvolupar un sentit de treball en equip i solidaritat dins del grup). Els equips han de desenvolupar la química correcta i tenir la barreja d'habilitats necessàries per fer un treball eficaç.

Patten (1981, 261) assenyala que, encara que un equip sempre es trobi en el procés d'esdevenir alguna altra cosa que allò que és, quan es mira com una instantània d'un moment donat, és lògic pensar que un equip ben construït comprendrà qualsevol grup d'individus els llaços socioemocionals dels quals han estat ajustats i les seves habilitats tècniques i socials han estat afinades per tal d'aconseguir les fites organitzatives i individuals.

3.1.2. Els equips esportius

Seguint la taxonomia dels grups de treball organitzatius proposada per Devine (2002, 303), podem caracteritzar un equip esportiu com un grup de treball.²⁰ Tot i que generalment se l'inclou en categories àmplies pertanyents a l'acció i a l'execució (*performance*), els equips esportius difereixen en alguns aspectes importants d'altres tipus d'equips d'acció-actuació.²¹

Potser l'atribut contextual més sorprenent dels equips esportius és la seva tasca tan ben definida. Més que en qualsevol altre tipus d'equip, els equips esportius operen en un ambient on la fita col·lectiva és clara i compartida (és a dir, guanyar) i les normes estan ben detallades, a banda que els jutges formals establerts existeixen per definir i reprimir la manera com es determina el resultat. Els rols acostumen a ser moderadament especialitzats i se superposen considerablement quant a les conductes associades i les habilitats, cosa que sovint permet als membres de l'equip

²⁰ Aquest autor (Devine, 2002) revisa diferents models de classificació aportats per la psicologia i la bibliografia del management, i ofereix una taxonomia integradora consistent en 14 tipus diferents d'equips, classificats segons 7 dimensions del context en què operen (cicle fonamental de treball, requisits d'habilitats físiques, durada temporal, estructura de la tasca, resistència activa, dependència del *hardware* i riscos per a la salut). Els 14 tipus diferents d'equips s'han subdividit en dos clústers: els equips de treball intel·lectual i els equips de treball físic.

²¹ Tipus de grup de treball: **esports**
Habilitats físiques: altes
Resistència activa: sí

Funció: competir, guanyar
Durada temporal: indefinida
Dependència del *hardware*: baixa

Cicle fonamental de treball: jugar / possessió
Estructura de la tasca: baixa
Risc per a la salut: moderat

ocupar múltiples posicions. Al mateix temps, molts equips esportius inclouen un o més rols clau que són bastant diferents dels altres i requereixen habilitats clarament especialitzades (per exemple, el porter, el davanter o el defensa). Els compromisos esportius tenen lloc en un temps real, on els segons compten i s'estructuren en seqüències alternes de possessió o iniciativa per als dos equips. La coordinació d'esforços dels membres és vital i normalment s'aconsegueix per mitjà dels entrenaments intensius individuals i col·lectius. Un altre tret únic dels equips esportius és el rol diferent de l'entrenador, un individu amb uns nivells molt alts de poder i influència que és capaç de tenir un gran impacte en l'efectivitat de l'equip. Els equips esportius també es caracteritzen per la defensa activa en la forma de competir i un nivell moderat de risc per a la salut, que varia una mica segons el tipus i el nivell professional de l'esport. Com que guanyar és el resultat directe de les estratègies de l'equip, la qualitat de la competició és un element important per entendre i comprendre l'efectivitat de l'equip (Devine, 2002).

Altres taxonomies existents de classificació dels grups veuen els equips esportius com a equips de realització o d'execució (*performing team*) (Hackman, 1990), com a grups de treball (Dumaine, 1994; Lawler, 1996; Cohen i Bailey, 1997), com a equips de producció (Klimoski i Jones, 1995) o com a equips d'acció o realització (Sundstrom, 1999).

3.2. DELIMITACIÓ DE L'“EFECTIVITAT DE L'EQUIP”

3.2.1. Introducció

L'estudi dels grups correspon a l'epígraf “dinàmica de grups” –terme proposat per Kurt Lewin (1935)– i ve representat per dos processos principals que s'esdevenen en el nivell del grup: la cohesió, que té a veure amb el desenvolupament i manteniment del grup, i la locomoció, que és l'activitat per mitjà de la qual el grup busca assolir els objectius.

Weick i Roberts (1993) descriuen la *performance* o efectivitat de l'equip com el resultat de les activitats interrelacionades, basades en una mentalitat o consciència

col·lectiva, on els membres del grup veuen la interrelació de les seves accions.²² Quan les persones actuen com a grup tenen una representació compartida de les accions conjuntes que es requereixen. Interrelacionen les seves pròpies contribucions amb aquestes accions i posen les seves pròpies activitats al servei dels processos del grup. Contribució i subordinació als objectius comuns pressuposen una representació col·lectiva dels esforços comuns (Bijlsma-Frankema et al., 2005); una ment col·lectiva, en paraules de Weick i Roberts (1993).

En la bibliografia dels grups, l'efectivitat dels equips s'ha aplicat a un marc que inclou *inputs* (per exemple, recursos), processos (esforç col·lectiu) i resultats (indicadors específics d'actuació o de rendiment) (Guzzo i Shea, 1992; Hackman, 1992). En parlar del rendiment d'un grup, es poden considerar múltiples aspectes. Es pot dir que un grup ha estat efectiu d'acord amb un resultat observat, com per exemple el nombre de realitzacions efectuades per unitat de temps. Aquest resultat pot ser constant o no al llarg d'un període de treball del grup, present o futur. Per tot això, podem plantejar-nos com a efectivitat, a més del resultat esporàdic, el manteniment d'un patró estàndard de resultats al llarg del temps (Guzzo i Dickson, 1996).

3.2.2. L'efectivitat com a conseqüència de processos grupals

A l'hora d'analitzar l'efectivitat d'un grup de treball, bé sigui com a procés o com a resultat, s'ha de considerar que no depèn només de factors estructurals, sinó que l'efectivitat del grup es veu també influïda per factors motivacionals. Segons Hackman (1987), es pot considerar l'efectivitat grupal de múltiples maneres:

- a) el nivell d'esforç per mantenir la tasca i la propensió a treballar junts;
- b) la quantitat de coneixements i destreses aplicats a l'execució del treball;
- c) la utilització d'estratègies apropiades per a la realització de la tasca;

²² Per saber com mesurar l'efectivitat de l'equip, és interessant tenir en compte les apreciacions que fan diversos autors en el sentit de considerar la naturalesa de la tasca i els components additius, conjuntius o disjuntius de la seva interdependència (Van Vianen et al., 2001; West i Anderson, 1996; Barrick et al., 1998; Saavedra et al., 1993). Així, una *efectivitat additiva* es dona quan els membres treballen en feines semblants i el rendiment de l'equip és la suma de les contribucions individuals. Però també pot ocórrer que el rendiment de l'equip depengui del resultat del membre menys productiu. Aquest és el cas de les tasques *conjuntives*, per exemple dels esports interactius. Finalment, l'efectivitat de l'equip pot dependre del resultat del membre més productiu; per exemple, quan l'equip ha de trobar una bona solució, la millor solució proposada per un individu determinarà el rendiment de l'equip. Aquesta darrera feina es defineix com a *disjuntiva* (Van Vianen i De Dreu, 2001).

- d) el resultat-rendiment acceptable per al client, per al cap, o que compleixi un estàndard;
- e) que es mantingui la capacitat de treballar junts, o
- f) que l'experiència de treballar junts produeixi satisfacció i no pas frustració.

Aquest mateix autor fa dependre l'efectivitat del grup de tres dimensions: (1) del fet que els *resultats del grup* coincideixin amb els estàndards de l'organització respecte de la quantitat, idoneïtat i qualitat dels resultats assolits, és a dir, que les expectatives individuals, i sobretot grupals, siguin afins a la cultura i les normes organitzatives; (2) del grau en què els *processos del grup* incrementin la capacitat dels membres, siguin activadors de resultats i no provoquin pèrdues de procés, i (3) del grau en què el grup contribueixi al *desenvolupament i benestar psicològic personal* dels membres (Hackman, 1987).

Al llarg de la història de la recerca organitzativa, un objectiu important ha estat identificar els factors i processos que ajuden a promoure i augmentar el rendiment dels equips. Els investigadors, en tractar d'assolir aquest objectiu, s'han centrat en les forces socials i motivacionals existents entre els membres del grup (Beal et al., 2003).

La hipòtesi teòrica i intuïtiva ha estat que aquestes forces creen un llaç o *cohesió*²³ entre els membres del grup i, com més fort és aquest llaç, més forta és la productivitat del grup. Probablement, quan la cohesió és més forta, el grup està motivat a actuar correctament i és més capaç de coordinar les activitats per assolir una actuació amb èxit (Cartwright, 1968; Davis, 1969).

Tot i que molts investigadors han reconegut la plausibilitat de la relació entre diferents variables grupals (cohesió, confiança, etc.) i el rendiment del grup, les observacions empíriques d'aquesta relació han variat enormement, cosa que ha fet que alguns autors dubtessin de la generabilitat d'aquest efecte o simplement desestimessin la part predictiva d'aquesta relació (Stogdill, 1972; Tziner, 1982;

²³ És interessant remarcar que no n'hi ha prou amb una cohesió centrada en la tasca o en l'existència d'una confiança basada en la cognició. També calen els vessants socioemocionals, la cohesió centrada en la relació o la confiança basada en l'afecte. Així, la metanàlisi de Carron et al. (2002), on s'avaluen 46 estudis empírics sobre la dinàmica dels equips i la cohesió, mostra una relació significativa, entre moderada i gran, entre la cohesió de l'equip i l'efectivitat en els esports; més específicament, la cohesió social mostra una relació més forta que la cohesió en la tasca. Tanmateix, la diferència entre tots dos tipus de cohesió no és estadísticament significativa. És interessant, però, reportar aquests resultats, ja que en metanàlisis anteriors (Mullen i Copper, 1994) s'havia arribat a la conclusió que la cohesió social no influïa significativament en els resultats de l'equip.

Steiner, 1972). En essència, els investigadors dels “*petits grups*” han reduït el rendiment (o el “*criteri*”, o variable dependent) emprat en les recerques empíriques a no gaire més que els “*resultats*” del grup. En la revisió crítica que realitzen Beal et al. (2003), s’afirma que cal tenir en consideració que el “*criteri*” es pot concebre com a “*resultats*”, però també com a “*conducta*”, i que, a més, cal tenir en compte que la mesura del “*criteri*” estigui ajustada d’acord amb les “*entrades*” (*inputs*). Així, es pot distingir entre conducta i resultats i entre efectivitat i eficiència

3.2.2.1. Conducta versus resultat

Anàlisis recents de la bibliografia de la psicologia aplicada sobre la variable “*criteri*” o dependent han remarcat que les conceptualitzacions tradicionals “*globals*” sobre el rendiment presenten certes limitacions i dificultats (Campbell, McCloy, Oppler i Sager, 1993). En els estudis aplicats, no s’acostuma a fer una especificació adequada del “*criteri*” més enllà d’especificar la “*variable resultat*”.

Campbell et al. (1993) defensen que cal distingir entre l’efectivitat com a conducta i l’efectivitat com a resultat. És a dir, l’actuació està en l’actuar, no tan sols en el resultat del que s’ha estat fent. Aquesta segona visió de l’efectivitat com a resultat és bastant comuna en moltes àrees de la psicologia aplicada. Aquests autors argumenten que aquesta segona manera d’enfocar l’efectivitat no pren en consideració els molts impediments potencials de l’actuació que estan fora del control de l’individu o del grup. Com que hi ha tots aquests altres impediments (contextuals) per a l’efectivitat, postulen que la cohesió de l’equip i altres variables de la dinàmica grupal tindran una relació més forta amb l’efectivitat com a conducta que amb l’efectivitat com a resultat.

3.2.2.2. Efectivitat versus eficiència

A més de considerar la diferenciació entre conductes i resultats, també cal considerar com les entrades (*inputs*) afecten la relació entre confiança i actuació. En comparar grups, les mesures d’*eficiència* (les quals s’ajusten segons les entrades) sovint són molt més informatives de l’actuació que no pas les mesures d’*efectivitat* (les quals només permeten una comparació dels resultats finals del grup). Les mesures d’*eficiència*, en considerar *inputs* i *outputs*, poden reflectir millor la naturalesa real de l’actuació.

Hi ha, a més, raons teòriques per creure que la cohesió i la confiança tindran una relació més forta amb les mesures d'eficiència que amb les d'efectivitat.²⁴

- *Performance com a conducta*: els efectes, els criteris de mesura dels quals són avaluacions de les accions o conductes rellevants (exemples dels grups esportius: ràtios de conductes específiques en el camp de joc, nombre d'accions empreses).
- *Performance com a resultat*: el “criteri” (l'efecte o variable dependent) es categoritza com a resultat de l'actuació (per exemple, ràtios de victòries i derrotes, rànquing o qualitat de conjunt, punts guanyats, nombre de cistelles o gols).
- *Mesures d'efectivitat*: avaluació dels resultats de l'actuació sense considerar els costos d'assolir aquests resultats (per exemple, resultats totals del grup, rànquing de l'equip, nombre d'accions, ràtios de victòries i derrotes).
- *Mesures d'eficiència*: l'efectivitat del grup amb algunes consideracions dels costos d'assolir aquest nivell d'efectivitat, és a dir, una ràtio o factorització dels *inputs*²⁵ respecte dels *outputs* (per exemple, resultats del grup en un període determinat).

Les mesures d'efectivitat poden ser un xic insensibles a l'hora de copsar tota la complexitat; en canvi, les mesures d'eficiència estan dissenyades més afinadament per copsar aquesta classe de processos. D'aquí la hipòtesi d'aquests autors que afirma que les relacions entre confiança-cohesió i les mesures d'eficiència seran més grans que les relacions entre confiança-cohesió i les mesures d'efectivitat (Campbell et al., 1993).

També es poden trobar en la bibliografia estratègica del management moltes mesures sobre l'*efectivitat corporativa*. És important seleccionar indicadors de *performance* que s'adeqüin al tipus d'indústria. Aquesta visió és consistent amb la

²⁴ Un conjunt d'investigadors (Carron et al., 2002; Mullen i Copper, 1994; Evans i Dion, 1991) dels grups han assenyalat que la *cohesió* és una variable important que relaciona els processos i els resultats del grup. Tot i que la ubicació de la cohesió en aquest procés causal és incerta, es pot trobar cert consens, si més no prescriptiu, en l'afirmació que els grups cohesionats podran utilitzar més eficientment els recursos del grup, ja que coneixen millor els membres del seu grup i estan motivats a acabar la tasca amb èxit.

²⁵ Beal et al. (2003) creuen que, pel fet que la mesura contingui els *inputs*, ja pot ser considerada com una mesura d'eficiència (*inputs*, en sentit ampli, poden ser temps, esforç o altres recursos emprats, i també nombre d'errors fets, etc.).

bibliografia dels indicadors de l'efectivitat organitzativa (Van de Ven i Ferry, 1980). Per la seva banda, Davis et al.(2000, 565) afirmen que l'efectivitat organitzativa és un constructe multidimensional on les dimensions específiques són úniques, segons la naturalesa del negoci i els objectius de l'organització, que no hi ha indicadors universals i que les mesures d'efectivitat requereixen una fina anàlisi d'acord amb la indústria (Goodman, Atkin i Schoorman, 1983).

Ja hem vist que l'efectivitat és una noció sovint emprada per expressar múltiples resultats individuals i de grup. Quant als equips, Hackman (1987) afirma que l'efectivitat ha de mesurar:

- a) Els resultats de l'equip (referits a la quantitat i la qualitat).
- b) L'estat del grup com una unitat de producció (la satisfacció, el compromís, etc.).
- c) L'impacte de l'experiència del grup en els seus membres (conductes d'absentisme, etc.).

Els investigadors habitualment avaluen l'efectivitat mesurant dimensions de l'actuació o del rendiment del grup, i també actituds dels membres cap a l'equip o l'organització (Cohen i Bailey, 1997; Costa et al., 2001).

3.2.3. L'efectivitat en els equips esportius

Fent un pas més per esbrinar aquests indicadors d'efectivitat esportiva, ens centrarem a continuació en allò que s'entén per efectivitat dels equips esportius des d'una perspectiva aplicada (i no financera). Per abordar l'efectivitat en els equips esportius, ens pot il·lustrar l'aproximació de Katz, al proposar els principis per a l'efectivitat de les intervencions de construcció dels equips en els esports (Katz, 2001, 64).

La construcció de l'equip és un procés dinàmic, on els membres del grup aprenen a treballar junts cap a una fita comuna i comparteixen informació pertinent respecte de la qualitat del funcionament de l'equip i el propòsit d'establir maneres més eficaces d'operar (Yukelson, 1997). Els components per construir un equip que tingui èxit són: visió compartida i unitat de propòsit, treball en equip col·laboratiu i sinèrgic, responsabilitat individual i mútua, identitat com a equip, cultura positiva

d'equip, atmosfera de grup cohesionada, processos comunicatius oberts i honestos, ajuda mútua i suport social, i confiança en tots els nivells (Yukelson, 1997, 73).

Construir un equip no es fa de la nit al dia. Més aviat hauríem de pensar que és un procés dinàmic, que evoluciona contínuament al llarg del temps i es veu influït per una varietat de factors personals, circumstancials (situacionals) i del mateix equip. En els esports, els equips són, de fet, una col·lecció d'individus interdependents, coordinats i orquestrats en diferents tasques i rols eficaços amb el propòsit d'aconseguir metes i objectius que es consideren importants per a aquell equip particular. Al llarg d'una temporada, les metes i els rols poden canviar. Els individus i els equips maduren, els interessos interpersonals fluctuen, com ho fan les percepcions de les persones sobre el que passa al seu voltant. La importància de la construcció d'un equip és desenvolupar aquelles habilitats i conductes que sostindran el funcionament òptim de l'equip.

Seria molt interessant poder considerar aquests aspectes dinàmics de l'efectivitat i la construcció dels equips. Però, en trobar-nos en el context de la indústria esportiva de l'entreteniment, les mesures que aquí compten no són tant les de l'èxit financer (que també), sinó les que condueixen a l'èxit esportiu de l'equip, en termes de partits guanyats o perduts i competicions internacionals a les quals aquest nivell de rendiment permet acudir. Això no menysté, però, la importància de la bona gestió financera dels clubs, sense la qual no es poden atreure ni retenir les millors capacitats i talents esportius. De fet, l'èxit esportiu dels equips professionals es correlaciona fortament amb els guanys financers, ja que dóna accés a competicions internacionals que produeixen més entrada de diners per als clubs.

L'efectivitat dels equips en aquesta recerca. A manera de resum, a la present recerca s'enfocarà el tema de l'efectivitat organitzativa i la confiança en el nivell dels equips de treball. Igual que en altres estudis que se centren en els processos dels equips de treball (Hackman, 1987; Anderson i West, 1998; Costa, 2003), entenem els equips de treball com a unitats d'actuació organitzativa. Això significa que es tracta d'equips de treball que són grups organitzatius reals, amb objectius clars, amb resultats a aconseguir, als qual els seus membres han de contribuir i dels quals són responsables, on hi ha interdependència en la tasca (comprensió compartida de la feina) i determinats patrons de conducta.

Així doncs, i consistent amb l'enfocament de Cohen i Bailey (1997) a l'hora de valorar l'efectivitat de l'equip com a variable criteri, en aquesta recerca s'emprarà l'efectivitat col·lectiva, com ara els resultats obtinguts per l'equip a final de temporada, és a dir, la classificació final obtinguda.²⁶ En aquesta recerca no es consideraran mesures d'eficiència corporativa.

A continuació, un cop delimitat què s'entén per equip i per efectivitat en un context esportiu, s'analitzarà les relacions significatives entre la confiança i efectivitat organitzativa que s'han trobat en investigacions i treballs de recerca del camp de les ciències del management.

3.3. RELACIONS ENTRE CONFIANÇA I EFECTIVITAT ORGANITZATIVA

3.3.1. Introducció: relació entre confiança i efectivitat organitzativa

En aquest epígraf ens proposem fer una mirada a les aportacions dels estudis realitzats en contextos organitzatius de treball, per tal de reportar-ne els resultats principals i més significatius per al nostre estudi. Així, ens plantejem quin paper juga la confiança a les organitzacions de treball. I, tenint en compte els dissenys de les recerques empíriques, ens preguntem si es pot considerar la confiança com una causa (variable independent) o com una conseqüència (variable dependent) efecte d'altres variables. O potser juga un paper moderador de les relacions que s'estableixen entre altres variables? Hi ha consens entre els acadèmics de diferents disciplines de les ciències socials que la confiança té un nombre important de beneficis per a les organitzacions (Barney i Hansen, 1994; Davis et al., 2000; Dyer, 1997; Sako, 1992; Zaheer et al., 1998), tot i que no sembla que s'hagin posat d'acord, encara, sobre com aquests beneficis tenen lloc i sobre com poder descriure de quina manera la confiança podria tenir efectes positius en les actituds, les percepcions, les conductes i els resultats de l'actuació organitzativa.

²⁶ L'èxit d'un equip esportiu descansa totalment en les persones (en lloc de la tecnologia o els equipaments), segons Wright et al. (1995). Tot i que puguin haver-hi diferències en els recursos físics i de capital (qualitat dels equipaments i mitjans disponibles), les diferents associacions de clubs professionals tenen prou regulacions per tractar de compensar en certa manera les diferències, i el més probable és que hi hagi més similitud en el món de la indústria esportiva professional que entre equips del món de la indústria, per exemple.

Molts acadèmics coincideixen que un bon nivell de confiança és necessari perquè els individus i la societat funcionin adequadament (Beccerra i Gupta, 1999). La confiança és un lubricant molt eficient del sistema social (Arrow, 1974), que incrementa el potencial del sistema per a la complexitat (Luhmann, 1979). La recerca empírica ha detectat *beneficis de la confiança* en molts contextos. S'ha constatat empíricament que redueix el *conflicte* (Zaheer, McEvily i Perrone, 1998) i augmenta la capacitat de *resolució de problemes* (Zand, 1972); millora la *performance* dels empleats tant a escala individual (McAllister, 1995) com d'equip (Mayer i Davis, 1999); facilita la franquesa en la *comunicació* dels membres de l'organització (Zand, 1972; Currell i Judge, 1995; Smith i Barclay, 1997) i entre els membres de l'*equip directiu* (Siobhan, 1993); afavoreix el *compromís organitzatiu* (Cook i Wall, 1980) i la *satisfacció* (Gould-Williams, 2003); i va associada a conductes organitzatives de responsabilitat o ciutadania (OCB) (Konovsky i Pugh, 1994). I, a un nivell més macro, s'ha demostrat empíricament que les *societats* amb alts nivells de confiança estan en l'actualitat més desenvolupades econòmicament (La Porta et al., 1997).

En el si dels *grups de treball*, alts nivells de confiança interna del grup són vistos com a importants, ja que faciliten als seus membres treballar junts per a la consecució de les fites comunes (Gambetta, 1988; Larson i LaFasto, 1989), millorar el compromís amb les fites de l'equip (Costa, Roe i Taillieu, 2001), millorar la comunicació i reduir la competència (Langfred, 2004; Zand, 1972) o afavorir una efectivitat més gran dels equips de treball (Lawler, 1992).

3.3.2. Papers diversos que juga la confiança a les organitzacions de treball

La confiança pot adoptar, doncs, diferents papers en les dinàmiques organitzatives. Pot ser considerada com un antecedent potencial o variable causa (independent), generadora de determinats resultats. Pot funcionar com a variable efecte (dependent), conseqüència o resultat de l'acció d'altres variables. Però també pot realitzar un paper moderador, modulant la influència que terceres variables generen sobre una altra.

Taula 9. Classificació de dissenys de recerques recents segons el rol que exerceix la confiança

<p>Variable independent (la confiança com a antecedent o causa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromís (Morgan i Hunt, 1994) • Resultats econòmics (Rich, 1997; Elangovan i Shapiro, 1998) • Rendiment del negoci-unitat (Davis, Schoorman, Mayer i Tan, 2000) • Productivitat i actuació dels empleats (Bromiley i Cummings, 1995) • Conductes de cooperació entre persones (Jones i George, 1998; Morgan i Hunt, 1994) • Satisfacció en el treball (Rich, 1997; Pillai, Schriesheim i Williams, 1999); en el grup (Ward, 1997) pel suport del líder (Brockner, Siegel, Daly, Tyler i Martin, 1997) • Conductes de ciutadania organitzativa confiança en el líder (Deluga, 1994; Podsakoff et al., 1990) confiança en el col·laborador (McAllister, 1995) confiança en l'organització (Robinson, 1996) • (del grup) Esforç dels membres (Dirks, 1999) i en l'actuació (Dirks, 1999) • (del líder) En l'actuació del grup (Dirks, 2000) • Violació del contracte psicològic (Robinson, 1996) • Intercanvi de recursos entre unitats (Tsai i Ghoshal, 1998) • Relacions interorganitzatives (Zaheer, McEvily i Perrone, 1998) • Conflictes entre empleats i la direcció (Mishra i Spreitzer, 1998) • Conflictes entre negociadors (De Dreu, Giebels i Van de Vliert, 1998) • Conflictes en els grups (Ferrin i Shah, 1997) • Decisió a cooperar (Miller, 1992) • (en la direcció) Participació dels empleats en la presa de decisions (Spreitzer i Mishra, 1999) i acceptació de les decisions (Tyler i DeGoey, 1996; Kim i Mauborgne, 1993)
<p>Variable dependent (la confiança com a conseqüència o resultat)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pràctiques de gestió de recursos humans (Tzafir, Harel, Baruch i Dolan, 2004) • Comunicació (Adriaanse, Laan i Voordijk, 2004) • Satisfacció i comportament de ciutadania (Ferrin i Dirks, 2003) • <i>Performance</i> de l'equip (Connell, Ferres i Travaglione, 2003; Costa, Roe i Taillieu, 2001) • Acords institucionals (Zucker, 1986; Shapiro, 1987) • Atribucions realitzades en relació amb l'altra part (Mayer et al., 1995; Burt i Knez, 1996) • Model on persones desconegudes poden desenvolupar alt nivell de confiança com a resultat (McKnight, Cummings i Chervany, 1998) • Model estadísticomatemàtic de definició de confiança (Bhattacharya, Devinney i Pillutla, 1998) • Formes de generar i mantenir relacions de confiança entre empreses d'acord amb factors culturals (Doney, Cannon i Mullen, 1998) • Cooperació entre empreses proveïdores i clients del Japó (Hagen i Choe, 1998)
<p>Variable moderadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entre els mecanismes de control i els efectes sobre els empleats (Das i Teng, 1998) • Efecte moderador a les organitzacions i a escenaris socials (Robinson i Rousseau, 1994) • Variable causa i moderadora en la resposta dels empleats a una estratègia de <i>downsizing</i> (Mishra i Spreitzer, 1998) • Entre la motivació i els resultats de grup (Dirks, 1999) • Entre els conflictes en la tasca i de relació, en els grups (Simons i Peterson, 2000) • Entre la raó i la legitimitat percebuda del canvi organitzatiu (Rousseau i Tijoriwala, 1999)

Font: elaboració pròpia

3.3.3. 3.3.3. Confiança interpersonal en els grups de treball i efectivitat organitzativa

3.3.3.1. Introducció

La qüestió de si la confiança millora l'efectivitat de l'organització rep diferents respostes en la bibliografia. Molt pocs són els investigadors (Williamson, 1993, per exemple) que afirmen que no hi juga cap rol. Altres veuen la confiança com un bé desitjable i necessari en les interaccions socials, però, amb tot, discuteixen si es tracta del mecanisme de govern més eficient (Zucker, 1986) o que s'hagi d'associar invariablement a una *performance* alta (Kern, 1998). Però la majoria de teòrics de l'organització connecten confiança amb efectes altament positius per a l'actuació. Arrow (1974) i Fukuyama (1995) fins i tot connecten la falta de confiança amb l'endarreriment i el desenvolupament d'un país. Zucker (1986) afirma que la poca eficàcia es basa en el reconeixement que la generació de confiança té un cost associat a ella superior al normal. La ineficiència sorgeix del fet que, sovint, la confiança no es reconeix ni es planifica, i llavors es genera una confiança fràgil que generarà problemes en el futur. Kern (1998) va més lluny en afirmar que, en certes circumstàncies, la confiança pot concretar-se en una actuació molt per sota del que es podria considerar òptim.

Si bé s'espera que la confiança sempre sigui beneficiosa per a l'efectivitat organitzativa, els resultats actuals de l'efecte principal de la confiança sobre l'efectivitat han estat relativament inconsistents, especialment en la recerca dels grups i equips (Dirks i Ferrin, 2001). Ja s'ha esmentat en apartats anteriors que en alguns estudis s'han trobat relacions positives entre la confiança i l'actuació de l'equip (Costa, 2003; Costa et al., 2001; Klimoski i Karol, 1976; Schippers, 2003); en altres, en canvi, s'ha trobat que la confiança entre els membres de l'equip no està relacionada amb l'actuació (Aubert i Kelsey, 2003; Porter i Lilly, 1996). Teoritzacions recents suggereixen que la confiança deu servir com a "condició" perquè altres processos del grup tinguin lloc, com ara la coordinació (Hwang i Burgers, 1997), i per això indirectament afecta els resultats (Greer, Jehn i Thatcher, 2005).

A continuació analitzarem els resultats aportats per les investigacions precedents. En primer lloc, considerarem els efectes directes de la confiança i, en el subapartat següent, analitzarem la confiança com a facilitadora dels efectes d'altres variables.

3.3.3.2. Efectes de la confiança interpersonal en el lloc de treball

La confiança pot jugar un rol com a causa d'altres conductes que es produeixen en el si de les organitzacions i els equips. Dirks i Ferrin (2001) revisen mig centenar de recerques i troben que més del 90 % dels estudis empírics que examinen les conseqüències de la confiança han suposat i analitzat els efectes principals de la confiança i molt pocs dissenys de recerca en consideren l'efecte moderador. En efecte, la gran majoria d'investigadors utilitzen el disseny de recerca d'examinar els *efectes principals directes de la confiança* en una varietat de conductes i resultats de l'actuació organitzativa; concretament, la comunicació i la informació compartida, la conducta de "ciutadania" organitzativa, l'esforç, el conflicte, les conductes de negociació, l'actuació individual i l'actuació de la unitat (per exemple, el grup). Els resultats obtinguts són mixtos (vegeu la *taula 10*).

Quant a la *comunicació*, sis estudis que examinaven la idea que els individus transmeten més quantitat d'informació, o amb una fidelitat més alta, a un superior o a un company de treball quan la persona confia en l'altra part, han trobat un efecte significatiu de la confiança en diverses operacionalitzacions de la informació que es comparteix (Boss, 1978; Mellinger, 1959; O'Reilly, 1978; O'Reilly i Roberts, 1974; Smith i Barclay, 1997; Zand, 1972).

Pel que fa a l'*actuació de la unitat o grup de treball*, hi ha resultats poc consistents. Dos estudis troben evidències positives i significatives que la confiança té un efecte principal en l'actuació del grup (Dirks, 2000; Kilmoski i Karol, 1976), i un altre estudi informa també d'un efecte significatiu i positiu en l'actuació de la unitat de negoci (Davis et al., 2000); però, en canvi, altres estudis troben tan sols un suport parcial o fins i tot cap suport en examinar l'efecte principal de la confiança en l'actuació del grup (Dirks, 1999; Friedlander, 1970) o en l'actuació interorganitzativa (Zaheer et al., 1998). Posteriorment, altres recerques també han trobat relacions positives i significatives amb l'actuació i el rendiment de l'equip (Costa et al., 2001; Connel et al., 2003).

En les *conductes de ciutadania organitzativa* i en l'*actuació individual* és on es produeix un suport empíric més fort en els resultats del model de l'"efecte principal" de la confiança. Així, cinc estudis han mostrat efectes positius i significatius de la confiança en les conductes de ciutadania organitzativa (Konovsky i Pugh, 1994; McAllister, 1995; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1990; Robinson, 1996); quatre

recerques més, també informen d'un efecte significatiu i positiu en analitzar els efectes de la confiança en l'actuació individual (Earley, 1986; Oldham, 1975; Rich, 1997; Robinson, 1996).

Taula 10. Recerques que examinen els efectes principals de la confiança en les conductes en el lloc de treball i la seva relació amb els resultats

Estudi	Tesi primària relacionada amb la confiança	Sig.	R
Boss, 1978	Comunicació: - La confiança en el si dels grups té un efecte (+) en l'obertura a la comunicació.	p	0,37 a 0,59
Dirks, 1999	- La confiança en el si dels grups té un efecte (+) en la informació compartida en el grup.	ns	0,00
Mellinger, 1959	- La confiança té un efecte (+) sobre l'exactitud de la informació compartida amb el superior.	p	n/a
O'Reilly i Roberts, 1974	- La confiança té un efecte (+) sobre la quantitat d'informació enviada al superior.	p	n/a
O'Reilly, 1978	- La confiança té un efecte (+) sobre la quantitat d'informació enviada al superior.	p	n/a
Roberts i O'Reilly, 1974	- La confiança té un efecte (+) sobre la quantitat d'informació enviada al superior.	ns	0,32 a 0,48
Smith i Barclay, 1997	- La confiança té un efecte (+) sobre l'obertura de la comunicació en les relacions interorganitzatives.	p	n/a
Zand, 1972	- La confiança té un efecte (+) en la franquesa en la comunicació en el grup.	p	0,41 a 0,63
	Conducta de ciutadania organitzativa:		
Deluga, 1994	- La confiança construïda pel líder té un efecte (+) en la conducta de ciutadania (<i>citizenship</i>) organitzativa.	ns	n/a
Konovsky i Pugh, 1994	- La confiança en els caps intervé en la relació entre la justícia i el comportament de ciutadania.	p	0,28
McAllister, 1995	- La confiança en el col·laborador té un efecte (+) en la conducta de ciutadania organitzativa.	p	0,19, 0,48
Pillai, Schriesheim i Williams, 1999	- La confiança en el líder intervé en la relació entre la conducta del líder i la conducta de ciutadania organitzativa.	p	0,08, 0,31
Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter, 1990	- La confiança en el líder intervé en la relació entre la conducta del líder i la conducta de ciutadania organitzativa.	p	0,15 a 0,30
Robinson, 1996	- La confiança en l'organització té un efecte (+) en la conducta de ciutadania organitzativa.	p	0,32
	Altres conductes:		
Dirks, 1999	- La confiança en el si del grup té un efecte (+) en l'esforç emprat.	ns	0,21
Spreitzer i Mishra, 1999	- La confiança de la direcció en els empleats té un efecte (+) sobre la participació dels empleats en la presa de decisions.	p	0,62
Robinson, 1996	- La confiança en l'organització intervé en la relació entre la violació del contracte psicològic i la intenció de romandre amb qui t'ha contractat.	p	0,37
Tsai i Ghoshal, 1998	- La confiança té un efecte (+) sobre l'intercanvi de recursos entre unitats.	p	0,90
	Actuació individual:		
Oldham, 1975	- La confiança en el líder té un efecte (+) en l'actuació de la tasca.	ns/p	0,12 a 0,28
Rich, 1997	- La confiança en el gerent té un efecte (+) en els resultats de les vendes.	p	0,30
Robinson, 1996	- La confiança en l'organització intervé en la relació entre la violació psicològica del contracte i l'actuació.	p	0,41
	Actuació de la unitat:		
Davis, Schoorman, Mayer i Tan, 2000	- La confiança en el director general té un efecte (+) en el rendiment del negoci o la unitat.	p	n/a
Dirks, 1999	- La confiança en el si del grup té un efecte (+) en l'actuació del grup.	ns	-0,21 a 0,20
Dirks, 2000	- La confiança en el líder té un efecte (+) en l'actuació del grup.	P	0,57
Friedlander, 1970	- La confiança en el si del grup té un efecte (+) en l'actuació del grup.	ns	n/a
Kegan i Rubenstein, 1973	- La confiança en el si del grup té un efecte (+) en l'actuació del grup.	n/ns	-0,31 a 0,30
Klimoski i Karol, 1976	- La confiança en els companys té un efecte (+) en l'actuació de grup.	p	n/a
Zaheer, McEvily i Perrone, 1998	- La confiança té un efecte (+) en l'actuació de les relacions interorganitzatives.	ns	0,26 a 0,39
	(...)		

Brockner, Siegel, Daly, Tyler i Martin, 1997	Satisfacció: - La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció que dóna el suport del líder; relació moderada per l'afavoriment dels resultats.	p	0,65
Driscoll, 1978	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció en el treball.	p	0,52
Muchinsky, 1977	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció en el treball.	p	0,40
O'Reilly i Roberts, 1974	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció amb la comunicació	p	0,29
Pillai, Schriesheim i Williams, 1999	- La confiança en el líder intervé en la relació entre el comportament del líder i la satisfacció en el treball.	p	0,13, 0,32
Rich, 1997	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció en el treball.	p	0,43
Roberts i O'Reilly, 1974	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció amb la comunicació.	p	0,39 a 0,43
Schurr i Ozanne, 1985	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció en el soci.	p	0,53
Smith i Barclay, 1997	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció amb l'IRP.	p	0,42
Ward, 1997	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció amb el grup de treball.	p	0,58
Zand, 1972	- La confiança té un efecte (+) sobre la satisfacció en la reunió.	p	0,63
Acceptació de les decisions o fites:			
Fulk, Brief i Barr, 1985	- La confiança en el supervisor té un efecte (+) en la justícia o exactitud d'apreciació de l'actuació.	p	0,47
Kim i Mauborgne, 1993	- La confiança en la direcció té un efecte (+) en la complaença en la decisió.	p	0,58
Oldham, 1975	- La confiança en el supervisor té un efecte (+) en l'acceptació de la meta.	ns/p	0,09 a 0,32
Tyler i DeGoey, 1996	- La confiança en el supervisor té un efecte (+) en l'acceptació de les decisions.	p	n/a
Altres variables cognoscitives o perceptives:			
Muchinsky, 1977	- La confiança té un efecte (+) sobre les percepcions del clima organitzatiu.	p	0,11 a 0,62
Nooteboom, Berger i Noorderhaven, 1997	- La confiança té un efecte (-) sobre la probabilitat de pèrdua percebuda.	p	-0,30
Robinson, 1996	- La confiança en l'organització té un efecte (-) en la percepció de violació del contracte psicològic.	n	-0,18
Rousseau i Tijoriwala, 1999	- La confiança en la direcció té efecte en les creences sobre les raons per al canvi organitzatiu i la legitimitat percebuda dels canvis.	p	0,13 a 0,36
Scott, 1980	- La confiança en la direcció té un efecte (+) en el valor percebut del programa de direcció per objectius.	p	0,50, 0,53
Nota:	p = efecte significatiu positiu; n = efecte significatiu negatiu; ns = efecte no significatiu; n/a = dades no disponibles; (+) = positiu; (-) = negatiu; Sig. = resultat estadísticament significatiu (p < 0,05)		

Font: Dirks i Ferrin (2001, 453-454)

Com pot apreciar-se a la taula anterior i com ja s'ha comentat en la introducció, la confiança té una varietat d'efectes positius per a les organitzacions (Langfred, 2004; Kramer, 1999; Kramer i Tyler, 1996) i la recerca s'ha centrat a explorar aquests beneficis. En cadascun dels 43 estudis empírics revisats per Dirks i Ferrin (2001) s'esperava que revertirien en beneficis per als individus o les seves organitzacions. Aquests beneficis inclouen la millora de la comunicació, més conductes de ciutadania organitzativa, menys conductes competitives en les negociacions, millors resultats del grup, menys conflicte i més satisfacció en la feina. Tanmateix, si bé els efectes de la confiança sobre les actituds i percepcions s'ha trobat que són positius i consistents, no ho són els seus efectes en la conducta i l'efectivitat, que s'ha trobat que són un xic més feble i poc consistent entre ells (Dirks

i Ferrin, 2001, 455), cosa que suggereix que la confiança pot exercir un paper moderador més que un efecte directe en els resultats de la *performance*.

3.3.3.3. Efecte moderador de la confiança interpersonal

Tot i que aquesta primera perspectiva descrita a l'apartat anterior ha dominat la bibliografia administrativa, no representa l'única manera que la confiança pot exercir conseqüències positives en els entorns organitzatius. Un altre conjunt d'estudis suggereixen que la confiança és beneficiosa perquè *facilita els efectes d'altres determinants en els resultats desitjats*. Així, en lloc de proposar que la confiança directament produeix resultats, aquest model suggereix que la confiança facilita les condicions sota les quals determinats resultats tenen lloc. Serveix de facilitadora, és a dir, modera els efectes d'altres determinants en les actituds de treball, les percepcions, les conductes i els resultats de l'actuació. En altres paraules, la confiança afavoreix que les conductes de cooperació, l'actuació superior i les actituds i percepcions més positives probablement tinguin lloc.

Taula 11. Recerques que examinen la confiança com a moderadora

Estudi	Tesi primària relacionada amb la confiança	Sig.
Benton et al., 1969	La confiança en l'altra part modera la relació entre la conducta passada de l'altre i el dubte sobre l'altra part.	s
Dirks, 1999	La confiança en el si del grup modera la relació entre la motivació i els processos i l'actuació del grup.	s
Kimmel et al., 1980	La confiança en el soci modera la relació entre el nivell d'aspiració i els resultats de la negociació.	ns/s
O'Reilly i Anderson, 1980	La confiança en el supervisor modera la relació entre el <i>feedback</i> de l'avaluació del rendiment i l'actuació individual.	ns/s
Read, 1962	La confiança en el supervisor modera la relació entre l'aspiració de mobilitat i la informació compartida.	s
Robinson, 1996	La confiança prèvia modera la relació entre les promeses no complertes i la confiança subseqüent.	s
Rousseau i Tijoriwala, 1999	La confiança en la direcció modera la relació entre la raó percebuda per al canvi organitzatiu i la legitimitat percebuda d'aquest canvi.	ns/s
Schurr i Ozanne, 1985	La confiança en el soci modera la relació entre la inflexibilitat negociadora i els processos i resultats de la negociació.	s
Simons i Peterson, 2000	La confiança en el si del grup modera la relació entre els conflictes de la tasca i els conflictes de relació.	s

Nota : ns = efecte no significatiu; s = efecte significatiu; Sig. = resultat estadísticament significatiu (p < 0,05)

Font: Dirks i Ferrin (2001, 457)

La idea que la confiança pot operar com una variable moderadora no és nova, afirmen Dirks i Ferrin (2001), però ha rebut una atenció relativament escassa comparada amb el model de l'efecte principal. Rousseau et al. (1998) ja fan l'observació que alguns teòrics de la confiança interpersonal en les relacions de treball posicionen la confiança com a moderadora. Amb tot, són pocs els estudis empírics que utilitzen la idea de la moderació per desenvolupar i provar les seves hipòtesis específiques.

A les recerques que es presenten a la *taula 11* és possible identificar dos processos diferents de generació de la confiança. Dirks i Ferrin (2001) expliquen que, atès que la confiança és la comprensió de la relació interpersonal que una persona té amb l'altra part, la confiança pot engendrar dos processos diferents, per mitjà dels quals es fomenten o s'inhibeixen els resultats positius en la relació. En el primer, la confiança afecta la manera com una persona *avalua la conducta futura* de l'altra part amb qui és interdependent. En el segon, la confiança afecta la manera com una persona *interpreta les accions passades (o presents)* de l'altra part i els motius que hi ha darrere d'aquestes accions.

Dels nou treballs, cinc estudis mostren com la confiança pot moderar la relació entre l'acció d'una part i la resposta psicològica de l'altra: la confiança des de la perspectiva moderadora entre dos companys (Benton et al., 1969), la confiança en la direcció (Rousseau et al., 1999) i la confiança inicial entre un empleat i el seu contractador (Robinson, 1996). En aquest mateix sentit, dos estudis més mostren que les respostes a les accions d'un company depenen del nivell inicial de confiança entre negociadors (Schurr et al., 1985) i en el si d'un equip (Simons et al., 2000).

Finalment, uns altres tres estudis estableixen una relació entre els constructes de la motivació i el comportament organitzatiu i els resultats: l'estudi de Dirks (1999) en un grup de treball, el de Kimmel et al. (1980) en l'intercanvi d'informació a les negociacions, i el de Read (1962) a amagar informació negativa als caps.

D'altra banda i dins de l'àrea de la recerca organitzativa, altres investigadors fan propostes prescriptives a les d'aquests dissenys de recerca. Hwang i Burgers (1997) proposen que la confiança és una condició necessària però no suficient per a la cooperació; aquesta terminologia suggereix que la confiança pot actuar com a moderadora, tot i que el model matemàtic que proposen aquests autors no es considera específicament com la confiança podria operar d'aquesta manera. Altres

(Mishra i Spreitzer, 1998) han desenvolupat proposicions on descriuen ambdós efectes: el principal i la moderació que provoca la confiança per a una pregunta específica de recerca en un context específic.

En aquest apartat s'han analitzat les conseqüències que la confiança genera sobre el comportament organitzatiu interpersonal i les actituds de les parts, com a formes de mesurar l'efectivitat organitzativa, tant des d'una perspectiva causal directa com moderadora. A continuació, tot i que algunes recerques referides a la confiança en el cap ja han estat comentades a l'apartat anterior (3.3.3), es farà l'exercici de situar-nos encara en el nivell d'anàlisi interpersonal, però ara referit a la confiança que una de les parts diposita en el seu cap: el que es coneix en la bibliografia especialitzada com la confiança en el líder o en el cap.

3.3.4. La confiança en el cap i l'actuació de l'equip

3.3.4.1. Introducció

El rol clau que juga la direcció d'un equip ha estat implícit en la bibliografia de l'efectivitat dels equips (Guzzo i Salas, 1995; Hackman, 1987; Hackman i Walton, 1986). Concretament, en la bibliografia sobre la confiança en el líder (la confiança en el cap), s'insisteix en la importància dels caps per al bon funcionament dels equips (Dirks i Ferrin, 2002; Gillespie i Mann, 2004; Webber, 2002), però fins ara els estudiosos de les organitzacions tampoc han parat gaire atenció a la relació entre la confiança en els líders i l'actuació de l'equip.

A part de Dirks (2000) en el seu estudi dels equips de bàsquet, costa trobar recerques empíriques amb aquest propòsit. Aquest autor sosté que la confiança en el cap fa suspendre els motius personals dels membres de l'equip i canalitzar la seva energia cap als rols especificats pel líder; d'aquesta manera, poden treballar junts per assolir els objectius relacionats amb l'efectivitat i les estratègies proposades pel cap (Dirks, 2000, 1005). Els resultats d'aquest estudi aporten un suport inicial a aquests arguments teòrics. En efecte, aquest investigador en el seu treball empíric arriba a la conclusió que la confiança en el líder tan pot ser un antecedent com una conseqüència.

3.3.4.2. Efectes principals de la confiança en el cap

Quan s'analitzen els efectes de la confiança en el nivell d'equip, el referent de la creença o expectativa és el *líder formal de l'equip*. Així, la confiança es conceptualitza com l'expectativa o la creença que l'equip pot confiar en les accions o paraules del líder i que el líder té intencions bones cap a l'equip (Dirks, 2000). La confiança en el cap, o en el lideratge, és un concepte significatiu en molts equips perquè el cap, el líder, típicament té el poder més formal de l'equip (Bass, 1990) i llavors en serà la causa que els altres (els jugadors, en el nostre cas) siguin vulnerables a ell (a l'entrenador de l'equip).

Es poden trobar estudis aplicats que implícitament assumeixen que *alts nivells de confiança en el cap comportaran alts nivells d'actuació de l'equip o de l'organització* (Bennis i Nanus, 1985; Fairholm, 1994; Golembiewski i McConkie, 1975; Kouzes i Posner, 1987; Likert, 1967; McGregor, 1967; Zand, 1972, 1997). Així, *confiar en el cap* és important perquè permet a l'equip estar disposat a acceptar les activitats del líder, les fites i les decisions, i treballar fort per assolir-les. El paper del líder formal en el si d'un equip inclou diverses activitats relacionades amb l'actuació de l'equip (com ara motivar i desenvolupar els membres de l'equip, distribuir recompenses i determinar els rols dels membres de l'equip, marcar fites i proposar les estratègies de l'equip). Quan l'equip sent que no pot confiar en el seu líder formal o que aquest en el fons no té interès per l'equip, és improbable que els membres de l'equip portin a terme els rols especificats pel líder. Això fa difícil a l'equip treballar junts eficientment i eficaçment i realitzar una actuació com a equip al màxim nivell.

Altres investigadors han estudiat els efectes de la confiança en el líder sobre els resultats del treball, incloent-hi conductes de ciutadania organitzativa, de compartir la informació, d'acceptació de les fites i de l'efectivitat en la tasca (Oldham, 1975; O'Reilly i Roberts, 1974; Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter, 1990; Rich, 1997).

Dirks i Ferrin (2002) han realitzat una metanàlisi on sintetitzen la recerca empírica de les darreres tres dècades sobre com la confiança en el líder pot afectar la conducta i la *performance* organitzativa. Informen que la confiança en el cap té una relació significativa ($p > 0,01$) en els resultats individuals, incloent-hi la *performance* del treball ($r = 0,16$), la conducta de ciutadania organitzativa ($r = 0,19$), les intencions de marxar ($r = -0,40$), la satisfacció en el treball ($r = 0,51$), el compromís organitzatiu ($r = 0,49$) i el compromís en les decisions del líder ($r = 0,24$). Aquests resultats els

duen a concloure que la confiança és igual o més important per al funcionament efectiu de l'organització que altres variables actitudinals clau, com ara la satisfacció de la feina, el compromís organitzatiu, la implicació en el treball i la justícia del procediment (Dirks i Ferrin, 2002, 618).

3.3.4.3. Efecte moderador de la confiança en el cap

Fins ara la lògica que s'ha seguit a la secció anterior (i també a la gran majoria d'investigació existent) s'ha centrat en una relació entre confiança i actuació de l'equip que seria unidireccional, és a dir, la confiança afecta l'actuació de l'equip. En aquest subapartat es vol examinar una relació més complexa entre l'actuació passada i futura de l'equip. Examinar aquesta connexió pot ajudar a ampliar la comprensió de la confiança, d'una relació unidireccional simple a una relació més sofisticada i dinàmica (Dirks, 2000).

Pocs estudis proposen que, en lloc que la confiança en el cap afecti directament els resultats de l'equip, la confiança faciliti les condicions sota les quals alguns resultats tenen lloc; per exemple, la cooperació i alts nivells d'efectivitat de l'equip. Aquesta idea fou explorada per Dirks i Ferrin (2001). En la seva metàlisi proposen que la confiança engendra dos processos diferents, per mitjà dels quals es fomenten o s'inhibeixen els resultats positius en la relació.

En primer lloc, la confiança afecta la manera com una persona *avalua la conducta futura* del líder. Per exemple, la recerca primerenca de Read (1962) trobà que, en la mesura que augmenten les motivacions d'una persona a ser promocionada, està menys disposada a compartir informació negativa amb els seus caps.

En segon lloc, l'altre perspectiva proposa que la confiança també afecta la manera com una persona *interpreta les accions passades (o presents)* del líder. Així, Robinson (1996) troba que la confiança inicial en la direcció modera la relació entre la violació del contracte psicològic i la subseqüent confiança cap a ella, en el sentit que, com més alta és la confiança inicial, més fàcil serà que aquella persona tendeixi disculpar-la, per creure que es deu tractar d'un malentès o d'un fet sense intenció.

Resumint, en lloc d'un rol causal directe o de treure resultats per l'acció d'aquesta sola variable, la confiança modera l'efecte d'alguns dels determinants primaris (factors causals) en els resultats, cosa que afecta la manera com una persona avalua la conducta futura o interpreta les accions passades de l'altra part (Dirks, 2006). Aquesta perspectiva, però, ha tingut un ús força limitat en la recerca de la confiança en el cap, malgrat el seu potencial i que en els estudis revisats per Dirks i Ferrin (2001) el plantejament d'aquestes idees aportessin una alta significació i consistència.

3.3.5. La confiança organitzativa i l'efectivitat

3.3.5.1. Introducció

La confiança interpersonal i organitzativa és un camp d'estudi que va en augment (Dirks, 2000; Dirks i Ferrin, 2002; Gillespie, 2003). Abans els investigadors estudiaven la influència de la confiança en l'eficiència, l'efectivitat i l'actuació organitzativa (Kramer i Tyler, 1996; Lewicki, McAllister i Bies, 1998; Mayer i Davis, 1999; Mayer, Davis i Schoorman, 1995). L'interès creixent per aquest constructe s'ha vist encoratjat gràcies als resultats consistents de moltes relacions amb variables clau dels processos de treball (Aryee et al., 2002; Gould-Williams, 2003; Tzafirir, 2006).

Quan s'ha abordat l'aproximació al fenomen de la confiança segons la mirada del nivell d'anàlisi organitzatiu (apartat 2.2.4), ja s'ha distingit entre la confiança en el cap o en el líder (supervisor o superior immediat) i la confiança que s'estableix en l'equip directiu de l'organització (confiança organitzativa), la primera amb activitats més operatives i relacionades amb el rendiment del treball dels col·laboradors i la segona, en canvi, amb funcions més estratègiques i més relacionades amb l'organització. I s'ha avançat que no serà el mateix correspondre a la confiança del cap immediat que a la de l'equip directiu. Analitzarem primer la confiança en l'equip directiu per passar després a tractar la confiança organitzativa.

3.3.5.2. Efectes i antecedents de la confiança en l'equip directiu de l'organització

En el treball d'anàlisi i valoració de la recerca empírica sobre la confiança en el lideratge, Dirks i Ferrin (2002, 611) assenyalen que, globalment, les evidències empíriques mostren que la confiança en el lideratge és significativa quan es relaciona amb els resultats actitudinals, conductuals i d'efectivitat. Tot tractant de fer una anàlisi més acurada, també s'observa que algunes recerques han fet la seva anàlisi amb lideratges organitzatius diferents. Alguns estudis s'han centrat en l'anàlisi de la confiança en el líder "directe" (supervisor, l'entrenador en el nostre estudi), mentre que d'altres s'han centrat en la confiança en el lideratge "institucional" (equip de direcció). La confiança existent en aquests dos distints lideratges referents suposa relacions diverses, tant en els antecedents com en els resultats.

En aquest mateix sentit, Waldman i Yammarino (1999) parlen del grau de controvèrsia existent relacionada amb si els directius de primer nivell (equip directiu) tenen un efecte substantiu en la *performance* global de l'organització (Bass, 1990; Cannella i Monroe, 1997; Hunt, 1991). Part d'aquesta controvèrsia es basa en el raonament que el lideratge és un fenomen perceptiu que permet als observadors fer afirmacions causals simples, per tal d'explicar esdeveniments organitzatius complexos i l'efectivitat organitzativa (Waldman i Yammarino, 1999). Les teories atribucionals del lideratge també hi poden aportar una explicació. Segons Lord i Maher (1991), les persones tendeixen a fer inferències sobre els líders partint de la informació passada disponible.

Per tant, la confiança en el si de l'organització també s'esdevé en el nivell organitzatiu. En la recerca empresa per McCauley i Kuhnert (1992), aquests autors trobaren que la confiança en l'equip directiu sembla dependre, en part, de fins a quin punt els sistemes organitzatius produeixen aquesta confiança. Creed i Miles (1996) també suggereixen que el disseny de les polítiques de recursos humans i els procediments afecten la percepció de la confiança dels empleats.

El resultat d'alguns estudis recents indica, tanmateix, que la formació de la confiança en el lloc de treball és un fenomen complex i difícil de copsar, i se suggereix que els empleats s'estan tornant menys confiats amb els seus caps (Davis i Landa, 1999).

Altres acadèmics (Connell, Ferres i Travaglioni, 2003) mantenen que la confiança a les organitzacions de treball es desenvolupa, en primer lloc, per mitjà dels líders o directius de l'organització (Creed i Milles, 1996; Fairholm, 1994; Shaw, 1997). En efecte, en la metanàlisi de Dirks i Ferrin (2002, 619) s'estudia la valoració diferent que rep la persona referent de la confiança (el cap directe o l'equip directiu) com a moderador entre la confiança i alguns resultats d'aquesta confiança (l'efectivitat del treball, la conducta de ciutadania organitzativa, la satisfacció del treball i el compromís organitzatiu). I, com calia suposar, la relació entre la confiança i l'efectivitat del treball (0,17 vs. 0,00), la conducta de ciutadania organitzativa (0,22 vs. 0,07) o la satisfacció del treball (0,55 vs. 0,48) s'ha trobat molt més significativa quan el referent és el líder directe, en contraposició amb el líder organitzatiu. En canvi, la variable compromís organitzatiu és més gran quan el referent és el líder organitzatiu i no pas el líder directe (0,57 vs. 0,44).

El referent de la confiança dels col·laboradors, ens informen Dirks i Ferrin (2002), també modera la relació d'alguns antecedents i la confiança. La justícia interaccional (0,77 vs. 0,43), la justícia de procediments (0,66 vs. 0,53) i la presa de decisions participativa (0,59 vs. 0,23) mostren una relació més gran amb els líders directes que amb els organitzatius. Finalment i com s'esperava, el suport organitzatiu té una relació més gran amb la confiança en el lideratge organitzatiu (0,75 vs. 0,56) (Dirks i Ferrin, 2002, 619).

3.4. ALTRES VARIABLES CLAU PER EXPLICAR L'EFECTIVITAT DE L'EQUIP

3.4.1. Introducció

En el model conceptual d'aquesta recerca empírica (vegeu el proper apartat 4.2) s'ha escollit, per a cadascuna de les dimensions de la confiança organitzativa, una variable que la bibliografia de la psicologia aplicada i de les disciplines relacionades informa que juga un paper clau per determinar o intervenir en la creació de la confiança.

Així, per a la confiança entre els membres de l'equip s'ha decidit estudiar la cohesió (cohesió social entre els seus membres i cohesió en la tasca); per a la confiança en el líder de l'equip (l'entrenador en el nostre cas) s'ha escollit les

conductes del lideratge (transaccional i transformacional); per a la confiança en la junta directiva s'ha seleccionat les polítiques organitzatives.

A continuació justifiquem més detalladament l'elecció d'aquestes variables que es creuen moderadores o interventores en la conducta organitzativa. S'han trobat també altres variables de control que en la bibliografia dels grups i de la psicologia aplicada de l'esport s'informa que poden jugar un paper significatiu.

3.4.2. COHESIÓ²⁷ DE L'EQUIP

S'ha insistit reiteradament que els grups són importants en la vida de les persones. Baumeister i Leary (1995) demostren que tant la necessitat de pertànyer com el desig de mantenir lligams interpersonals són motius fonamentalment humans. Per entendre la naturalesa dels grups, cal comprendre millor la naturalesa de la cohesió del grup, ja que si un grup existeix ha de ser cohesionat en alguna mesura (Carron i Brawley, 2000). Estudiar els grups significa, doncs, analitzar-ne la dinàmica²⁸ i el grau de cohesió.

La cohesió és “un procés dinàmic que es reflecteix en la tendència d'un grup a estar junt i romandre unit en la consecució dels seus objectius instrumentals, o per la satisfacció de les necessitats afectives” (Carron et al., 1998, 213). Així doncs, segons aquesta definició, la cohesió contribueix directament al manteniment del grup i, per això, indirectament, a la locomoció del grup. Una característica fonamental d'un grup, i que el distingeix de ser una simple col·lecció ocasional d'individus, és el grau d'atracció, compromís o lligam de les persones membres al col·lectiu, al grup com un tot. Aquesta atracció interpersonal i connexió al grup és el que s'anomena cohesió. En una definició clàssica va ser considerada com “el camp total de forces que actuen en els membres per romandre en el grup” (Festinger, Schachter i Back, 1950, 164, citat a Carron i Brawley, 2000).

Aquesta definició de Carron et al. (1998) reflecteix la naturalesa de la cohesió tal com es manifesta en la majoria de grups (tant si es tracta d'equips esportius, grups de treball o unitats militars com de grups socials, d'amistat o fraternitats). A més,

²⁷ Cohesió etimològicament deriva del llatí *cohaerere*, estar junts; també es relaciona amb *cohors*, un tancat o cort.

²⁸ Dinàmica de grups és un terme inicialment proposat per Kurt Lewin (1935) per representar dos processos clau que passen en el si dels grups: la cohesió, que es preocupa pel desenvolupament i el manteniment del grup, i la “locomoció”, que és l'activitat per la qual el grup busca assolir els seus objectius.

remarca diferents aspectes de la naturalesa de la cohesió: a) la multidimensionalitat del constructe; b) la naturalesa dinàmica de la seva estructura; c) que té una base instrumental (reflecteix les raons per a la formació del grup i el seu manteniment) i d) que té una dimensió afectiva.

La cohesió de l'equip es descompon en la cohesió interpersonal o social i la cohesió en la tasca. La *cohesió social* té relació amb l'atracció d'un individu al grup, a causa de les relacions positives amb altres membres del grup i de les activitats associades a desenvolupar i mantenir una relació social harmoniosa; la *cohesió en la tasca* fa referència a l'atracció d'un individu al grup, a causa del compromís compartit amb la tasca del grup respecte a assolir les seves fites i objectius (Carron, Widmeyer i Brawley, 1985; Zaccaro, 1991).

3.4.2.1. Relació entre cohesió i efectivitat

Hi ha alguna relació entre el grau de cohesió i l'actuació de l'equip? “No es pot contestar la pregunta 'els equips cohesionats guanyen més jocs?' amb un sí, un no o un potser” (Carron et al., 1998, 226). Afortunadament, amb la tècnica de la metanàlisi, avui es poden proporcionar respostes un xic més precises (vegeu Evans i Dion, 1991; Mullen i Copper, 1994; Oliver, 1990; Carron, Colman, Wheeler i Stevens, 2002). Aquests darrers autors han trobat una relació significativa entre la cohesió i l'actuació de l'equip.

Inicialment, les recerques havien obtingut èxits limitats a l'hora de facilitar una resposta definitiva sobre si la cohesió afecta l'actuació o és l'actuació la que afecta la cohesió (Paskevich et al., 2000; Widmeyer et al., 1993). Diferents estudis del camp de la psicologia esportiva han investigat el model temporal de la relació entre la cohesió i l'actuació de l'equip (per exemple, Carron i Ball, 1977; Landers, Wilkinson, Hatfield i Barber, 1982; Williams i Hacker, 1982).

La cohesió contribueix a l'èxit de l'actuació? L'èxit dels resultats contribueix a la cohesió? De fet, qualsevol direcció és plausible. D'una banda, la cohesió del grup podria donar energia i podria dirigir els membres del grup cap a la realització amb èxit de la tasca. Aquesta ha estat l'assumpció implícita que guia la majoria d'estudis de l'efecte de la cohesió en l'actuació. D'altra banda, l'excel·lència en l'actuació fa que els membres del grup se sentin molt millor respecte del grup i, per tant, s'hi senten

més lligats (Mullen i Copper, 1994; Williams i Hacker, 1982; Gully, Devine i Whitney, 1995; Ruder i Gill, 1982; Grieve, Whelan i Meyers, 2000).

En la metanàlisi de Carron et al. (2002), s'ha pogut comparar la magnitud de la cohesió i la seva relació amb l'actuació de l'equip de recerques provinents de la psicologia esportiva, en el disseny de les quals podria ser que:

- 1) de primer s'hagués avaluat la cohesió i després, més endavant de la temporada de competició, s'hagués tornat a avaluar l'actuació; o
- 2) de primer s'hagués avaluat l'actuació de l'equip i després, durant la temporada s'hagués avaluat la cohesió.

La metàlisi dels equips de Carron et al. (2002) ha mostrat que en els equips esportius la relació entre cohesió i actuació és significativa (relació de moderada a gran). Aquests resultats són de manera general consistents amb els resultats aportats per als equips esportius en la metanàlisi de Mullen i Copper (1994). Mullen i Copper observaren que la relació entre cohesió i actuació és més alta en els equips esportius.²⁹ El perquè en el context esportiu els equips presenten uns nivells de relació particularment fort entre la cohesió i l'actuació de l'equip és incert. En un intent d'abordar aquesta qüestió, Mullen i Copper suggerien que, en contrast amb altres tipus de grups, els equips esportius es caracteritzen per un alt grau d'unificació i sentit d'entitat. També proposen que, en l'esport, les normes per a l'excel·lència són clares i generalment recolzades per tots els membres de l'equip. Finalment, l'èxit i el fracàs són clarament viscuts i diferenciats.

Una diferència important en els resultats de la metanàlisi de Mullen i Copper (1994) i la de Carron et al. (2002) pertany a l'associació entre l'actuació i el tipus de cohesió. Els resultats de Mullen i Copper afirmaven que la cohesió social no estava relacionada amb l'actuació (o, dit d'una altra manera, només el compromís amb la

²⁹ En un esforç per resoldre les inconsistències en la recerca que ha estudiat la relació entre la cohesió i l'actuació dels equips, Mullen i Copper (1994) realitzaren una metanàlisi on analitzaren 49 estudis de diferents subdisciplines de la psicologia (per exemple, industrial, esportiva, militar, social). Les seves conclusions són clares i inequívokes per a la psicologia esportiva. Informen d'una relació entre cohesió i èxit de l'equip positiva, encara que petita (efecte significatiu, $p = 0,22$), i també que el requisit d'interacció de la tasca (per exemple, esports interactius versus esports coactius) no serveix com a variable reguladora.

També informen que "els grups reals exhibeixen significativament efectes més pronunciats (cohesió-èxit) que els grups artificials; això és que la relació més forta entre cohesió i èxit del grup es troba en els equips esportius, seguit pels grups de l'exèrcit i després pels altres grups no militars" (Mullen i Copper, 1994, 224). De fet, troben que la relació actuació-cohesió és més forta que la relació cohesió-actuació. És també interessant que la relació cohesió-actuació està present quan es defineix "cohesió" operacionalment com "el compromís amb la tasca" (anàleg a la cohesió amb la tasca) però no, en canvi, quan es defineix com "qualsevol atracció interpersonal" (anàleg a la cohesió social o a l'orgull de grup).

tasca era significatiu i relacionat amb l'actuació). No obstant això, els resultats de la metanàlisi de Carron et al. mostren que les intervencions que actuen sobre qualsevol de les dues cohesions (la centrada en la tasca o la cohesió social) o sobre totes dues alhora tenen una influència sobre el rendiment de l'equip i hi estan associades.

Aquests resultats tenen implicacions importants per a la psicologia aplicada esportiva i les intervencions dirigides als seus esportistes i equips per reforçar la cohesió global de l'equip. En resum, partint de la investigació conduïda fins avui, és raonable concloure que molts factors de la dinàmica i l'èxit de l'equip es relacionen positivament amb la cohesió del grup, i que aquesta cohesió és un factor que contribueix directament al manteniment del grup i que en facilita la locomoció, ja que facilita o permet la *performance*, la productivitat i la consecució de resultats en els grups de treball (Carron et al., 1998; Cohen i Bailey, 1997).

3.4.3. EL LIDERATGE DEL CAP (DE L' ENTRENADOR)

El lideratge pot definir-se com la “conducta d'influir en les persones i en els grups cap als objectius establerts” (Barrow, 1977, 232). En l'esport, els participants i els espectadors han donat històricament un gran valor a aquest procés de lideratge. A la present recerca ens hem centrat en les teories del lideratge transaccional i transformacional, que van ser inicialment desenvolupades per Burns (1978) i refinades per Bass (1985).

Els enfocaments primerencs del lideratge han estat de naturalesa transaccional. El lideratge transaccional es basa en l'autoritat i la legitimitat burocràtica. Aquest model assumeix que el líder recompensa i dóna suport als membres que compleixen els requisits organitzatius i les seves directrius. Els *líders amb conductes transaccionals* posen l'èmfasi en els estàndards de treball, les atribucions i els objectius de la tasca; clarifiquen les responsabilitats dels col·laboradors, les expectatives que el líder té sobre la seva efectivitat, les tasques que han de realitzar i els beneficis que el mateix col·laborador en pot treure amb la seva conducta de conformitat. Així doncs, els líders transaccionals es basen en un procés d'intercanvi on el líder dóna recompenses en retorn per l'esforç i l'efectivitat del subordinat (o seguidor), i així poder influir en la seva efectivitat (Bass, 1985; Conger i Kanungo, 1988).

Els factors primaris del model de *lideratge transaccional* elaborats per Bass i Avolio (1993) són:

- les recompenses contingents (els seguidors i els líders tenen una interacció altament reforçada),
- la gestió per excepció (el líder només intervé quan les coses van malament) i
- l'estil *laissez faire* (el líder és absent).

Els *líders transformacionals*, en canvi, motiven els seus col·laboradors a actuar per sobre del que s'espera, fent-los conscients de la importància i els valors de les fites organitzatives, afavorint un clima de confiança en les possibilitats dels col·laboradors, induint-los a transcendir els propis interessos en consideració a l'organització i activant les necessitats d'ordre superior dels seus seguidors. Han de ser capaços de definir i d'articular una visió per a les seves organitzacions i els seguidors acceptar la credibilitat dels seus líders (Bass, 1985; Conger i Kanungo, 1988).

Els factors primaris del model de *lideratge transformacional* (Bass i Avolio, 1993) inclouen:

- (1) el carisma o influència idealitzada (els seguidors confien i s'identifiquen amb el líder),
- (2) la motivació inspiradora (se'ls empeny a dirigir-se cap a la consecució de les fites per mitjà de la "crida emocional" i dels símbols),
- (3) l'estimulació intel·lectual (s'estimula els seguidors a qüestionar la pròpia manera de fer les coses i a trencar amb el passat) i
- (4) la consideració personalitzada (es deleguen tasques als col·laboradors per donar-los oportunitats d'aprenentatge).

Tot i que les diferents teories del lideratge transformacional difereixen en algunes conductes específiques del líder, totes coincideixen a identificar i situar la confiança com una característica clau de la relació que el líder té amb els col·laboradors, i postulen que la confiança dels seguidors en el líder els fa anar més enllà del que s'esperava (Bennis i Nanus, 1985; Conger i Kanungo, 1987; House, 1977; Podsakoff et al., 1990; Sashkin, 1988; Shamir et al., 1994; Yukl, 1989). Contràriament, en el lideratge transaccional no es creu necessària la presència d'un alt nivell de confiança entre líder i seguidors (Bass, 1985; Jung i Avolio, 2000).

Bass i Avolio (1993) argumenten que els millors líders són alhora transformacionals i transaccionals, la qual cosa probablement explica per què els estudis han mostrat consistentment intercorrelacions tan altes entre el lideratge transformacional i el transaccional (per sobre de 0,7), (Avolio, Bass i Jung, 1995; Podsakoff, Mackenzie, Moorman i Fetter, 1990; Yammarino i Dublinsky, 1994).

En el context competitiu de l'esport, els atletes que han aconseguit victòries esmenten sovint el paper vital jugat per l'entrenador en la seva consecució. Però, malgrat aquest interès, no s'han fet gaires esforços per entendre el lideratge i tampoc no s'han emprès gaires recerques de manera sistemàtica (Riemer i Chelladurai, 1995). D'altra banda, en el món de l'esport s'ha utilitzat de manera bastant generalitzada l'eina creada per Chelladurai i Saleh (1980) per analitzar el lideratge de l'entrenador, però resulta del tot insuficient ja que només n'analitza quatre dimensions pertanyents tan sols a conductes del lideratge transaccional.³⁰

3.4.3.1. El lideratge i la performance

S'ha trobat que el lideratge transformacional té lligams positius amb els resultats relacionats amb el treball (la satisfacció, el compromís i la *performance*) en tres metanàlisis diferents (Dumdum et al., 2002; Fuller et al., 1996; Lowe et al., 1996). També s'ha investigat àmpliament en la bibliografia del lideratge (Avolio i Yammarino, 2002; Bass, 1985, 1990) l'assoliment d'alts nivells d'efectivitat individual, però no s'ha investigat gaire l'assoliment d'alts nivells de resultats en l'àmbit d'equip (Bass et al., 2003).

Malgrat l'omnipresència de les influències del lideratge en l'efectivitat dels equips organitzatius (Zaccaro et al., 2001) i malgrat la llarga bibliografia tant del lideratge (Bass, 1990; Yukl, 2002) com de la dinàmica dels grups o equips (Forsyth, 1990; McGrath, 1984), se sap sorprenentment poc sobre com els líders creen i dirigeixen els equips efectivament. Les teories clàssiques del lideratge tendeixen a centrar-se en com els líders influeixen en els seus subordinats, sense parar atenció a com el líder fomenta la integració de les accions dels subordinats, és a dir en com els líders promouen els processos de grup.

³⁰ No hem escollit l'eina de Chelladurai, tot i que buscàvem poder comparar els resultats amb recerques precedents, ja que no hi estaven incloses conductes associades a la conceptualització del lideratge transformacional.

En el context esportiu, pel que fa a la *relació del lideratge amb l'efectivitat*, també es pot afirmar que no ha estat tractat adequadament l'anàlisi del lideratge i els resultats com a conseqüència de les conductes empreses pel líder de l'equip (l'entrenador). De fet, molt poques investigacions empíriques han inclòs l'actuació, el rendiment o els resultats com una variable dependent (per exemple, Chelladurai, 1978; Gordon, 1988; Serpa et al., 1991; Weiss i Friedrichs, 1986). En examinar les relacions trobades entre lideratge i rendiment, es constata que han estat bastant febles. Això pot atribuir-se a les deficiències en l'escala del lideratge o en les mesures que tracten de capturar l'actuació de l'equip: percentatge de pèrdues i victòries, diferencial de punts (per exemple, la diferència entre els punts a favor i en contra de l'equip) o ràtio dels punts finals (dels dos equips enfrontats), etc.; totes aquestes mesures tenen els seus propis desavantatges, com s'ha vist en abordar el constructe de l'efectivitat o *performance*.

En el lideratge transformacional es reconeix explícitament el paper significatiu del líder en la construcció de la confiança (per exemple, l'enquesta del lideratge multifactorial, Bass, 1985). En la mesura que la magnitud del component carismàtic comporta algunes conductes de construcció de la confiança, hi ha evidències indirectes d'una relació entre la confiança en el líder i l'efectivitat, tant del líder com de l'actuació de la unitat (vegeu els resultats de la metanàlisi de Lowe, Kroeck i Sivasubramaniam, 1996). No obstant això, Dirks (2000) assenyala, en la seva nota a peu de pàgina, que les qualitats o conductes dels líders són diferents dels resultats que produeixen (per exemple, confiança, motivació, identificació). Alguns estudis recents han proporcionat evidències que és útil distingir entre les conductes dels líders transformacionals i el nivell de confiança que els seguidors tenen en ells (Kirkpatrick i Locke, 1996; Podsakoff et al., 1990; Shamir et al., 1998).

Hi ha, però, evidències empíriques que indiquen que el lideratge transformacional afecta l'efectivitat dels seguidors. Aquesta influència és més gran quantitativament i és diferent qualitativament respecte d'altres estils de lideratge com ara el transaccional (House i Shamir, 1993; Lowe et al., 1996). En aquesta línia, en un estudi empíric sobre aquests dos tipus de lideratge, Jung i Avolio (2000) troben que el lideratge transformacional té efectes directes i indirectes sobre la *performance* dels seguidors amb la mediació de la confiança dels seguidors en el líder i la congruència de valors, mentre que el lideratge transaccional només els té indirectes i també amb la mediació de la confiança i la congruència de valors entre col·laborador i líder.

Altres resultats empírics han remarcat consistentment la influència positiva del *lideratge transformacional en els resultats organitzatius*. Per exemple, el lideratge transformacional s'ha trobat que era un predictor significatiu de l'increment de la conducta de ciutadania organitzativa i d'una baixa intenció d'abandonar l'organització (Bycio et al., 1995; Pillai, Schriesheim i Williams, 1999), i també d'un compromís organitzatiu fort (Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter, 1990; Bommer, 1996; Bycio et al., 1995). Així mateix, s'ha trobat que indirectament influeix en la confiança i la conducta de ciutadania per mitjà de la justícia de procediments. En canvi, no influeix en la satisfacció i el compromís organitzatiu (Pillai et al., 1999). Contràriament, Podsakoff et al. (1990) han trobat que el lideratge transformacional està significativament relacionat amb la confiança dels empleats i la satisfacció, i no amb la conducta de ciutadania.

La relació entre lideratge i efectivitat presenta resultats mixtos, sent diferent si es considera un o altre estil de direcció. Anem ara a analitzar amb més deteniment, en el proper subapartat, la relació entre lideratge i confiança que presenta relacions clares tant per la conceptualització com per l'operativització dels dos constructes.

3.4.3.2 El lideratge i la confiança

La confiança que els seguidors dipositen en el seu líder (o cap immediat) ha estat un concepte important en la psicologia aplicada i les disciplines relacionades (Dirks i Ferrin, 2002). Per exemple, és un concepte important en diverses teories de lideratge:

- a) Els líders transformacionals i els líders carismàtics construeixen la confiança en els seus seguidors (Kirkpatrick i Locke, 1996; Podsakoff, Mackenzie, Moorman i Fetter, 1990).
- b) Les percepcions dels empleats que els líders tenen atributs que promouen la confiança poden ser importants per a l'efectivitat del líder (Bass, 1990; Hogan, Curphy i Hogan, 1994).
- c) La confiança és un element de la teoria de l'intercanvi entre líder i membre (Schriesheim, Castro i Cogliser, 1999) i la dimensió de consideració de la conducta del líder (Fleishman i Harris, 1962).

Aquestes teories sobre el lideratge mencionen també explícitament el paper clau que hi juga la confiança:

- a) La confiança és central en les percepcions dels subordinats sobre el lideratge-direcció eficaç (Hogan, Curphy i Hogan, 1994).
- b) La confiança és la base essencial de la direcció eficaç (Bennis i Nanus, 1985; Fairholm, 1994; Zand, 1997).
- c) La integritat o la credibilitat són un tret important dels líders (Bass, 1990).
- d) Els líders carismàtics construeixen la confiança en els seus seguidors (Kipatrick i Locke, 1996; Shamir, Zakay, Breinen i Popper, 1998).

En una metanàlisi recent sobre la confiança i el lideratge, Dirks i Ferrin (2002) reporten que el lideratge transformacional és altament predictiu de la confiança, però els resultats empírics de la relació entre conductes específiques del lideratge transformacional i la confiança en el líder són mixtos i inconsistents. Els resultats suggereixen que algunes pràctiques del lideratge transformacional, com ara promoure un model apropiat, donar suport individualitzat i encoratjar l'acceptació dels objectius del grup, estan associades positivament i consistentment amb la confiança en el líder (Butler et al., 1999; MacKenzie et al., 2001; Podsakoff et al., 1996, 1990).

Tanmateix, s'han trobat resultats mixtos en altres pràctiques del lideratge transformacional, com ara articular una visió, fixar altes expectatives o estimular noves maneres de pensar. Per exemple, en un estudi sobre mànagers i professionals, Podsakoff et al. (1996) troben que aquestes tres conductes no tenen cap associació significativa amb la confiança. En un altre estudi de persones de l'àrea comercial, però, Podsakoff et al. (1990) troben que la conducta de generar altes expectatives sobre l'efectivitat dels professionals i l'estimulació intel·lectual té un impacte negatiu en la confiança. Contràriament a aquests estudis de Podsakoff et al. (1990), Butler et al. (1999) reporten que totes sis pràctiques del lideratge transformacional tenen un impacte positiu en la confiança en el líder, en equips de treball autodirigits. Gillespie (2003), en equips de projecte, també troba impacte de les conductes d'estimular la visió, la congruència de valors amb el líder de l'equip, i de consultar les decisions, ja que estan altament relacionades amb l'efectivitat del líder (Gillespie i Mann, 2004).

Conjuntament, aquests estudis mostren resultats mixtos entre les pràctiques específiques del lideratge transformacional i la confiança. El fet que quatre dels

estudis que mostren resultats inconsistents utilitzin la mateixa mesura i mètodes similars (Butler et al., 1999; MacKenzie et al., 2001; Podsakoff et al., 1996, 1990) suggereix, segons Gillespie (2004), que l'impacte de les conductes específiques de lideratge en la confiança dels seguidors en el líder pot tractar-se d'una mostra o estar relacionat amb un context específic.

Jung i Avolio (2000) demostren que el *lideratge transaccional*, incloent-hi les recompenses contingents, és inadequat per construir un bon nivell de confiança i assolir el potencial complet dels col·laboradors. En canvi, l'estímul intel·lectual, el foment de l'orientació inspiradora i dirigida a desenvolupar el col·laborador i altres conductes transformacionals de lideratge són necessàries per assolir alts nivells de confiança dels seguidors. Podsakoff et al. (1990) i Pillai et al. (1999) aporten suport empíric per a aquesta visió, reportant que el lideratge transaccional no influeix en la confiança. En contrast amb aquesta posició, Shamir (1995) afirma que els reconeixements consistents respecte d'acords transaccionals, caracteritzats per les recompenses contingents, poden construir la confiança dels membres en els seus líders. En suport a aquest punt de vista, Butler et al. (1999), Jung i Avolio (2000) i MacKenzie et al. (2001) reporten una relació empírica significativa entre el lideratge transaccional i la confiança. En la seva metanàlisi Dirks i Ferrin (2002) també reporten una associació entre moderada i alta entre el lideratge transaccional i la confiança en el líder. Així doncs, hi ha teories en competència i resultats mixtos sobre l'efecte del lideratge transaccional i la confiança dels seguidors.

Finalment, constatar de nou que hi ha molt poques investigacions (Butler et al., 1999; Gillespie et al., 2004) que hagin estudiat la relació entre les pràctiques del lideratge transformacional i la confiança en el líder, en el context dels equips.

3.4.4. POLÍTIQUES I PRÀCTIQUES ORGANITZATIVES I DE RECURSOS HUMANS

L'afirmació que "els empleats són l'actiu més important per a una companyia", en el món de l'esport encara té més sentit, ja que la percepció generalitzada és que els jugadors són realment el més important d'un club. Però, sovint, un conjunt de

bons jugadors individuals no aconsegueixen els bons resultats que se'n podria esperar.³¹

Cada cop hi ha més experts que mantenen que l'èxit d'una organització es pot atribuir a la gestió efectiva dels seus recursos humans (Huselid, 1995; Ulrich i Lake, 1991). I que la gestió dels recursos humans pot ser una font d'avantatge competitiu sostingut (Pfeffer, 1994; Wright et al., 1994). En aquest sentit, Huselid (1995), per exemple, suggereix que una configuració apropiada de pràctiques de recursos humans no només pot ajudar les organitzacions a sostenir el seu avantatge competitiu, sinó que també pot contribuir significativament a l'actuació de l'organització. El desafiament que la gestió dels recursos humans ha d'afrontar fa referència als resultats. Allò que és important, diu Ulrich (1998), no és tant el que el departament o les polítiques de recursos humans fan, sinó el que lliura, la seva contribució als resultats organitzatius globals.

Els estudis de la dècada dels noranta han examinat l'efecte d'un conjunt de pràctiques de recursos humans en l'actuació o efectivitat organitzativa (Arthur, 1994; Becker i Huselid, 1997; Huselid et al., 1997; Snell i Youndt, 1995). El comú denominador d'aquests estudis està en el concepte de múltiples pràctiques i polítiques de recursos humans com a sistema. Però, de fet, malgrat el gran volum de bibliografia teòrica i empírica, no trobem cap acord respecte de com la gestió dels recursos humans impacta en els resultats de l'empresa (Becker i Gerhart, 1996; Ferris et al., 1998; Purcell, 1999; Monks i McMackin, 2001; Schuler i et al., 2001). A més, encara es coneix molt poc de com els nous rols emergents de recursos humans s'associen a les conductes de confiança. Algunes recerques teòriques i empíriques sobre la confiança tenen en compte les pràctiques de recursos humans (Morrison, 1996; Whitener et al., 1998), però no acaben de desenvolupar un model comprensiu sobre les conseqüències de les pràctiques de recursos humans en la confiança.

Alguns *resultats de recerques empíriques* recents apunten cap a la línia de relacions consistents entre les polítiques de recursos humans i la generació de confiança en l'equip directiu i l'organització. Així, Aryee et al. (2002) han trobat que la confiança contribueix a l'efectivitat global de l'organització. Estudiant el sector públic,

³¹ En aquest sentit, és molt estesa la creença que gestionar un club esportiu té una part d'atzar ja que "depèn de si entra o no entra la pilota el diumenge" (comunicació personal de diversos directius de l'Etosa Alacant i el Barça), tot i que la pràctica tracta de mostrar el contrari (i així ho creuen aquests directius): que cal una gestió professional del context, que és la que realment contribueix que els resultats s'esdevinguin (també, i especialment, els esportius).

Gould-Williams (2003) ha trobat que les pràctiques de recursos humans són grans predictores de la confiança i l'efectivitat organitzativa.

Un altre plantejament interessant és el que sostenen Tzafrir et al. (2004) sobre el fet que les pràctiques i polítiques de recursos humans poden impactar fomentant la confiança entre els empleats i els seus directius. En recerques sobre els sistemes i les pràctiques de recursos humans a les organitzacions, també s'han trobat relacions positives significatives amb l'efectivitat i els resultats empresarials. Així, Ichniowski et al. (1997) creuen que les pràctiques de recursos humans influeixen positivament i significativament els nivells de productivitat. Harel i Tzafrir (1999) i Delaney i Huselid (1996) troben que les pràctiques de recursos humans estan positivament relacionades amb l'efectivitat de la firma.

En aquest sentit, és interessant ressaltar que hi ha algunes recerques que suggereixen que, quan els directius confien en els seus empleats, s'assoleixen pràctiques de treball d'alta efectivitat (Tzafrir, 2006; Whitener et al., 1998). Al seu torn, hi ha àmplies evidències que mostren que la *performance* organitzativa augmenta quan les organitzacions utilitzen pràctiques de treball d'alta efectivitat (Harel i Tzafrir, 1999; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997).

També hi ha evidències que un ús efectiu de les polítiques i pràctiques de recursos humans (procediments justos, més comunicació oberta i delegació-*empowerment*) fa *incrementar la confiança en els directius* (Barney i Hansen, 1994; Schuler, 1992). Mayer i Davis (1999) han trobat que la implementació d'un nou sistema basat en el *reconeixement de la performance lligat a un sistema de recompenses* porta a un increment significatiu de la confiança en l'equip directiu. Guest i Conway (2000) expliquen com les pràctiques de recursos humans innovadores contribueixen a les percepcions de la confiança. En aquest mateix sentit, i com a continuació de l'afirmació de Creed i Miles (1996) que el disseny de les polítiques i procediments de recursos humans poden afectar les percepcions de confiança, Tzafrir et al. (2004) suggereixen que un dels resultats d'aquestes pràctiques és que impacten en aquestes percepcions.

Tot i l'atenció a la influència positiva i significativa de les pràctiques emergents de recursos humans en la performance organitzativa (Delaney i Huselid, 1996; Shaw, Delery, Jenkins i Gupta, 1998), encara no es coneix gaire com aquestes pràctiques de recursos humans s'associen a les conductes de confiança. Per això, Schuler et al.

proposen que un dels desafiaments més grans per a les pràctiques de recursos humans és construir un cicle de confiança a les organitzacions (Schuler, 1992; Schuler, Dolan i Jackson, 2001).

3.4.5. ALTRES VARIABLES DE CONTROL (CONSIDERADES A L'ESTUDI)

En el context esportiu, alguns estudis han coincidit a identificar alguns moderadors de la relació cohesió-efectivitat de l'equip: la dimensió del grup, la realitat del grup, el nivell d'anàlisi i la interdependència del grup (Guzzo i Dickson, 1996; Evans i Dion, 1991; Mullen i Copper, 1994; Beal et al., 2003; Carron et al., 2002).

La *dimensió del grup* s'ha demostrat que afecta la magnitud d'altres fenòmens de la dinàmica del grup, com ara l'efecte en el lideratge participatiu (Mullen et al., 1989), l'efecte relatiu de l'heterogeneïtat (Mullen i Hu, 1989), etc. Està ben establert que l'increment de la dimensió del grup afecta els lligams dels membres del grup (Indik, 1965; Slater, 1958), i la *performance* tendeix a decreïxer (Mullen i Baumeister, 1987; Mullen et al., 1987).

En grups grans, tant la cohesió com l'*efectivitat* probablement es veuran reduïdes a nivells baixos, i la poca variabilitat resultant en la cohesió i la *performance* dels grups grans es veurà reflectida en efectes petits de la cohesió i la confiança sobre els resultats (Mullen i Copper, 1994; Jackson i Ruderman, 1996). Les relacions entre les característiques del grup i els resultats del grup són complexes, i encara hi ha confusió a l'hora de determinar què és important i què no ho és (Hyatt i Ruddy, 1997). S'ha trobat, però, que la dimensió del grup influeix en l'efectivitat (Gladstein, 1984; Guzzo i Shea, 1992).

Els grups més homogenis en els *atributs demogràfics* (edat, raça, gènere) experimenten un grau més gran de cohesió que els més heterogenis (O'Reilly et al., 1989; Smith et al., 1994). Però cal considerar l'efecte moderador del temps (Lau et al., 1998) i altres variables de procés, com també la seva intervenció en l'efectivitat i l'actuació de l'equip (Webber i Donahue, 2001).

L'efectivitat de les *conductes de l'entrenador* són una funció de la situació (tipus d'esport, etc.) i de les característiques dels membres (edat, gènere, anys d'experiència) i del líder o entrenador (edat, anys d'experiència, característiques

psicològiques). En la majoria de recerques, només es consideren les característiques de l'entrenador (edat, registres de victòries i partits perduts) en relació amb els resultats dels jugadors (Chelladurai, 1980, 1990; Weiss i Friedrichs, 1986).

També s'ha trobat (Ryska, Yin, Cooley i Ginn, 1999) que diferents *factors personals* i *situacionals* intervenen en la manera com l'entrenador influeix en el seu equip. Els aspectes que més s'han investigat inclouen els atributs de l'entrenador (Vealey, Udry, Zimmerman i Soliday, 1992; Weiss i Friedrichs, 1986), el gènere (Black i Weiss, 1992; Chelladurai i Arnott, 1985), el tipus d'esport (Ruder i Gill, 1982; Williams i Hacker, 1982; Williams i Widmeyer, 1991), la importància de les fites de l'equip (Carron, 1984) i la satisfacció dels esportistes (Ball i Carron, 1976; Robinson i Carron, 1982).

3.5. CONCLUSIONS SOBRE LA CONFIANÇA I L'EFECTIVITAT ORGANITZATIVA

En la introducció d'aquest capítol s'han exposat els objectius que es persegueixen: d'una banda, delimitar què s'entén per equip i què s'entén per efectivitat organitzativa i de l'equip, i, de l'altra, recollir els resultats trobats per recerques precedents sobre com la confiança (interpersonal i organitzativa) es relaciona amb els resultats i la conducta organitzativa.

Estudiosos de diferents períodes i diversitat de disciplines sembla que estan d'acord que la confiança és molt beneficiosa per al funcionament de les organitzacions. Per exemple, els primers estudiosos de la conducta organitzativa ja expressaven la seva convicció que la confiança era un segell important de les organitzacions eficaces (Argyris, 1962; Likert, 1967; McGregor, 1967). Més recentment, investigadors que representen una varietat de perspectives i disciplines han expressat un gran interès per la confiança (Bies et al., 1995; Coleman, 1990; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995; Kramer i Isen, 1994; Kramer i Tyler, 1996; Rousseau et al., 1998), interès que s'ha alimentat, si més no en part, per una acumulació d'evidències que la confiança té un nombre important de beneficis per a les organitzacions i els seus membres (Kramer, 1999).

Malgrat que la confiança en els diferents nivells d'anàlisi (interpersonal, intragrupal, organitzatiu) s'ha trobat que difereix quant a la seva naturalesa i els efectes en l'efectivitat (Zaheer, McEvily i Perrone, 1998), els aspectes bàsics de la confiança aporten un grau important d'explicació al conjunt de la percepció de la confiança per part dels equips; equips que són conceptualitzats com a unitats d'actuació organitzativa i, per tant, inserits en un context institucional, amb una interdependència clara entre les tasques i funcions dels seus membres i amb un resultat únic i conjunt de l'equip.

En la dinàmica organitzativa, la confiança pot adoptar diferents funcions: pot ser un antecedent que genera determinats resultats, pot funcionar com a resultat directe de l'acció d'altres variables, però també pot realitzar un paper moderador, modulant la influència que altres variables generen sobre la dinàmica organitzativa i conjuntament influencien els resultats de l'equip i l'efectivitat global de l'organització. És a dir, a més de poder exercir una influència directa, la confiança facilita les condicions sota les quals determinats resultats tenen lloc: afavoreix que tinguin lloc les conductes de cooperació, l'actuació superior i les actituds i percepcions dels membres de l'equip més positives. La visió dominant pel nombre de recerques i resultats aconseguits és la de l'efecte principal, per sobre de la de l'efecte moderador o interventor. També hi ha moltes més recerques empíriques sobre la confiança interpersonal que sobre la confiança en el nivell d'equip i d'organització.

La relació entre confiança i una alta efectivitat ha estat suggerida per molts autors (per exemple, Bromiley i Cummings, 1995; Butler, 1991; McAllister, 1995), però la recerca existent en el nivell d'equips explica poc com aquest efecte té lloc (Costa et al., 2001). Una gran part de la recerca empírica que ha examinat el rol de la confiança en els equips se centra en la proposició que, com més confiança hi ha entre els membres de l'equip, més alta és l'efectivitat de l'equip (Dirks, 1999; Costa, 2003), malgrat que els resultats han estat mixtos (Dirks i Ferrin, 2001). Així mateix, la proposició que la confiança en el cap té un efecte positiu en l'efectivitat de l'equip es basa en la mateixa lògica que la confiança augmenta l'efectivitat de l'equip (Larson i LaFasto, 1989). Aquesta relació entre confiança i efectivitat és unidireccional. També hi ha altres recerques que exploren aquesta relació de manera més complexa i demostren que la confiança intervé en la relació entre la conducta passada i futura de l'equip (Dirks, 2000).

En aquest capítol s'ha analitzat el paper de la confiança en el comportament organitzatiu i interpersonal de les parts, com a forma de mesurar l'efectivitat organitzativa, tant des d'una perspectiva causal directa com moderadora. Alhora que s'han referenciat les evidències empíriques existents en els diferents nivells de confiança organitzativa, també s'ha comentat la contribució d'altres variables a l'efectivitat organitzativa, amb l'assumpció que és possible que hi juguin un paper moderador o simplement que intervinguin en la creació de la confiança en les organitzacions, concretament en els equips (la cohesió, el lideratge i les polítiques organitzatives).

Tenint en compte tota aquesta revisió de la bibliografia, en el proper capítol es proposarà un model de recerca sobre la confiança organitzativa tal com pressuposem que pot materialitzar-se en les organitzacions esportives, on la unitat operativa per excel·lència és l'equip de jugadors. Com ja s'ha anticipat, aquest model està constituït per tres eixos: el de l'equip de jugadors, el de l'entrenador o cap de la unitat operativa i el de l'organització (el club esportiu, representat per la seva junta directiva).

*La cosa realment important
és no deixar mai de fer-se preguntes.*

Albert Einstein (s. XX)

Sense el dubte no hi ha progrés.

Charles Darwin (s. XIX)

Capítol 4

PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA, MODEL DE RECERCA I HIPÒTESIS

4.0. Introducció al capítol	98
4.1. Formulació del problema i preguntes de recerca	98
4.2. Model de recerca: relació entre la confiança organitzativa triaxial i l'efectivitat dels equips	100
4.3. Objectius de la recerca	102
4.4. Hipòtesis de recerca	104
4.4.1. L'eix de la confiança entre els membres de l'equip	104
4.4.2. L'eix de la confiança en el cap (l'entrenador)	106
4.4.3. L'eix de la confiança en l'equip directiu i la institució	108
4.5. Model operatiu de recerca: relació entre la confiança organitzativa i l'efectivitat de l'equip	110

4. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA, MODEL DE RECERCA I HIPÒTESIS

4.0. INTRODUCCIÓ AL CAPÍTOL

En els capítols precedents s'ha fet una revisió de la bibliografia acadèmica sobre la confiança organitzativa i l'efectivitat dels equips en el context del món de l'empresa i la indústria esportiva. L'objectiu, fonamentalment, era revisar l'estat de la qüestió en aquests camps i descobrir algunes preguntes que encara no han trobat resposta en les ciències del management i les ciències socials, sobre com poden operar millor les persones en els contextos de treball, en el nivell d'equip.

Emmarcat en la teoria de l'intercanvi social entre les parts, s'ha anat desgranant i tractant d'explicar el paper que exerceix el constructe de la confiança sobre el comportament organitzatiu des d'una perspectiva de la unitat de l'equip de treball. Més concretament, s'ha tractat d'esbrinar com la confiança que es genera des dels diferents actors organitzatius (companys de l'equip, el cap i l'organització) es tradueix en conductes més efectives que fan assolir millors resultats a l'equip; i això en el context dels equips esportius professionals d'alta competició, equips, d'altra banda, inserits en una estructura organitzativa (és a dir, un club esportiu professional).

Per poder indagar millor en quina mesura aquests constituents de la confiança actuen i s'influeixen entre si, a continuació es detalla amb més precisió quin és el problema i quines són les preguntes de recerca a què es vol respondre i quin model s'ha generat a partir de tota aquesta recerca teòrica, per acabar formulant les hipòtesis i el model operatiu de recerca que es vol investigar.

4.1. FORMULACIÓ DEL PROBLEMA I PREGUNTES DE RECERCA

Els observadors del món esportiu es pregunten sovint per què un equip que ha tingut èxit en la seva actuació esportiva un any no pot repetir aquest mateix èxit la temporada següent. I a l'inrevés, com pot un equip, els membres del qual semblen menys hàbils, desafiar tota lògica i convertir-se en campió de lliga. Què podria explicar aquests diferents resultats? Poden les diferències en l'efectivitat d'un equip

ser explicades per les relacions de confiança entre els seus membres, en la direcció i en l'organització?

Es volen entendre els factors que contribueixen a l'efectivitat dels equips; la nostra hipòtesi és que la confiança hi pot jugar un paper determinant. I relacionat amb això, i tenint en compte el context organitzatiu dels equips esportius, es voldria poder explicar quin paper juguen la cohesió, l'estil de lideratge i les polítiques organitzatives a construir aquesta confiança i, per tant, a millorar l'efectivitat de l'equip. Així, ens agradaria donar resposta a les preguntes següents:

- Quin rol juga la confiança en l'assoliment de l'efectivitat i l'actuació de l'equip? N'hi ha prou amb la confiança per explicar l'èxit en els equips esportius? N'és una precondition? N'és una conseqüència?
- Els nivells de confiança són un moderador de l'actuació de l'equip esportiu?
- La confiança entre els companys de l'equip, la confiança en el cap (l'entrenador principal) i en la junta directiva de l'entitat, poden gestionar-se?
- Quin rol juga la cohesió a construir la confiança global de l'equip? Tenir èxit contribueix a crear cohesió entre els membres de l'equip?
- Les conductes de lideratge de l'entrenador influeixen en la confiança i la cohesió i, per tant, en els resultats globals de l'equip?
- L'estil predominant de lideratge de l'entrenador (transaccional o transformacional) es tradueix en diferents nivells de confiança en l'entrenador? Explica això les diferències en la confiança en el cap immediat i en l'efectivitat de l'equip?
- La confiança en l'equip directiu juga algun paper en l'efectivitat global de l'equip?
- Poden influir en l'efectivitat de l'equip les percepcions que els seus membres tenen de les polítiques organitzatives del club? Determinen els graus de confiança en la junta directiva?

La present recerca es proposa, doncs, continuar esbrinant la naturalesa, el paper i la contribució de la confiança a l'hora d'explicar l'èxit d'un equip. Ens

proposem entendre el paper que juga la confiança en el si de les organitzacions en el nivell interpersonal, grupal i organitzatiu, i poder aportar evidències que la confiança es relaciona amb l'efectivitat de l'actuació del conjunt (o a l'inrevés).

4.2. MODEL DE RECERCA: RELACIÓ ENTRE LA CONFIANÇA TRIAXIAL I L'EFECTIVITAT DELS EQUIPS

La confiança ha estat vista històricament pels acadèmics de diferents disciplines com facilitador bàsic per a que la interacció social es produeixi (Gambetta, 1988; Arrow, 1974). Alguns autors, en les seves recerques (per exemple, Costigan et al., 1998), afirmen que els equips amb un nivell alt de rendiment es caracteritzen per gaudir d'una confiança alta entre els seus membres.

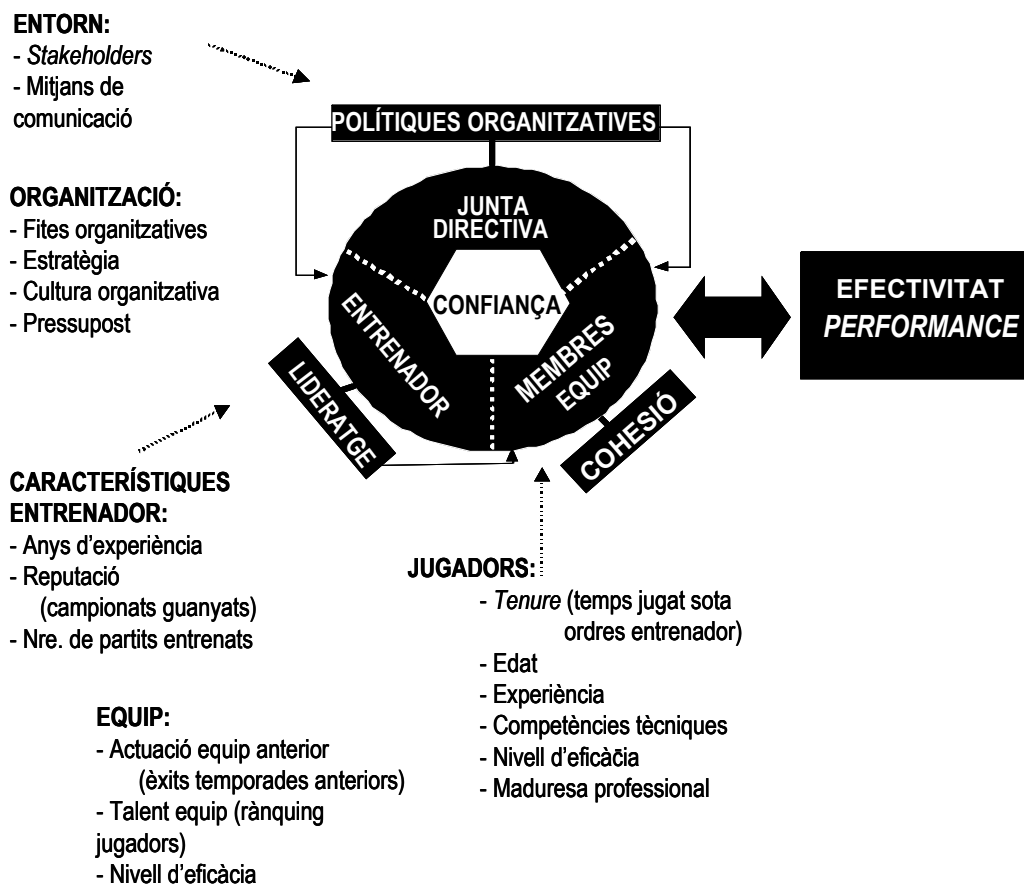
El nostre model mira la confiança en el lloc de treball des de diverses perspectives: d'una banda, la perspectiva horitzontal (la confiança entre els membres de l'equip) i, de l'altra, la perspectiva vertical, és a dir, la confiança en el cap (l'entrenador principal en el cas dels equips esportius), la confiança en l'alta direcció (la junta directiva del club) i també la confiança organitzativa del club o de la institució.

En aquest sentit, ja McCauley i Kuhnert (1992) assenyalen que aquesta confiança en el lloc de treball és un constructe multidimensional que consta d'elements laterals i verticals. La confiança lateral fa referència a "tenir confiança" en les relacions entre els empleats i col·laboradors, mentre que la confiança vertical comporta la confiança de l'empleat, la del seu supervisor immediat i la de l'alta direcció. Ambdós tipus de confiança habitualment reflecteixen una forma de la confiança *interpersonal*, llevat de la confiança en l'alta direcció, que és més impersonal (vegeu l'apartat 2.2.4 "La confiança en el nivell organitzatiu").

Així, ens proposem realitzar una aproximació multidimensional a l'estudi de la confiança organitzativa en el si del context de les organitzacions esportives professionals. I, com que en aquest context la dinàmica que segueix l'equip esportiu és fonamental per explicar els resultats, ens proposem analitzar-ho en el nivell d'equip i des de la perspectiva dels seus actors. Per això l'abast d'aquest estudi es trobarà restringit als processos psicològics de qui confia.

Consistent amb la nostra perspectiva i també amb la d'altres investigadors (Whitener et al., 1998), en moltes aproximacions a la confiança interpersonal i organitzativa els investigadors se centren en les percepcions dels empleats sobre si els gerents són dignes de confiança. Whitener et al. (1998) examinen els antecedents de la conducta directiva fidedigna i el desafiament d'iniciar la confiança. Utilitzant la *teoria de l'intercanvi social*, ens presenten un marc que identifica factors individuals, relacionals i organitzatius que animen o inhibeixen la conducta fidedigna.

Figura 2. Model de recerca: la confiança organitzativa triaxial (*)



Nota: a l'apartat 3.4.4 es justifiquen aquestes variables de control

Com pot apreciar-se en el *model conceptual* que proposem a la figura 2, la confiança en el si de les organitzacions professionals esportives (entre els membres

de l'equip, la seva relació amb el cap immediat –o l'entrenador principal– i amb la institució –el club en conjunt i la junta directiva–) explica o pot predir l'actuació futura de l'equip. Aquesta relació també es podria donar a l'inrevés, els bons resultats previs faciliten que aquestes conductes i creences s'esdevinguin a nivell dels membres de l'equip). S'ha també inclòs en el model altres variables, el possible efecte moderador de les quals pot acabar d'explicar l'actuació i el rendiment de l'equip.

Així, en l'operativització del nostre model es tractarà de mesurar, a més de la confiança interpersonal i organitzativa, l'efecte o la intermediació dels diferents estils de direcció de l'entrenador (lideratge transaccional o transformacional), el grau de cohesió del grup (social o centrada en la tasca) i algunes polítiques organitzatives del club per atreure, acollir i retenir els seus empleats i jugadors clau; a banda de controlar altres variables, com són l'origen, la nacionalitat, l'edat, la llengua, la dedicació professional, etc. (vegeu-ne més detalls a l'apartat 4.5)

4.3. OBJECTIUS DE LA RECERCA

Els clubs esportius són organitzacions que depenen en gran manera dels resultats esportius dels seus equips. De l'assoliment de les fites i dels èxits, en dependran els ingressos econòmics, el prestigi del club, la possibilitat d'invertir en nous recursos (humans, materials, etc.). És per això que resulta de gran importància poder disposar d'informació que permeti millorar l'actuació de l'equip i així aconseguir mantenir-se en el temps com a organització. Més concretament, es vol investigar si la confiança que es genera des dels diferents actors organitzatius (companys de l'equip, el cap o entrenador principal i l'organització) es tradueix en conductes més efectives que fan assolir millors resultats als equips professionals d'esports interactius.

- **Objectiu general**

Aportar evidències empíriques del paper que juga la confiança en els equips professionals per explicar el seu nivell d'efectivitat i indagar la potencial contribució relativa d'aquesta i d'altres variables moderadores (cohesió, lideratge, polítiques

organitzatives) en l'actuació efectiva dels equips en el context esportiu de les lligues professionals d'alta competició.

▪ **Objectius específics**

1. Relatius a l'equip.

- 1.1. Explicar el paper que juguen les diferents formes de confiança interpersonal (cognitiva i afectiva) en les relacions internes dels membres d'equips esportius i si tenen relació amb l'efectivitat de l'equip.
- 1.2. Analitzar si el grau de cohesió (social o bé centrada en la tasca) influencia diferentment els resultats de l'equip.
- 1.3. Comprovar si la confiança entre els membres de l'equip és responsable de la cohesió o si és el fet que existeixi cohesió el que produeix un nivell més alt de confiança i, per tant, es tradueix en millors resultats per a l'equip.
- 1.4. Comprovar si hi ha una relació positiva entre confiança, cohesió i l'actuació efectiva dels equips (o a l'inrevés).

2. Relatius a l'entrenador

- 2.1. Comprovar si el grau de confiança en l'entrenador està positivament relacionat amb els resultats de l'equip.
- 2.2. Veure si l'estil de lideratge de l'entrenador (transaccional o transformacional) té efectes entre la confiança en l'entrenador i els resultats.
- 2.3. Comprovar si l'ús d'estils de lideratge diferents de l'entrenador (transaccional o transformacional) es relaciona amb graus de resultats diferents dels equips.

3. Relatius a l'equip directiu (junta directiva del club)

- 3.1. Analitzar si l'existència de polítiques organitzatives es relaciona amb l'efectivitat de l'equip.

- 3.2. Comprovar si la confiança en l'equip directiu es tradueix en millors resultats (o és a l'inrevés).
- 3.3. Veure si l'existència de determinades polítiques organitzatives contribueix a la visió positiva de l'organització i es relaciona amb la confiança en l'equip directiu i els resultats.

4. Altres objectius relatius a la dinàmica organitzativa conjunta

- 4.1. Analitzar si la confiança en l'organització es correlaciona amb els resultats.
- 4.2. Comprovar si els bons resultats previs afavoreixen un nivell més alt de confiança institucional.
- 4.3. Veure si l'existència de determinades conductes i percepcions sobre la vida organitzativa intervé en l'efectivitat actual i influeix en els resultats futurs.
- 4.4. Conèixer com interactuen les variables del model conjuntament (objectiu multidimensional).

4.4. HIPÒTESIS DE RECERCA

Hipòtesi principal. Els equips amb un alt nivell de confiança (entre els membres de l'equip, en l'entrenador i en la junta directiva) incrementen significativament la seva efectivitat i obtindran millors resultats en aconseguir un rendiment superior del conjunt de l'equip.

Hipòtesis específiques. Les hipòtesis específiques se subdivideixen en tres grans apartats: les referides a l'equip, al cap i a l'equip directiu i la institució.

4.4.1. L'eix de la confiança entre els membres de l'equip

a) *Confiança en els companys de l'equip.* Hi ha la creença i l'assumpció generalitzada entre els acadèmics i professionals sobre l'eficàcia que generen les relacions de confiança en els sistemes socials que propicien les accions coordinades (Arrow, 1974; Ouchi, 1979; Williamson, 1974). El treball implica ajustos mutus i

suposa l'adaptació entre els diferents constituents del context (Sayles, 1979; Tsui, 1984). Si bé s'espera que la confiança sigui sempre beneficiosa per a l'efectivitat organitzativa, no existeixen gaires evidències empíriques de com la confiança afecta els resultats de l'actuació dels equips. Les conseqüències de la confiança poden aportar una línia explicativa. Confiar en els companys, afirma McAllister (1995, 22), rep millors valoracions del rendiment, fins al punt que les conseqüències de les conductes de confiança porten més enllà les finalitats organitzatives. Si la confiança contribueix a assolir els objectius organitzatius, ha d'estar associada necessàriament amb els resultats. D'altra banda, hi ha un debat sobre si és la confiança que determina els bons resultats o si són els bons resultats que determinen els alts nivells de confiança en el si de l'equip, per la qual cosa formulem les hipòtesis següents:

- **Hipòtesi 1a** La confiança interpersonal entre els membres de l'equip té un efecte positiu en l'actuació de l'equip.
- **Hipòtesi 1b** Els bons resultats previs de l'equip augmenten els nivells de confiança entre els membres de l'equip.

b) Cohesió de l'equip. Implícitament, es fa l'assumpció de la relació entre la cohesió de l'equip i l'èxit de l'equip, és a dir, s'assumeix que una cohesió de l'equip més gran es relaciona amb un grau més alt d'èxit de l'equip. Tot i que hi ha evidències que contradiuen aquesta assumpció, la majoria d'estudis suggereixen que la cohesió de grup impacta positivament en l'efectivitat de l'equip (vegeu Evans i Dion, 1991; Carron et al., 2002). Però no està del tot clar si són els resultats que afecten la cohesió o si és la cohesió de l'equip que provoca els bons resultats, ja que s'han obtingut resultats limitats a les recerques empíriques (Paskevich et al., 2000; Widmeyer et al., 1993). Per aquests motius es vol esbrinar si:

- **Hipòtesi 2a** La cohesió entre els membres de l'equip té un efecte positiu en l'efectivitat i els resultats de l'equip.
- **Hipòtesi 2b** L'actuació prèvia de l'equip afecta significativament la cohesió.
- **Hipòtesi 3** Un alt nivell de cohesió entre els membres de l'equip afecta positivament i significativament els nivells de confiança entre els membres de l'equip i a l'inrevés.

- **Hipòtesi 4a** Un alt nivell de confiança i cohesió entre els membres de l'equip afecta positivament l'actuació i els resultats de l'equip.
- **Hipòtesi 4b** Els resultats previs de l'equip tenen un efecte positiu en el nivell de confiança i cohesió dels membres de l'equip.

4.4.2. L'eix de la confiança en el cap (l'entrenador)

a) Confiança en el cap. Malgrat la importància reconeguda en la investigació i la pràctica professional, la relació entre la confiança en el cap i l'actuació de l'equip és un tema de recerca amb poca base empírica. Afecta la confiança en el líder l'actuació de l'equip? Fins ara no hi ha gaires evidències empíriques per provar l'afirmació que un nivell més gran de confiança en el líder produeix directament una actuació més alta de l'equip. Amb tot, Dirks (2000) va demostrar, en l'estudi d'equips de bàsquet, que la confiança en el líder està relacionada amb els resultats de l'equip. La variància explicada per la confiança era quasi equivalent a l'explicada per l'habilitat dels membres de l'equip. Encara més, en un context com és l'esportiu, on semblaria que la confiança en els companys de l'equip és fonamental per tenir èxit, la confiança en el líder demostra ser un predictor més important per al rendiment de l'equip que la confiança en els companys.

Donant suport a aquestes idees, Dirks i Ferrin (2002) han trobat que la confiança en el cap està més estretament relacionada amb variables de treball, mentre que la confiança en l'equip directiu (*senior management*) està molt més relacionada amb les variables organitzatives. Per això es formulen les hipòtesis següents:

- **Hipòtesi 5a** La confiança en l'entrenador està positivament relacionada amb l'efectivitat i els resultats de l'equip.
- **Hipòtesi 5b** L'efectivitat de l'equip afecta positivament els nivells de confiança que els jugadors dipositen en l'entrenador.

b) Lideratge de l'entrenador. El lideratge ha estat vinculat a resultats com ara l'efectivitat, la satisfacció, la millora de la qualitat, el rendiment i la confiança en el

cap; tot i que no està encara prou clar el procés a partir del qual aquesta relació s'esdevé (Bass, 1995). Lewicki i Bunker (1995) argumenten que la confiança és el resultat del sentit d'identificació i dels desitjos i intencions dels altres. A més, hi ha la possibilitat suggerida per Bennis i Nanus (1985) que les conductes del lideratge transformacional influeixin directament en la confiança i, per mitjà d'aquesta confiança, en els resultats de l'equip en guanyar-se els líders la confiança dels seus seguidors tot mobilitzant-los per assolir la visió (Bass, 1985). Tenint en compte la particularitat del context del nostre estudi, en haver de construir la confiança mútua, tot desenvolupant la visió comuna dels membres de l'equip, els jugadors podran identificar-se col·lectivament amb la consecució dels objectius i la creació comuna dels resultats.

Finalment, com que hi ha base empírica per donar suport al model relacional de la confiança *entre els caps i els col·laboradors*, més que no pas per creure en un model instrumental de confiança (Tyler i DeGoey, 1996), és més fàcil que sorgeixi la confiança quan hi ha llaços entre el subordinat i el cap (en una relació transformacional) que en el cas de judicis instrumentals on els resultats o les decisions t'afavoreixin (relació transaccional), tal com afirmen Pillai et al. (1999).

D'acord amb la revisió de la recerca precedent, sembla més fàcil argumentar a favor d'un rol de la confiança directa i parcialment mediatitzat de la confiança i el lideratge. En efecte, i de manera consistent amb els resultats (Dirks i Ferrin, 2002), l'estil de lideratge i determinades pràctiques organitzatives poden significar un increment de la *confiança en el líder* (assegurar procediments i resultats imparcials i processos interactius, utilitzar mètodes participatius, facilitar suport organitzatiu, assegurar l'assoliment de les expectatives de l'acompliment i l'ús d'estils de lideratge transaccionals i transformacionals). Atesos aquests arguments i evidències, es proposen com a hipòtesis:

- **Hipòtesi 6** La percepció de les conductes de lideratge de l'entrenador tenen un efecte positiu en els nivells de confiança en l'entrenador, i a l'inrevés.
- **Hipòtesi 7a** Els nivells de lideratge i confiança en l'entrenador tenen un efecte positiu en els resultats.
- **Hipòtesi 7b** Els resultats afecten positivament la percepció del lideratge i la confiança en l'entrenador.

4.4.3. L'eix de la confiança en l'equip directiu i la institució

a) **Confiança en l'equip directiu.** Hi ha poca recerca que tracti de l'anàlisi de la confiança en l'àmbit institucional (Costigan, Ilter i Berman, 1998). La confiança en l'equip directiu i en la institució sembla que depèn, en part, de fins a quin punt els sistemes organitzatius produeixen aquesta confiança. És a dir, per a la majoria d'empleats, la decisió de confiar en l'alta direcció es basa més en els resultats de les decisions organitzatives preses per aquests directius i menys en l'experiència personal directa del seu caràcter, paraules i accions. Això podria, doncs, significar que la confiança ve determinada més per l'eficiència i l'equitat dels sistemes organitzatius que per les característiques i les conductes dels directius de primer nivell (McCauley i Kuhnert, 1992). En la mateixa línia, en la recerca sobre les polítiques i pràctiques de recursos humans s'han trobat relacions positives significatives entre les "pràctiques de treball d'alt rendiment" i l'efectivitat de la firma (Ichniowski et al., 1997; Harel i Tzafir, 1999; Delaney i Huselid, 1996).

- **Hipòtesi 8a** Com més alt sigui el nivell de confiança dipositat en l'equip directiu, millors seran els resultats de l'equip.
- **Hipòtesi 8b** Com més alta sigui l'efectivitat de l'equip, més alt serà el nivell de confiança en l'equip directiu.
- **Hipòtesi 9** Una millor apreciació de les polítiques organitzatives del club estarà relacionada positivament amb l'efectivitat organitzativa i els resultats de l'equip.
- **Hipòtesi 10** Com més bona sigui l'apreciació de les polítiques organitzatives del club, més alt serà el nivell de confiança en l'equip directiu, i a l'inrevés.
- **Hipòtesi 11a** Com més bona sigui l'apreciació de les polítiques organitzatives del club, conjuntament amb més alt el nivell de confiança en l'equip directiu (confiança institucional), millors seran els resultats de l'equip.
- **Hipòtesi 11b** Com millors siguin els resultats de l'equip, més alt serà el nivell de confiança institucional (polítiques organitzatives del club, conjuntament amb la confiança en l'equip directiu).

b) La institució (com un tot). La idea que la confiança té relacions multidireccionals amb altres variables té un precedent en la recerca que ha teoritzat que la confiança s'interrelaciona amb les conductes de prendre riscos (Butler, 1995; Golembiewski i McConkie, 1975; Mayer et al., 1995). Malgrat això, fins ara els investigadors no han discutit aquesta relació entre la confiança i l'actuació i el rendiment del grup. Una relació multidireccional entre la confiança i l'actuació podria, però, derivar-se de la proposició de Bhattacharya, Devinney i Pillutla (1998), que afirmen que la confiança involucra les expectatives sobre els resultats associats amb l'altra part, sota condicions d'incertesa. D'aquesta definició es pot defensar que les expectatives sobre els resultats futurs en les situacions d'incertesa probablement es crearan observant els resultats passats que ha produït l'altra part. En altres paraules, observant els resultats del passat (per exemple, l'actuació) és probable formar-se aquestes expectatives, particularment en un ambient incert.

- **Hipòtesi 12a** Alts nivells de “confiança global” (confiança en els companys, en l'entrenador i en l'equip directiu) augmenten significativament l'efectivitat de l'equip.
- **Hipòtesi 12b** Els bons resultats de l'equip tenen una relació positiva amb els nivells de “confiança global” (confiança en els companys, en l'entrenador i en l'equip directiu).

A més, alguns autors argumenten que la confiança no actua tenint un rol causal directe, és a dir, provocant efectes, resultats per ella mateixa. La confiança modera l'efecte d'altres variables i conjuntament afecten els resultats. Basant-nos en la proposició de Dirks (1999) i en els resultats empírics de Bijlsma-Frankema i van de Bunt. (2002) que la confiança és una variable moderadora més que no pas una variable que exerceix un efecte principal sobre els resultats i l'actuació de l'equip, formulem les hipòtesis següents:

- **Hipòtesi 13** L'efectivitat actual (a la meitat de temporada) està correlacionada amb la *performance* futura.
- **Hipòtesi 14** Les diferents formes de confiança de l'equip intervindran en els resultats futurs de l'equip.
- **Hipòtesi 15** La relació entre l'actuació actual i futura de l'equip estarà moderada per les diferents formes de confiança dels membres de l'equip.

4.5. MODEL OPERATIU DE RECERCA: RELACIÓ ENTRE LA CONFIANÇA ORGANITZATIVA I L'EFECTIVITAT DE L'EQUIP

El model conceptual que es proposa en aquesta recerca per analitzar la confiança a les organitzacions de treball, *el model triaxial de la confiança organitzativa* (vegeu l'apartat 4.2), pretén contribuir a la comprensió de la confiança en el nivell d'equip i tractar de mesurar-la en el context de les organitzacions esportives d'alta competició. Es tracta d'un model conceptual que es deriva de la bibliografia de la dinàmica de grups i de les ciències del management.

El seu procediment de mesura recull les creences i percepcions individuals i de l'equip sobre els membres del grup (Bandura, 1986; Kenny i Lavoie, 1985; Moreland i Levine, 1988; Schlenker, 1975; Schlenker i Miller, 1977; Zander, 1971). Es basa en l'assumpció que pot avaluar-se la confiança i altres variables que influeixen la dinàmica de l'equip (la cohesió, l'estil de direcció i les polítiques organitzatives) mitjançant aquestes creences i percepcions dels seus membres.

L'assumpció que les creences dels membres sobre els seus grups giren al voltant de les preocupacions personals (individuals) i col·lectives és consistent amb la teoria de la dinàmica de grups. Per exemple, Cattell (1948), Van Bergen i Koekebakker (1959) i Zander (1971), ja des dels orígens, van ressaltar la necessitat de distingir entre el grup i l'individu en les anàlisis de la dinàmica del grup.

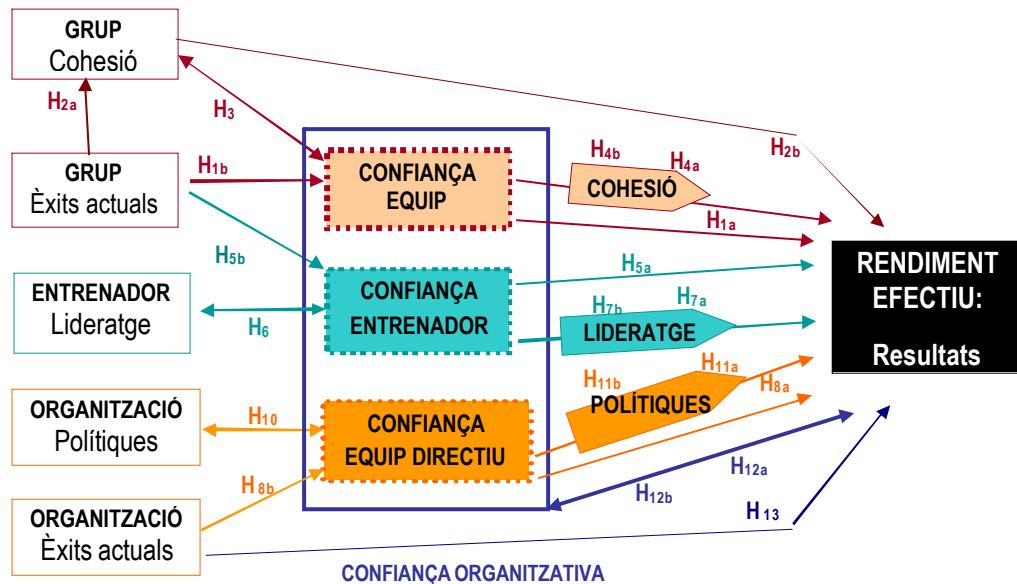
La confiança i la cohesió de l'equip són una percepció i una creença compartida pels membres del grup: la percepció i la creença de la unió de l'equip per assolir els objectius de l'equip (Paskevich et al., 2000). Els membres observen les conductes i confirmen les creences sobre els diferents aspectes de la confiança i la cohesió (relacionades amb la tasca o els aspectes cognitius i els lligams emocionals o afectius) dels seus companys i de l'entrenador.

Pel que fa a lideratge, i seguint les distincions que aportaren Burns (1978) i Bass (1985), distingirem també entre un component transaccional i un altre de transformacional en les conductes de l'entrenador a l'hora de guiar la conducció del seu equip.

Finalment, com que, a més de l'anàlisi de la confiança interpersonal, el nostre model formula la hipòtesi que la confiança en el nivell organitzatiu té, també, elements més institucionals, tractarem de capturar aquesta aportació més sociològica per mitjà

de les polítiques organitzatives i el grau de percepció satisfactòria que en tenen els membres de l'equip.³²

Figura 3. Model operatiu de la recerca sobre la confiança en els equips de treball



Per poder tenir un retrat més acurat de la situació que es viu en el si dels equips esportius, és clau conceptualitzar la confiança com un constructe multidimensional on els diferents eixos de la confiança puguin explicar el màxim de variància dels resultats futurs (la nostra variable criteri o dependent). (Vegeu figura 3).

Les anàlisis subsegüents, es realitzaran a partir de les deu subescales que corresponen als sis constructes de que està compost aquest model triaxial de la confiança organitzativa. Concretament: 1) la confiança entre els membres de l'equip, 2) la cohesió de l'equip, 3) la confiança en l'entrenador, 4) l'estil de lideratge de l'entrenador, 5) la confiança en l'equip directiu i 6) les polítiques organitzatives.

³² A l'hora d'analitzar les polítiques organitzatives, només s'han considerat les que poden tenir una incidència més directa sobre la vida de l'equip i la integració dels seus membres. Altres polítiques més estratègiques (retenció o fidelització dels seus membres) i més del subsistema de recursos humans (contractació, renovació, sistemes de valoració i comunicació interna) s'han desestimat perquè s'escapaven dels objectius d'aquest estudi, per bé que també deuen tenir alguna mena d'incidència en la configuració global de la confiança institucional.

Part II

TREBALL EMPÍRIC

*La ciència és com la terra,
només se'n pot posseir una petita part.*

Isaac Newton (s. XVII)

*El nostre coneixement és necessàriament finit,
en tant que la nostra ignorància, necessàriament infinita.*

Karl Popper (s. XX)

Capítol 5

METODOLOGIA (OPERATIVITZACIÓ DEL MODEL)

5.0. Introducció al capítol	116
5.1. Metodologia d'investigació	116
5.1.1. Justificació del mètode d'investigació escollit	116
5.1.2. Fases d'administració de l'enquesta i recollida de les dades	118
5.1.2.1. Fases inicials de la recerca	119
5.1.2.2. Elaboració de l'instrument de sondeig i pretest	119
5.1.2.3. Mostra de l'estudi	121
5.1.2.4. Treball de camp: recollida de les dades	122
5.1.2.5. Processament de les dades	123
5.2. Operativització de l'instrument de mesura: escales emprades	125
5.2.1. La confiança	126
5.2.2. La cohesió de l'equip	128
5.2.3. El lideratge de l'entrenador	129
5.2.4. Polítiques organitzatives i de recursos humans	131
5.2.5. Altres variables de control	131
5.2.6. L'efectivitat o resultats de l'equip	134
5.3. Estudi de la qualitat de les dades i anàlisis psicomètriques de l'instrument	135
5.3.1. Introducció: procés d'anàlisi de les dades	135
5.3.2. Anàlisi de la qualitat de les dades	136
5.3.3. Fiabilitat de l'instrument de mesura	137
5.3.4. Anàlisi de la dependència entre les subescales (variables independents del model inicial, nivell d'anàlisi individual $n = 690$)	138

5. METODOLOGIA (OPERATIVITZACIÓ DEL MODEL)

5.0. INTRODUCCIÓ AL CAPÍTOL

En aquest capítol es pretenen cobrir tres objectius fonamentals. Primer, explicar el disseny metodològic utilitzat en aquest estudi i les seves etapes i, malgrat les limitacions principals que presenta, explicar les raons de l'elecció. El segon objectiu és concretar l'operativització de l'instrument de mesura, el qüestionari emprat per entrevistar els jugadors professionals, i poder així recollir les dades de manera estandarditzada. També es presenten les definicions operatives i les diferents escales usades per a cadascun dels constructes del model de recerca proposat (*vegeu pàgines 126 i següents*). I, finalment, el tercer objectiu és presentar l'anàlisi de les característiques de les dades contingudes en el banc de dades resultant del treball de camp i les seves propietats psicomètriques.

5.1. METODOLOGIA D'INVESTIGACIÓ

5.1.1. Justificació del mètode d'investigació escollit

La investigació per sondeig o enquesta fa servir el mètode en què es fan preguntes directes als participants per mitjà de qüestionaris, que són l'aplicació d'un procediment estandarditzat per recollir informació (en aquest cas per escrit) d'una mostra àmplia de subjectes. La informació que se n'obté es limita a la delineada per les preguntes que componen el qüestionari precodificat i dissenyat amb aquesta finalitat.

En general, qualsevol qüestió que pot ser expressada en termes de freqüència relativa d'informació es pot estudiar per mitjà d'una investigació per sondeig (Dane, 1997, 165). Dit d'una altra manera, sempre que es vulgui saber *què pensen o què fan un conjunt de persones*, però que no es necessiti saber imprescindiblement *per què pensen o actuen d'aquella manera*, els mètodes de sondeig poden ser útils. Els estudis per enquesta són més apropiats per a les mesures quantitatives de les diferències (Babbie, 1990; Oppenheim, 1992). Per aquest motiu són molt utilitzats per recollir dades objectives o per mesurar el grau d'opinió o les actituds d'un tema específic.

Atesa l'aproximació metodològica que hem adoptat per al nostre estudi, farem servir un format de qüestionari estandarditzat compost de diferents escales (vegeu la construcció de l'instrument i les seves escales a l'apartat següent).

La popularitat que han adquirit les enquestes en la investigació social és deguda, sens dubte, al gran ventall de possibilitats que ofereixen a l'investigador (Cea d'Ancona, 1998; Munn i Drever, 1995). En comparació d'altres estratègies de recerca, l'enquesta destaca per la seva adequació per obtenir informació diversa d'un conjunt ampli de persones ubicades en diferents àrees geogràfiques. Tot i que el cost de la recerca és elevat (temporalment i financerament), resulta inferior al que es requereix per a la materialització d'altres estratègies de recerca. Contribueix a realitzar un ús eficaç i estalviador del temps³³ perquè permet enquestar un gran nombre de persones alhora, i, a més, agilitza l'anàlisi estadística de les respostes. D'altra banda, facilita la confidencialitat, ja que la persona "entrevistada" pot respondre amb franquesa i sinceritat, atès que el qüestionari contribueix a garantir o facilitar la confidencialitat i la percepció d'anonimat.

Malgrat les seves qualitats, els qüestionaris també afronten uns desavantatges que impedeixen la seva autosuficiència com a mètode. Responen a objectius fonamentalment descriptius, la informació que es recull acostuma a ser superficial (és la contrapartida a l'estandardització) i la formulació de preguntes homogènies impedeix aprofundir en les respostes dels enquestats. La informació que se n'obté està condicionada per la formulació de les preguntes i per la veracitat de les respostes dels enquestats. Cal interpretar les respostes tenint en compte els efectes d'autopresentació i altres efectes relacionats amb la recollida.³⁴ Les preguntes són, majoritàriament, tancades; per tant, les opcions de resposta es limiten a les especificades prèviament per l'investigador. Per aquest motiu cal complementar les

³³ Aporta informació estandarditzada pel fet de respondre tots els enquestats al mateix conjunt de qüestions, amb la qual cosa la comparació i l'anàlisi de les respostes resulten més senzilles. També es distingeix pel seu elevat grau de fiabilitat. Malgrat tot, cal matisar que la fiabilitat estarà condicionada pel tipus i la magnitud dels errors comesos en la seva realització (errors de mostreig, cobertura, resposta i mesurament). Segons Mayntz et al. (1983), la fiabilitat es garanteix, sobretot, amb l'estandardització de les respostes (com més estandardització, més fiabilitat) i amb la formulació de les preguntes (la fiabilitat creix segons augmenta la claredat expositiva de les preguntes). En canvi, la validesa es veu afectada per la situació d'entrevista característica de l'enquesta (inadequada per abordar determinades qüestions). També pot veure's afectada per la formulació de les preguntes (segons si aquestes constitueixen, realment, indicadors vàlids dels conceptes que es volien mesurar).

³⁴ En l'enquesta la informació s'adquireix mitjançant l'observació indirecta de les respostes dels enquestats. Això fa que sempre hi hagi possibilitats que la informació obtinguda no reflecteixi la realitat del tema que s'investiga. Per tant, cal comprovar la veracitat de les dades recollides. El significat de la informació proporcionada dependrà de l'existència d'errors de mostreig (relatiu al disseny mostral realitzat) i d'errors aliens al mostreig (disseny del qüestionari, treball de camp i tractament de les dades: codificació, enregistrament, anàlisi i interpretació).

dades obtingudes mitjançant l'enquesta amb la informació aplegada mitjançant altres estratègies d'investigació, i així ajudar a la validació i la interpretació de les dades estadístiques de l'enquesta.

Com que el disseny "possible" de recerca realitzat és transversal (s'ha hagut de renunciar al disseny longitudinal plantejat inicialment amb dues mesures repetides al mateix grup de persones) i tampoc no s'ha pogut fer un disseny de control experimental (a priori), podrien confondre's simples correlacions entre variables amb vertaderes relacions causals. L'ús de tècniques multivariants ajudarà a reduir aquesta inexactitud (Cea d'Ancona, 1998, 243). Finalment, la realització d'una enquesta requereix l'organització d'un treball de camp complex i costós que també condicionarà la validesa i fiabilitat de les dades. En aquest sentit, s'ha tractat de reduir els possibles errors administrant els mateixos investigadors presencialment el qüestionari.

5.1.2. Fases d'administració de l'enquesta i recollida de les dades

Els qüestionaris, afirmen García-Ferrando et al. (1994, 159), són l'instrument més emprat per a l'obtenció de dades en els estudis socials. La funció del qüestionari en el procés d'una investigació és doble: d'una banda, pretén col·locar tots els entrevistats en la mateixa situació psicològica i, de l'altra, mitjançant un sistema de notacions simples, facilita l'examen i garanteix la comparació de les respostes (Stoetzel i Girard, 1973, 176).

La present investigació per enquesta s'ha dut a terme en diferents fases: des de la formulació i la delimitació dels objectius específics de la recerca fins al disseny de la mostra, l'elaboració del qüestionari, la preparació i la realització del treball de camp i, finalment, l'anàlisi i el tractament de la informació obtinguda.

A continuació, s'esquematitzen les diferents fases que s'han seguit en l'administració de l'enquesta i es detalla com s'ha realitzat el treball de camp.

Cronològicament, la nostra feina s'ha desenvolupat de la manera següent:

1. Fases inicials de la recerca:

formulació del problema, revisió bibliogràfica,

especificació dels objectius de la recerca.

2. “Elaboració” de l’instrument:

selecció de subescales, inclusió d’ítems de control.

3. Mostra:

esportistes pertanyents als equips de quatre esports interactius professionals (bàsquet, handbol, hoquei sobre patins i futbol sala).

4. Treball de camp:

pretest i recollida de dades.

5. Construcció de la base de dades:

codificació, depuració dels qüestionaris i processament de les dades.

6. Anàlisi de les dades:

tècniques estadístiques univariants, bivariants i multivariants.

5.1.2.1. Fases inicials de la recerca

Les fases inicials (formulació del problema, revisió bibliogràfica, especificació dels objectius de la recerca) decideixen el bon funcionament posterior del projecte de recerca. Sens dubte, l’estructuració i l’èxit final d’una enquesta depenen en gran manera de la formulació del problema (la pregunta que es vol investigar) i de l’adequació del qüestionari als objectius específics de la recerca i a les característiques de la població que s’analitza (vegeu el marc conceptual i l’estat de la qüestió a la primera part d’aquest treball de recerca).

5.1.2.2. Elaboració de l’instrument de sondeig i pretest

Ja s’ha esmentat que la principal dificultat a l’hora d’estudiar la confiança és que es tracta d’un terme abstracte al qual s’associen diversos significats. A més, es vol estudiar en un context de treball molt específic i en el nivell d’equip. Per això, abans de construir el qüestionari sobre la base de les recerques dutes a terme, es va realitzar un *focus group* exploratori amb l’objectiu de valorar l’adequació del concepte en aquest entorn i cultura particular i en aquest context específic de treball. Tal com assenyalen Sheppard i Tuschinsky (1996), la recerca sobre la confiança ha de prendre en consideració el context en el qual aquesta relació està inserida. S’hi va

convidar persones que eren entrenadors i seleccionadors, jugadors en actiu i exjugadors, a més de directius de diverses federacions i associacions esportives.³⁵

Així doncs, en aquesta nova fase de la recerca, un cop elaborat el nostre model conceptual i recollida la informació qualitativa del context dels equips esportius professionals, s'ha passat a dissenyar l'instrument de sondeig.³⁶ A continuació, en el proper epígraf, es detallarà l'operativització de les diferents *mesures* i les propietats psicomètriques de les diferents escales emprades (*vegeu els apartats 5.2 i 5.3*).

S'han utilitzat escales preexistents validades per tal de tractar de garantir la comparació dels resultats. Aquestes escales, però, originàriament estaven redactades en anglès, per la qual cosa se n'ha fet la traducció al castellà. Amb tot, s'ha pogut comptar també amb la validació prèvia d'alguna altra escala (concretament, la de la cohesió i la del lideratge, facilitades per dos acadèmics espanyols del País Valencià i el País Basc).

Com qualsevol instrument de mesura, el qüestionari ha de provar-se abans d'aplicar-lo definitivament, per evitar errors.³⁷ L'objectiu del pretest fou essencialment avaluar l'adequació del qüestionari a l'entorn esportiu (la formulació de les preguntes i la seva disposició).³⁸ Per això vam escollir una petita mostra representativa de la població de l'estudi, per tal de posar a prova l'esborrany del qüestionari. Concretament, abans de l'administració massiva dels qüestionaris als equips professionals de les quatre lligues, es va passar a dos equips d'esportistes en actiu, semiprofessionals: un d'hoquei sobre patins i l'altre d'handbol. Aquest pretest fou d'utilitat perquè els participants van aportar-hi alguns suggeriments rellevants, ja que a nosaltres, en estar implicats en el procés, ens resultava difícil distanciar-nos-en i mirar-nos-ho des de la perspectiva de qui ho rep per primera vegada.

³⁵ Vegeu la llista de persones participants al *focus group* a l'annex 2.3.

³⁶ Les preguntes que figuren a l'enquesta proporcionen el mitjà a partir del qual obtindrem una part molt significativa de la informació sobre el problema d'estudi. Els temes de què tracten les preguntes, les instruccions, el format de les preguntes i la seva disposició, tot plegat pot tenir efectes i influir en la qualitat de la informació que s'obtéindrà (vegeu una còpia del qüestionari a l'annex 1.1 (en castellà) i 1.2. (en anglès).

³⁷ Tal com afirmen González-Gómez et al. (1998, 207), "si no es realitza un estudi pilot adequat de tot el procés de recerca, el més probable és que en la recollida de dades definitives sorgeixin situacions no previstes que hauran de resoldre's sobre la marxa. Aquesta manca de previsió provocarà distorsions en les dades, i s'introduiran biaixos i errors innecessaris que seran les causes d'una baixa validesa i fiabilitat de les dades i de l'enquesta en general".

³⁸ En concret, es pretenia comprovar que les preguntes tenien sentit, que es comprenien i que provocaven les respostes esperades. El significat que l'investigador dóna a la pregunta pot ser que no es correspongui amb el significat de qui ho llegeix; i també hagués pogut succeir que les instruccions que acompanyaven les subescales del qüestionari no s'entenguessin (Cea d'Ancona, 1998, 280).

Finalment, cal remarcar que en l'única subescala de formulació pròpia (la de les polítiques organitzatives) la tècnica emprada fou un xic més laboriosa. En primer lloc, vam aprofitar la reunió del *focus group* d'experts esportius, realitzada en l'etapa de disseny de la recollida de dades, a l'inici del procés de recerca, per detectar les polítiques o àrees que ells creien que influïen en la generació de la confiança de l'equip. A partir de la informació obtinguda, es va elaborar una llista de preguntes i es va realitzar un pretest previ amb tres experts (dos esportistes i un acadèmic).³⁹

5.1.2.3. Mostra de l'estudi

El darrer pas abans de començar el treball de camp pròpiament dit fou seleccionar la mostra d'equips on pensàvem testar el nostre model conceptual sobre la relació entre confiança i efectivitat de l'equip. Ja s'ha esmentat en diferents apartats d'aquest treball de recerca que la població objectiu de l'estudi eren els equips esportius professionals, d'esports interactius, pertanyents a les lligues de l'alta competició espanyola (l'OK Lliga d'hoquei sobre patins, l'ACB de bàsquet, l'ASOBAL d'handbol i la Divisió d'Honor de futbol sala). En no disposar d'un gran nombre d'equips la comparabilitat dels quals quedés garantida (a escala de formalització institucional i a escala de tasca), es va decidir realitzar la recerca sobre tot el cens d'equips ($n = 66$).

Un cop acabat el procés d'elaboració de l'instrument, es féu arribar el qüestionari a les diferents associacions de clubs professionals amb la carta de presentació adreçada als jugadors, amb la idea que fossin ells qui lideressin el procés davant dels clubs, a fi de donar més credibilitat i aconseguir implicar els diferents clubs en la recerca, cosa que realment aconseguírem (com queda demostrat amb l'elevat índex de participació, de quasi el 90 % del cens d'equips). Ens consta que les associacions professionals dels clubs esportius més professionalitzats van enviar una carta de presentació personalitzada a cadascun dels clubs (*vegeu l'annex 2 les cartes*).

³⁹ Tal com afirma Bowen (1973, 90), "ningú no pot escriure un bon qüestionari llevat que no hagi fet algunes entrevistes. Només d'aquesta manera pot adonar-se de com poden formular-se les preguntes perquè les persones les comprenguin i com les preguntes que semblen senzilles poden no ser enteses per l'interlocutor".

Taula 12.. Mostra obtinguda en el treball de camp (març-abril de 2005)

Població	Nombre d'equips	Percentatge de participació	Nombre d'individus	Nombre d'entrenadors
Hokey Patins (n = 16)	16	100%	170	16
Futbol Sala (n = 16)	16	100%	183	16
Handbol (n = 16)	15	93.75 %	218	14
Bàsquet (n = 18)	12	66.6 %	131	11
TOTALS =	59 (n potencials = 66)	89.4 %	690	57

Finalment, la mostra obtinguda ha estat de 690 esportistes professionals (pertanyents a 59 equips), que han estat competint a les lligues esportives d'alta competició espanyola la temporada 2004-2005; concretament dels esports de bàsquet ($n = 12$ equips), handbol ($n = 15$ equips), hoquei sobre patins ($n = 16$) i futbol sala ($n = 16$). Com s'aprecia a la taula on es recullen els totals de les dades de la mostra, s'obtingué un nombre molt significatiu de respostes del cens de clubs als quals ens dirigíem: dels 66 clubs potencials, volgueren participar en la recerca 59 clubs, quantitat que representa un índex de resposta global del 89,4 %. La totalitat dels esportistes representats a l'estudi són del sexe masculí.

5.1.2.4. Treball de camp: recollecció de les dades⁴⁰

Els qüestionaris han estat emplenats per tots els jugadors de l'equip i per l'entrenador principal (versió adaptada) després d'unes entrevistes en profunditat preliminars amb jugadors, entrenadors i directius d'entitats esportives (tècnica de *focus group* amb una discussió grupal semiestructurada per l'investigador).

El treball de camp, des dels seus inicis, s'ha dut a terme per mitjà de l'administració dels qüestionaris al cens⁴¹ d'equips seleccionats amb la idea

⁴⁰ En l'administració d'una enquesta, la fase del treball de camp (o de recollida de la informació) és la més delicada i costosa. El mètode bàsic per recollir dades és l'administració del qüestionari acompanyat d'una carta de presentació. La persona que ha de respondre emplena el qüestionari i el retorna a l'investigador encartat, en el nostre cas, dins d'una carpeta que se li facilità amb aquest objectiu i que en garantia l'anonimat i alhora feia de suport.

⁴¹ Quan una població és petita, s'acostuma a enviar el qüestionari a tots els membres. Aquesta mostra del 100 % és coneguda com a *cens*. Babbie (1990, 182) afirma que els qüestionaris retornats formen una mostra aleatòria de la

d'aconseguir el màxim nombre d'equips professionals esportius de les primeres lligues professionals. S'ha buscat també que els quatre esports interactius escollits tinguessin unes normes de joc i d'interacció similars (per exemple, el nombre de canvis de jugadors que es poden fer al llarg d'un partit, que podria influir en el grau de motivació o de descontentament d'un jugador particular).

El treball de camp ha tingut una durada de dos mesos i mig i s'ha dut a terme durant la segona meitat de la temporada. Les dades han estat recollides per mitjà de qüestionaris autoadministrats en presència de l'investigador (desplaçament fins al lloc on entrenava l'equip), per tal d'assegurar la confidencialitat i aconseguir el compromís dels jugadors.⁴² A més, també s'han recollit per a cada equip alguns indicadors de rendiment i variables de control mitjançant *font independent* (bases de dades esportives especialitzades i diferents federacions esportives).

A l'hora de planificar el treball de camp ens vam plantejar el dilema del cost-benefici, és a dir, haver de decidir no tant segons la millor solució tècnica (científica) possible, sinó més aviat la millor solució possible d'acord amb el pressupost disponible per a la realització d'aquesta recerca (Fox, 1986; Schlegelmilch et al., 1991).

5.1.2.5. Processament de les dades

Un cop entrevistats els jugadors, les dades obtingudes s'han processat amb el paquet estadístic de ciències socials conegut com SPSS (versió 13). En un segon moment, les dades s'han agregat en el nivell d'equip. Tant en la base de dades dels 690 individus com en la dels 59 equips, s'han realitzat les comprovacions recomanades per poder fer els càlculs estadístics posteriors i comprovar la fiabilitat i consistència interna de les preguntes de l'instrument (Hair et al., 1999; Tabachnick et al., 1996). En resum, s'han analitzat els valors "perduts" i els valors "estrany", i

mostra inicial. Amb tot, cal considerar el biaix dels que no responen. En el nostre cas, però, cap dels jugadors presents en les diferents sessions d'entrevista no es negà a participar, encara que sí que ho feren sis clubs de bàsquet i un d'handbol.

⁴² La recollida es realitzà entre els mesos de març i abril de 2005. L'administració del qüestionari es féu *in situ* en els llocs d'entrenament (a vegades a la mateixa pista al final de l'entrenament, a vegades a peu de vestidor o en alguna sala de les instal·lacions (la de premsa, generalment), amb una concertació prèvia del dia i l'hora que més convenia a l'entrenador. Només en dos casos els esportistes no havien estat avisats i en uns altres dos casos vam haver d'anar-hi dues vegades.

també ha calgut fer les transformacions de les dades originals (interval·s o ítems inversos) i s'ha anat estructurant un nou fitxer amb les variables preparades per a l'anàlisi. En aquesta etapa del procés de recerca s'ha anat preparant la base de dades i se n'han fet les comprovacions necessàries per a l'estudi estadístic.

La segona base de dades s'ha construït amb l'agregació de les dades per a cadascun dels equips i els ítems de control (demogràfics i del context de l'equip), més les respostes de l'entrenador i les dades d'efectivitat de l'equip obtingudes a partir d'altres fonts externes (com són les dades directament facilitades per les federacions, les webs esportives de resums estadístics, etc.).

Les webs consultades per tal de recollir informació per a l'estudi són les següents:

- Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB): <<http://www.acb.com/>>

Con formato: Color de fuente: Blanco

- Liga de Fútbol Profesional: <<http://www.lfp.es>>

Con formato: Color de fuente: Blanco

- Asociación de Clubes de Balonmano (ASOBAL): <<http://www.asobal.es>>

Con formato: Color de fuente: Blanco

- Asociación de Clubs de Hockey: <<http://www.okliganet.com/okliga.html>>

Con formato: Color de fuente: Blanco

- Esports de la Generalitat de Catalunya <infosport.cultura@gencat.net>

Con formato: Color de fuente: Blanco

Agregar les dades en el nivell d'equip, tot i que el nombre de subjectes es veurà reduït i ens condicionarà les anàlisis estadístiques posteriors, és consistent amb el suggeriment de Rousseau (1985) que recomana que s'esculli el nivell d'anàlisi partint del focus de l'estudi (en el nostre cas, l'equip de jugadors com a unitat d'anàlisi). Centrar-se en el nivell d'anàlisi de l'equip és particularment important en aquest cas perquè la variable dependent (els resultats de l'equip) és una funció de l'esforç col·lectiu de tot l'equip, un agregat d'ell. Així, no tindria sentit examinar la relació entre els atributs d'un individu sol i els resultats de l'equip. A més, aquesta pràctica és consistent amb la mateixa pràctica dels equips, ja que agreguen factors individuals (produccions) en el nivell d'equip quan tracten de comprendre les bases de l'actuació de l'equip.

5.2. OPERATIVITZACIÓ DE L'INSTRUMENT DE MESURA: ESCALES EMPRADES

Abans de testar el model que es proposa, s'ha fet una revisió de les diferents escales de mesura preexistents dels constructes que inclou el model, per tal de validar els resultats de recerques precedents i permetre la comparabilitat dels resultats. A la *taula 13* s'informa dels detalls dels ítems i les escales emprades per operativitzar el model teòric de la confiança triaxial. Tot seguit es descriuen les definicions operatives de les variables del model de recerca i les subescales que s'han utilitzat per recollir les percepcions i els sentiments de cadascun dels membres sobre les seves interaccions socials personals amb tota la resta del grup.

Tots els constructes, excepte el de les polítiques organitzatives, s'han mesurat emprant escales ja existents i testades.

Taula 13. Subescales de l'instrument de mesura

FONTES	MESURES	Nombre d'ítems	
Carron, Widmeyer i Brawley (1985)	Cohesió de l'equip:		
	(CS) Cohesió social (CT) Cohesió en la tasca	9 9	(18)
McAllister (1995), adaptada per Dirks (2000)	Confiança entre els jugadors: (CAJ) Confiança afectiva entre jugadors (CCJ) Confiança cognitiva entre jugadors	4 4	(8)
Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter (1990) Carless, Wearing i Mann (2000)	Lideratge de l'entrenador: Conductes de lideratge transaccional de l'entrenador	5	(12)
	Conductes de lideratge transformacional de l'entrenador	7	
McAllister (1995), adaptada per Dirks (2000)	Confiança en l'entrenador: (CAE) Confiança afectiva en l'entrenador (CCE) Confiança cognitiva en l'entrenador	4 5	(9)
Elaboració pròpia	(PO) Polítiques organitzatives i de RH	9	(9)
Tzafir i Dolan (2004)	(CED) Confiança en la Equip directiu	4	(4)
Elaboració pròpia	Dades demogràfiques i professionals	7	(7)
	Total ítems		67

5.2.1. La confiança

S'ha argumentat a la primera part d'aquest treball de recerca que la confiança pot ser entesa com un constructe que es basa en processos cognitius i respostes afectives. Aquesta visió és consistent amb les perspectives d'altres estudiosos (Cummings i Bromiley, 1996; Jones i George, 1998; Lewis i Weigert, 1985; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998; Zaheer et al., 1998).

Concretament, s'ha operativitzat la confiança interpersonal amb la definició de McAllister: “fins a quin punt una persona se'n refia d'una altra i està disposada a actuar sobre la base de les paraules, accions i decisions de l'altra” (McAllister, 1995, 25). Aquest autor, seguint Lewis i Weigert (1985), considera que la confiança es fonamenta en dos components:⁴³ la confiança basada en l'afecte, la base de la qual la conformen els llaços emocionals, i la confiança basada en la cognició, que es basa en el raonament cognitiu.

El referent de la persona que confia podrà ser: (1) els companys de l'equip, (2) el cap directe (l'entrenador principal), (3) l'equip directiu (la junta directiva del club) i (4) l'organització com un tot.

5.2.1.1. Confiança en els companys

El *Qüestionari sobre la confiança interpersonal*, desenvolupat per McAllister (1995) i adaptat a l'entorn esportiu per Dirks (2000), s'ha utilitzat per valorar la percepció dels jugadors (dels membres de l'equip) sobre la confiança entre els membres de l'equip i la “confiança en el líder” (en l'entrenador). La persona referent s'ha canviat per “jugadors de l'equip” i per “entrenador principal”. Aquesta escala de 8 ítems conceptualitza la confiança en dues dimensions diferents: basada en l'afecte (4 ítems) i basada en la cognició (4 ítems).

Comentario [.5]: Suprimir? Aquest segon canvi no pertany a l'apartat 5.2.1.2?

⁴³ A l'apartat 1.3.5, ja s'ha comentat que per a McAllister (1995) la confiança basada en l'afecte és una dimensió que reflecteix la creença o percepció que la persona que confia creu que té una relació especial o única amb la persona referent, i això es traduirà en unes expectatives positives i recíproques cap a l'altre i en un interès pel seu benestar.

La confiança basada en la cognició és una dimensió que reflecteix la creença o percepció que la persona referent és fiable, té integritat, és previsible, veraç, actuarà de manera equitativa i justa, etc. S'espera que el referent actui d'aquesta manera independentment de la identitat de qui confia.

5.2.1.2. Confiança en el cap

Per mesurar la confiança en l'entrenador s'ha aplicat la mateixa escala de McAllister canviant la persona referent per "entrenador principal". Dels 9 ítems de l'instrument de McAllister, 5 ítems valoren els nivells de confiança cognitiva i 4 valoren la confiança basada en els llaços afectius.

5.2.1.3. Confiança en l'equip directiu⁴⁴

Per capturar la confiança en la junta directiva del club s'han utilitzat els 4 ítems de la subescala de "confiabilitat" de l'instrument *Trust-me* desenvolupat per Tzafir et al. (2004), ja que la confiança que un empleat diposita en el director general i l'equip directiu es basa fonamentalment en l'avaluació que fan els empleats dels resultats de les decisions i de si l'actuació d'aquests directius és consistent o no (McCauley i Kuhnert, 1992; Carnevale, 1988).

Tots els ítems referits a la confiança es valoren en una escala de Likert de 9 punts, on el valor 1 equival a estar "totalment en desacord" amb l'enunciat de la proposició i el 9 a estar-hi "totalment d'acord".

5.2.1.4. Confiança en el club o l'organització⁴⁵

Per capturar la confiança en l'organització de conjunt (la confiança en el club), en un segon moment del procés d'anàlisi estadística de les dades (en el nou model de recerca subsegüent), s'ha operativitzat la confiança en l'organització com la suma de la confiança en l'equip directiu i en un conjunt de polítiques organitzatives. Aquesta nova variable respon al raonament fonamentat en la bibliografia que, en l'alta direcció d'una institució, la confiança esdevé més impersonal i es basa, d'una banda, en els

⁴⁴ S'ha escollit només la subescala de "confiabilitat" coherent amb la bibliografia. Les inconsistències entre les paraules i les accions fan decreixer la confiança (McGregor, 1967, 164). D'altra banda, Ouchi (1981, 101) es refereix a la confiança en termes de les expectatives sobre la conducta consistent i fiable. La confiança entre directius i subordinats és també definida per Gabarro (1978) en termes de conducta consistent ja que "els judicis sobre la confiança es formulen basats en l'acumulació d'interaccions, incidents específics, problemes i esdeveniments, quan es tracta de relacions de treball (Gabarro, 1978, 104). La fidelitat dels líders també ha estat definida explícitament en termes de la seva confiabilitat: "No hi ha res que es noti més ràpidament –i considerat més significatiu– que la discrepància entre allò que els directius prediquen i allò que els seus col·laboradors esperen que practiqui" (Nanus, 1992, 102). Kirkpatrick i Locke (1996) també defineixen la fidelitat als líders en termes de confiabilitat (consistència o credibilitat) (Mishra, 1996, 268).

⁴⁵ Igual que Jeffries i Reed (2000, 875), per mesurar la confiança organitzativa la considerarem una generalització del model dels dos actors de la confiança mútua (Coleman, 1990) i una orientació col·lectiva cap a l'altra organització (Zaheer et al., 1998). S'ha cregut que, per a aquest nivell més "impersonal" de la confiança, una visió unidimensional de la confiança és suficient. Evidentment, la col·lectivitat elimina els lligams emocionals, per la qual cosa la confiança organitzativa roman purament cognitiva per naturalesa –consistent amb la visió de Jeffries i Reed (2000) i d'Atkinson i Butcher (2003).

rols, els sistemes i la reputació a partir dels quals els empleats fan les inferències sobre si l'equip directiu és digne de confiança i, de l'altra, en les polítiques i pràctiques organitzatives en què es tradueixen les filosofies de gestió (Creed i Miles, 1996; Costigan et al., 1998; Atkinson i Butcher, 2003).

5.2.2. La cohesió de l'equip

S'ha adoptat la definició operativa que concep la cohesió com un "procés dinàmic que es reflecteix en la tendència d'un grup a estar junts i romandre units en la consecució dels seus objectius instrumentals i per a la satisfacció de les necessitats afectives dels seus membres" (Carron et al., 1998, 213).

S'ha recollit la informació sobre el grau de cohesió del grup per mitjà de dues de les quatre subescales de l'instrument GEQ (*Group Environment Questionnaire*). Es tracta d'un instrument de 18 ítems sobre l'ambient del grup, que es basa en un model conceptual que retrata la cohesió com un constructe multidimensional que se centra en les consideracions individuals i de grup (els factors d'atracció i d'integració cap al grup), i on cadascuna d'aquestes variables del model de cohesió es combina amb aspectes socials (S) i de la tasca (T).

La "integració del grup" (IG) reflecteix les percepcions socials que cada membre del grup desenvolupa sobre el grup com una totalitat, i està relacionada amb allò que el grup creu pel que fa a la proximitat, similitud i vinculació en conjunt, i el grau d'unificació del grup. L'interès per la tasca (T) recull els resultats col·lectius, les fites i els objectius; i l'interès per les interaccions socials (S) captura les relacions dins del grup. De l'encreuament d'aquests quatre factors, en resulten quatre estructures primàries que recullen aquestes distincions. Amb tot, i atès el context formal de treball de l'equip, s'ha cregut convenient reduir el constructe a dues subescales (vegeu la taula).⁴⁶

⁴⁶ Consistent amb altres recerques (Carless i De Paola, 2000), s'han reduït les quatre subescales del qüestionari GEQ a dues, ajuntant els ítems de les dues subescales relacionades amb l'interès per la tasca i les dues referides a les interaccions socials.

Taula 14. Subescales del constructe de la cohesió dels equips

La integració del grup en la tasca	Percepció individual dels membres de l'equip sobre el grau de proximitat al voltant de la tasca i els objectius. Reflecteix la percepció sobre el grau d'unificació del grup centrada en la tasca.
La integració del grup en les interaccions socials	Percepció individual dels membres de l'equip dels llaços socials en el si de l'equip. Recull la percepció d'unió del grup com a unitat social.

Font: Widmeyer, Brawley i Carron (1985)

El GEQ (Carron et al., 1985) s'ha utilitzat, doncs, per mesurar la cohesió de l'equip percebuda pels jugadors de cadascun dels equips en una escala de Likert de 9 punts, on el valor 1 equival a estar "totalment en desacord" amb l'enunciat de la proposició i el 9 a estar-hi "totalment d'acord".

5.2.3. El lideratge de l'entrenador

El lideratge ha estat definit en termes de característiques individuals, conducta, influència sobre altres persones, patrons d'interacció, relacions de rol, posicions administratives o de treball i percepcions dels altres respecte a la legitimitat de la influència (Yukl, 2002).

Les conductes de lideratge de l'entrenador principal s'han valorat amb dues subescales diferents: la del "lideratge transaccional", que mesura conductes més d'intercanvi, i la del "lideratge transformacional", que tracta de capturar la motivació inspiradora del líder, l'estímul dels col·laboradors i la consideració personalitzada (Bass i Avolio, 1994).

5.2.3.1. Lideratge transaccional

S'ha conceptualitzat el lideratge transaccional com a conductes contingents de premi o recompensa. El lideratge transaccional té lloc quan una persona agafa la iniciativa de prendre contacte amb altres per tal d'intercanviar alguna cosa de valor (segons Burns, 1978, 4); és a dir, que les conductes de lideratge transaccional provenen del procés d'intercanvi entre els líders i els seus subordinats, on el líder facilita recompenses en retorn de l'esforç del col·laborador.

Per avaluar les conductes del lideratge transaccional de l'entrenador, s'ha creat una subescala que conté 5 ítems de les subescales "retribució contingent" i "instrucció i formació" (derivades dels qüestionaris de lideratge de Chelladurai i Saleh, 1980, i de Podsakoff et al, 1990).

Uns exemples d'ítems d'aquesta escala serien: "Nuestro entrenador siempre me da feedback positivo cuando realizo un buen desempeño" o "El entrenador comenta cuando mi desempeño es mejor que el promedio del equipo".

5.2.3.2. Lideratge transformacional

El lideratge transformacional es basa en alguna cosa més que en la submissió dels seguidors; implica canvis en les creences, les necessitats i els valors dels seguidors. Segons Burns (1978, 4), "el resultat del lideratge transformacional és una relació de mútua estimulació que converteix els seguidors en líders i els líders en agents morals".

Per mesurar les conductes del lideratge transformacional s'ha utilitzat l'escala de 7 ítems del "Global Transformational Leadership" (de Carless, Wearing i Mann, 2000).

Una mostra d'ítems d'aquesta escala serien: "El entrenador principal comunica una visión clara y positiva sobre el futuro del equipo", "El entrenador fomenta la confianza, la implicación y la cooperación entre los miembros del equipo" o "El entrenador infunde orgullo y respeto hacia los demás y me inspira a ser altamente competente".

Les respostes de totes dues subescales (lideratge transaccional i transformacional) s'han enregistrat en una escala tipus Likert, els barems de la qual eren 0 (en absolut), 1 (de tant en tant), 2 (de vegades), 3 (bastant sovint) i 4 (freqüentment).

(Nota: s'ha volgut mantenir el mateix barem inicial de les escales, tal com les havien concebudes els seus autors.)

5.2.4. Polítiques organitzatives i de recursos humans

S'entén per polítiques organitzatives i de recursos humans les que s'adrecen al conjunt dels col·laboradors (en aquesta recerca, els esportistes professionals) i que pretenen atreure i retenir els empleats. S'ha desenvolupat una subescala de 9 ítems que conté diferents polítiques organitzatives i de gestió dels recursos humans adreçades als jugadors i considerades pels experts en el *focus group* com a pràctiques "habituals en el context dels clubs esportius".

Aquestes polítiques fan referència a l'*staff* tècnic (preparadors físics, fisioterapeutes, etc.), els serveis mèdics, la política de comunicació, els incentius econòmics, la fidelització dels empleats, la preocupació pel benestar i la integració cultural al club, i l'entorn social dels nous jugadors.

Alguns exemples d'ítems d'aquesta escala serien: "El club se preocupa por el bienestar de sus jugadores para que se sientan parte integrante del club", "En el club existe la preocupación y se vela para que los nuevos jugadores se sientan integrados en las costumbres y formas de hacer las cosas del club", "El club tiene una política de comunicación para ayudarte a tratar con los medios de comunicación (para hacer declaraciones o para sentirte protegido de las presiones de los periodistas)", etc.

L'escala de polítiques organitzatives s'ha utilitzat, doncs, per mesurar la percepció dels jugadors sobre les pràctiques organitzatives de la institució; i s'ha mesurat en una escala de Likert de 9 punts, on el valor 1 equival a estar "totalment en desacord" amb l'enunciat de la proposició i el 9 a estar-hi "totalment d'acord".

5.2.5. Altres variables de control⁴⁷

Per mitjà de l'eina de sondeig s'han recollit algunes qüestions demogràfiques i de la carrera professional tant del jugador com de l'entrenador principal que s'han utilitzat com a variables de control. També s'ha tractat de controlar algunes de les variables del context dels equips que poguessin influir en les relacions entre les variables del model. Així, s'ha demanat als jugadors un seguit de qüestions:

⁴⁷ Algunes d'aquestes variables de control ens les han reportades els mateixos entrevistats durant el sondeig (vegeu a l'annex el model d'enquesta utilitzat), d'altres les ha recollides l'investigador de fonts independents (les federacions esportives).

Taula 15. Variables controlades a la investigació

<p>ESPORTISTES</p> <p>Solomon, 1999; Riemer i Chelladurai, 2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Edat - Nacionalitat - Anys d'experiència en la pràctica professional (<i>expertise</i>) - Temporades com a professional (<i>seniority</i>) - Grau de dedicació professional (temps complet o temps compartit) - Idioma del qüestionari (castellà o anglès)
<p>EQUIP</p> <p>Gladstein, 1984; Guzzo i Shea, 1992; Hyatt i Ruddy, 1997</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Performance</i> prèvia de l'equip (ràtio de guanys temporades anteriors) - Puntuacions partits guanyats i derrotes (mitjana temporada i final) - Rànquing de l'equip (ordre de classificació) - Temps que fa que l'equip treballa sota les ordres de l'entrenador
<p>ENTRENADOR⁴⁸</p> <p>Chelladurai, 1980; Baker, Yardley i Côte, 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedents carrera entrenador (nre. de partits entrenats) - Anys d'experiència (temporades que fa que entrena) - Antiguitat (temporades que l'entrenador principal entrena l'equip)
<p>SITUACIÓ-CONTEXT</p> <p>Chelladurai, 1980; Smoll i Smith, 1989</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipus d'esport (hoquei, handbol, futbol sala o bàsquet) - Temps de realització de l'estudi (durant la temporada) - Victòria o derrota en el partit anterior a l'administració del test
<p>ALTRES VARIABLES NO CONSIDERADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objectius organitzatius de la temporada - Pressupost del club - Influència dels mitjans de comunicació i premsa - Habilitats dels jugadors (talent de l'equip, <i>ranking players</i>) - Característiques psicològiques dels jugadors - Etc.

1) *Pel que fa als jugadors:*

▪ Per mesurar el **grau d'experiència** dels jugadors, se'ls ha demanat tres qüestions:

- 1) l'*edat* cronològica, que en el nivell d'equip ha servit per fer la mitjana en forma de *maduresa de l'equip* (edat mitjana de l'equip),
- 2) l'*antiguitat a l'equip* (nombre de temporades que forma part d'aquest equip)
- 3) la *seniority* (nombre de temporades que fa que practica l'esport de manera professional).

⁴⁸ Segons Chelladurai (1980), que beu de les fonts del lideratge situacional, l'efectivitat de les conductes de l'entrenador és una funció de les característiques del líder, del membre i de la situació.

- Complementari al grau d'experiència, s'ha volgut calibrar el grau de professionalització del sector esportiu i s'ha demanat als jugadors el nivell de **dedicació professional o semiprofessional** de la seva activitat. En el nivell d'equip s'han agregat les respostes de l'equip i s'ha creat un percentatge amb el nombre de membres de la plantilla de l'equip esportiu que tenien una dedicació professional a temps complet (percentatge de dedicació completa).

- El **nivell de multiculturalitat** present en aquests grups humans és força alt i s'ha analitzat amb dos indicadors: 1) el *nombre de nacionalitats* presents en el si de l'equip, que s'ha operativitzat per mitjà de a) ser espanyol o no ser-ho i b) el nombre de nacionalitats presents a l'equip; i 2) la llengua parlada i el grau de coneixement del castellà, operativitzat per mitjà de l'idioma escollit en el qüestionari (hi havia dues versions, una en anglès i una altra en castellà).

- El **nombre de temporades a les ordres de l'entrenador principal**. El temps que els jugadors han jugat a les ordres d'aquest entrenador es mesura per mitjà de l'autoinformació dels jugadors. La variable és la mitjana de la *tenure* de tots els jugadors de l'equip.

2) *Pel que fa a la carrera de l'entrenador:*

- Els *èxits previs de l'entrenador*. La mesura en què un entrenador té èxit o no en té al llarg de les darreres temporades pot ser un indicador de les seves habilitats i de la seva reputació com a entrenador experimentat.

- L'experiència de l'entrenador. *L'experiència de l'entrenador és un indicador potencial del coneixement i les habilitats adquirides. La variable es mesura amb el nombre de partits entrenats pel cap dels entrenadors al llarg de la seva carrera.*

3) *Pel que fa al context, s'ha controlat:*

- El *tipus d'esport* (hoquei sobre patins, handbol, bàsquet, futbol sala).
- El grau d'efectivitat del *partit previ* al dia del treball de camp (derrota o victòria).

5.2.6. L'efectivitat o resultats de l'equip

Diferents autors parlen que els resultats poden no ser del tot constants al llarg del temps (Beal et al., 2003; Hoyt, 2003; Webber i Donahue, 2001). Ens hagués agradat plantejar-nos també l'efectivitat com el manteniment d'un patró de resultats al llarg del temps i, per fer-ho, volíem haver recorregut a altres mesures que capturen millor l'efectivitat. Per raons operatives s'ha escollit una mesura d'efectivitat com un *output*.

En aquesta recerca s'entén per efectivitat el resultat final obtingut. Les dades sobre l'actuació de l'equip s'han extret d'altres fonts independents. Concretament, les dades emprades per a les anàlisis estadístiques s'han obtingut de les webs oficials de les federacions esportives i han consistit en la llista del rànquing al final del campionat (o al final de la primera part de la lliga).

a) Efectivitat al final de la temporada (Lliga 2005)

L'*efectivitat de l'equip*⁴⁹ consisteix en els resultats de l'equip, el rànquing a final de temporada de l'equip, és a dir, la posició obtinguda a la taula oficial del campionat. Així, s'ha dividit pel nombre total possible de posicions, 16 (18 per als equips de bàsquet), s'ha multiplicat per cent i s'ha invertit l'ordre.

b) Actuació prèvia de l'equip

Com que no ha estat possible fer un disseny longitudinal de l'estudi amb les variables independents, s'ha tractat de fer un disseny "quasilingitudinal" amb la variable criteri o variable independent (l'efectivitat de l'equip), en haver-hi cada vegada més evidències empíriques que afirmen que la *performance* tant pot ser causa com resultat de la confiança (Dirks i Ferrin, 2001).

⁴⁹ Per capturar millor l'efectivitat i els èxits de l'equip com un resultat, es va considerar inicialment mesurar-la per mitjà de diferents ràtios (percentatge de partits guanyats, èxits previs de la pretemporada, mitjanes de marges de victòries). Concretament, aquestes ràtios han estat: els "resultats del grup" (ràtios de partits guanyats i perduts), l'èxit d'una temporada (ràtio de partits guanyats respecte del total de partits jugats a la temporada) i el percentatge "anotador" (freqüència amb què un equip anota a camp contrari; es calcula dividint el nombre de punts obtinguts pel nombre màxim de punts possible). Però, finalment, s'ha escollit la classificació final obtinguda, ja que, a la pràctica, és la que compta per als equips.

L'actuació prèvia de l'equip és una mesura per capturar l'actuació anterior de l'equip (a les temporades prèvies o a la primera part de la lliga). Malgrat disposar dels registres de les tres temporades anteriors, s'han desestimat aquestes dades, ja que a les lligues professionals es produeixen molts canvis de jugadors i entrenadors d'una temporada a l'altra. S'ha considerat més consistent emprar les dades obtingudes dins la mateixa temporada de joc, on els canvis són mínims. El treball de camp es realitzà molt a prop del punt mitjà de la temporada. Les dades recollides dels resultats de la primera volta dels quatre campionats s'han considerat com una variable predictora que captura l'*efectivitat actual*.

5.3. ESTUDI DE LA QUALITAT DE LES DADES I ANÀLISIS PSICOMÈTRIQVES DE L'INSTRUMENT

5.3.1. Introducció: procés d'anàlisi de les dades

Un cop realitzat el treball de camp per mitjà del qüestionari elaborat i recollida la informació de la mostra de subjectes triats (les quatre lligues professionals), s'ha fet l'estudi de les característiques psicomètriques de l'instrument. Per analitzar les propietats psicomètriques de l'instrument de sondeig, s'han realitzat diverses anàlisis estadístiques per tal d'avaluar-ne la dimensionalitat, tant de les variables individuals com de les relacions entre elles, i així poder interpretar els resultats correctament.

En aquesta etapa inicial de l'anàlisi de les dades, doncs, s'analitzarà la coherència interna de les escales i el grau d'associació entre variables. S'empraran els procediments estadístics del càlcul de l'*alfa de Cronbach*, per veure el grau en què els diferents ítems covarien entre si i s'adhereixen a la seva escala, i el càlcul de la *matriu de correlacions de Pearson*, per mesurar el grau d'associació entre les diferents variables i evitar la col·linealitat.

En aquest epígraf s'examinen les variables i les relacions entre elles, i es fa una avaluació dels potencials problemes ocasionats pel disseny de la investigació i la recollida de dades (dades absents, casos atípics o *outliers*, etc.).

5.3.2. Anàlisi de la qualitat de les dades

L'anàlisi prèvia de les dades ens ha permès examinar les variables individuals i les relacions entre elles. Concretament, s'han avaluat les dades absents, s'han identificat els casos atípics i s'han comprovat els supòsits subjacents a les tècniques bivariants i multivariants. Aquestes tècniques suposen un gran poder analític, però cal assegurar que es compleixen els supòsits teòrics i estadístics sobre els quals es basen (Hair et al., 1999). S'han analitzat les dades en diverses etapes.

En primer lloc, s'ha realitzat una *anàlisi gràfica* de la naturalesa de les variables i les relacions entre elles. Concretament, la forma de la distribució univariant normal, per mitjà del diagrama de barres, i la relació entre variables, mitjançant el gràfic de dispersió i el gràfic de caixa i bigotis.

També s'han tractat els *casos absents* i els *casos atípics*.⁵⁰ S'han considerat atípics els casos que queien fora del rang del 25 % de la distribució (SPSS, versió 13). Per a mostres petites es recomana que es prenguin com a atípics aquells casos amb valors estàndard de 2,5 o superiors (Hair et al., 1999, 43-58). Tant els casos absents com els atípics s'han substituït per la mitjana de les mesures vàlides obtingudes dins del grup. La lògica d'aquesta aproximació és que la mitjana és el millor valor de substitució. Tot i que invalida les estimacions de la variància i es distorsiona la distribució real i la correlació, ens proporciona una informació completa per a tots els casos i ens permet millorar l'anàlisi (Hair et al., 1999, 43).

L'objecció que es podria fer a un mètode com aquest, d'imputació dels valors per la mitjana de l'equip, és que en limita la generalització; objecció que, si bé pot ser certa, en el cas de la present recerca, en treballar finalment amb mesures agregades, ja que el nivell d'anàlisi elegit és l'equip, i que a més es compta amb el 89 % de la població, s'ha considerat que els casos externs (*outliers*) o els casos absents (*missings*) poden respondre a algun tipus de cas l'esdeveniment del qual deu ser

⁵⁰ S'han detectat les *dades absents*, que acostumen a ser degudes a errors en la introducció de les dades o a l'omissió de respostes per part dels enquestats. En aquest sentit, les primeres s'han revisat anant als qüestionaris degudament identificats, mentre que les segones, fonamentalment, eren dades demogràfiques que, un cop agregades en el nivell d'equip, en emprar la mitjana de les respostes del conjunt de membres, deixaren de tenir incidència en les anàlisis posteriors. Quant als *casos atípics*, és a dir, els que per la seva singularitat poden distorsionar les relacions sobre una o més variables estudiades, s'han considerat casos atípics problemàtics els que no són representatius del sentiment general del grup, ja que l'objecte d'aquest estudi són els grups i no els individus.

extraordinari, o del qual l'investigador no en té cap explicació, però que no haurien d'invalidar o de distorsionar la percepció de conjunt de l'equip.

5.3.3. Fiabilitat de l'instrument de mesura

La fiabilitat del qüestionari fa referència a la precisió de les mesures obtingudes i a la capacitat de generalització d'aquestes mesures en situacions similars, és a dir, a la no-existència d'error de mesura. Per establir la precisió d'un qüestionari, es valora el grau en què les dades recollides amb l'instrument són reproduïbles. Es vol garantir que, si s'aplica en condicions successives i similars, s'obtingui el mateix resultat. Si l'instrument no es pogués replicar, s'hauria de concloure que els resultats obtinguts de les persones participants en l'estudi són inestables o que s'han obtingut per atzar. Es busca, doncs, que l'error de mesura sigui mínim, que la puntuació observada (per mitjà del qüestionari) sigui al màxim de semblant a la puntuació veritable del constructe que es vol mesurar (Visauta, 1997).

Així, per tal de garantir que les dades recollides podran ser reproduïbles, s'ha testat la consistència interna del qüestionari de diferents maneres: de primer, s'han examinat les escales utilitzant el coeficient *alfa de Cronbach*, una mesura directa sobre el grau en què els diferents ítems covarien entre si i s'adhereixen a la seva escala;⁵¹ després, s'ha emprat el mateix mètode d'estimació de la consistència interna, que consisteix a veure si la fiabilitat interna de l'escala pot millorar-se en eliminar-ne algun dels ítems.

Aquest test de fiabilitat de la consistència interna estandarditzada de les subescales (Cronbach, 1951) es troba a la taula 16, i s'ha realitzat en diverses etapes. Primerament, en el nivell d'anàlisi individual per a les respostes dels 690 esportistes, s'ha avaluat la consistència de les deu escales que capturen les variables predictores. Després, un cop agregades les dades per equips ($n = 59$), s'han tornat a validar les deu escales inicials per equips. Finalment, i més endavant en l'anàlisi, s'ha tornat a emprar per a les noves escales, un cop compactades i eliminats alguns ítems amb el criteri de la teoria (abans de realitzar l'estudi multivariant).

⁵¹ El coeficient de fiabilitat oscil·la entre 0 i 1. Si el coeficient és igual a 1, la fiabilitat és màxima, és a dir, no hi ha error de mesura, i es pot concloure que el qüestionari és un bon instrument per mesurar el constructe desitjat.

Taula 16. Alfa de Cronbach de subescales

Deu subescales inicials (*)	Alfa # (n = 690)	Alfa # (n = 59)
(ChS) Cohesió social	0,72	0,80
(ChT) Cohesió en la tasca	0,75	0,89
(CAJ) Confiança afectiva entre jugadors	0,78	0,91
(CCJ) Confiança cognitiva entre jugadors	0,64 a (0,72)	0,68 a (0,74)
(LTc) Conductes de lideratge transaccional de l'entrenador	0,78	0,86
(LTf) Conductes de lideratge transformacional de l'entrenador	0,90	0,94
(CAE) Confiança afectiva en l'entrenador	0,89	0,93
(CCE) Confiança cognitiva en l'entrenador	0,88	0,93
(CJD) Confiança en la junta directiva	0,87	0,91
(PO) Polítiques organitzatives i de recursos humans	0,83	0,88
(*) Nota: Estadístics obtinguts un cop s'han reemplaçat els casos extrems (<i>outliers</i>) (#) Nivell d'anàlisi: nivell individual n = 690; nivell d'equip n = 59 (a) Si eliminem l'ítem III-8		

En aquesta taula 16 només es reporten les anàlisis de les deu escales. Una primera observació de la consistència interna de les subescales (coeficient alfa de Cronbach, 1951) mostra que totes es troben entre 0,70 i 0,90, xifra que supera el criteri de 0,70 suggerit per Nunnally (1978) com a acceptable en el camp de la psicologia.

En etapes posteriors del procés de recerca, per tal de poder realitzar anàlisis multivariants, s'ha cregut convenient reduir el nombre de variables del model al nombre de constructes principals del model proposat. Així, de les deu subescales emprades s'ha passat a sis, amb una fiabilitat resultant entre 0,88 i 0,96.

5.3.4. Anàlisi de la dependència entre les subescales (variables independents del model inicial, nivell d'anàlisi individual n = 690)

Una vegada comprovada la relació lineal de les variables independents per mitjà de l'estudi dels gràfics de "núvols de punts", s'ha passat a quantificar el grau d'interrelació lineal mitjançant el coeficient de correlació de Pearson, que expressa la força d'aquesta relació o dependència. L'índex que ens ofereix aquesta anàlisi ens dona una primera imatge de com n'estan de properes aquestes variables i ens

informa de si dues variables covarien o estan associades, tot indicant-ne la magnitud de la relació lineal i la direcció.

A la taula 17 pot observar-se l'associació lineal d'aquestes subescales que mesuren el mateix constructe (els diferents tipus de confiança, la cohesió, el lideratge) o que mesuren alguna variable relacionada amb el mateix actor (confiança en l'entrenador i estil de lideratge).

Taula 17. Matriu de correlació entre les variables independents del model inicial (n = 690)

n = 690	(ChS)	(ChT)	(CAJ)	(CCJ)	(LTc)	(LTf)	(CAE)	(CCE)	(CJD)	(PO)
(ChS) Cohesió social del grup	1									
(ChT) Cohesió en la tasca	0,59 **	1								
(CAJ) Confiança afectiva entre jugadors	0,62 **	0,49 **	1							
(CCJ) Confiança cognitiva entre jugadors	0,47 **	0,53 **	0,59 **	1						
(LTc) Conductes de lideratge transaccional de l'entrenador	0,23 **	0,44 **	0,28 **	0,26 **	1					
(LTf) Conductes de lideratge transformacional de l'entrenador	0,28 **	0,51 **	0,25 **	0,27 **	0,78 **	1				
(CAE) Confiança afectiva en l'entrenador	0,20 **	0,39 **	0,24 **	0,19 **	0,63 **	0,73 **	1			
(CCE) Confiança cognitiva en l'entrenador	0,34 **	0,52 **	0,33 **	0,36 **	0,65 **	0,76 **	0,71 **	1		
(CJD) Confiança en la junta directiva	0,14 **	0,23 **	0,20 **	0,32 **	0,10 **	0,11 **	0,14 **	0,17 **	1	
(PO) Polítiques organitzatives i de recursos humans	0,24 **	0,37 **	0,30 **	0,40 **	0,25 **	0,27 **	0,28 **	0,29 **	0,66 **	1

** Correlació significativa al 0,01 (2-cues).

Quan la correlació entre dues variables és forta, la major part de la variabilitat de la segona variable pot atribuir-se a la relació amb la primera variable i llavors el coeficient de correlació s'aproparà al valor /1/. Una primera inspecció visual de les correlacions bivariants entre les deu subescales utilitzades en el model de recerca indica que hi ha certes evidències de multicol·linealitat entre algunes d'aquestes subescales, cosa que suggereix que totes dues subescales mesuren el mateix fenomen (Licht, 1995).

En efecte, si ens fixem en les interrelacions existents entre les diferents variables, s'observen diverses variables els coeficients de correlació de les quals són, en tots els casos, propers o superiors a 0,60. Es tracta de les subescales que

analitzen els constituents del mateix constructe (cohesió social i en la tasca; lideratge transaccional i transformacional) o que analitzen el mateix actor:

- a) jugadors (cohesió de l'equip, confiança dels jugadors)
- b) l'entrenador (lideratge i confiança en l'entrenador)
- c) la institució (les polítiques organitzatives i la confiança en l'equip directiu)

Es pot inferir que varien de manera conjunta, és a dir, que la variabilitat d'unes variables pot ajudar a explicar la variabilitat de les altres.

En aquesta taula 17, doncs, poden observar-se les estretes correlacions positives existents entre les subescales esmentades:

- a) En el nivell dels *membres de l'equip*, entre
 - la cohesió en la tasca i la cohesió social ($r = 0,59$)
 - la confiança afectiva i la cognitiva entre els jugadors ($r = 0,59$)
 - la confiança afectiva i la cohesió social ($r = 0,62$)
- b) En el nivell de l'*entrenador*, entre
 - el lideratge transaccional i el transformacional ($r = 0,78$)
 - el lideratge transformacional i la confiança, afectiva i cognitiva, en l'entrenador ($r = 0,73$ i $r = 0,76$, respectivament)
 - la confiança afectiva i la cognitiva en l'entrenador ($r = 0,71$)
- c) En el nivell *institucional*, entre
 - la confiança en l'equip directiu i les polítiques organitzatives ($r = 0,66$)

Les variables que fan referència a la confiança “vertical” (amb l'entrenador i la confiança en l'equip directiu) presenten un comportament diferent respecte de les variables de l'equip, d'una banda, i respecte de l'entrenador, de l'altra; correlacions molt més baixes que suggereixen la necessitat d'una anàlisi més aprofundida dels ítems del qüestionari.

Finalment, la correlació entre les polítiques organitzatives i la confiança en l'equip directiu és moderadament alta ($r = 0,66$) i, en canvi, hi ha una correlació positiva molt baixa respecte de les altres vuit variables de l'entrenador i dels jugadors de l'equip ($r =$ entre $0,10$ i $0,40$).

Pel que fa a la matriu de correlació, s'observa una alta associació entre dues variables; es pot pensar que hi ha col·linealitat i es poden fusionar les dues subescales altament correlacionades. Així, s'ha reduït el nombre de les variables independents a un total de sis, i llavors encara s'aprecia amb més claredat la força d'associació entre les variables del nostre model que mesuren els constructes relacionats amb els jugadors, amb l'entrenador i amb la institució. Si l'*índex de correlació de Pearson* és débil, indica que es tracta de variables que mesuren constructes independents. En aquesta nova matriu de correlació (taula 18) s'han col·lapsat les subescales seguint el criteri de la teoria.

Taula 18. Matriu de correlació entre les "superescales" del model inicial (n = 690)

(n = 690)	(ChE)	(CJ)	(LEn)	(CEn)	(CED)	(PO)
(ChE) Cohesió de l'equip	1					
(CJ) Confiança entre els jugadors	0,66 **	1				
(LEn) Lideratge de l'entrenador	0,44 **	0,31 **	1			
(CEn) Confiança en l'entrenador	0,43 **	0,33 **	0,80 **	1		
(CED) Confiança en l'equip directiu	0,21 **	0,28 **	0,11 **	0,16 **	1	
(PO) Polítiques organitzatives	0,35 **	0,39 **	0,27 **	0,31 **	0,66 **	1

** Correlació significativa al 0,01 (2-cues).

S'hi observa: a) una associació forta entre la confiança entre els jugadors i la cohesió de l'equip ($r = 0,66$), de manera que els equips que informen d'alts nivells de confiança també evidencien alts nivells de cohesió; b) addicionalment, el lideratge i la confiança en l'entrenador també mostren una forta correlació positiva ($r = 0,80$), i c) finalment, la confiança en l'equip directiu i les polítiques organitzatives tenen una correlació positiva alta ($r = 0,66$).

Aquests resultats ens permetran avançar en la nostra anàlisi de les dades i seran comentats degudament més tard, quan s'associaran les variables predictores amb la variable criteri.

Si bé busques, trobes!
Plató (s. V a C)

L'evidència és la més decisiva demostració.
Ciceró (s. I a C)

Capítol 6

RESULTATS OBTINGUTS (TREBALL EMPÍRIC)

6.0. Introducció: procés d'anàlisi de les dades	144
6.1. Resultats en el nivell d'anàlisi individual (jugadors $n = 690$)	145
6.1.1. Característiques descriptives de la mostra (variables demogràfiques jugadors $n = 690$)	145
6.1.2. Anàlisi univariant de les variables independents (jugadors)	146
6.1.3. Anàlisi de la variància (variables independents vs. variables de control)	150
6.2. Resultats en el nivell d'anàlisi de l'equip (respostes agregades per equips $n = 59$)	156
6.2.1. Justificació per fer l'anàlisi en el nivell d'equip	156
6.2.2. Anàlisi de la variància en el nivell d'equip (variables independents vs. variables de control)	158
6.2.3. Hipòtesis testades amb anàlisi bivariants	162
6.2.3.1. Anàlisi estadístiques	162
6.2.3.2. Hipòtesis testades sobre l'efecte principal de la confiança	164
6.2.4. Anàlisi multivariant en el nivell d'equip: l'efecte mediador de la confiança	168
6.2.4.1. Anàlisi estadístiques multivariants	168
6.2.4.2. La confiança dels membres de l'equip	172
6.2.4.3. Comprovació de les condicions de mediació	175
6.2.5. Contrastació d'hipòtesis amb l'anàlisi multivariant	177
6.3. Nou model resultant	177

6. RESULTATS OBTINGUTS (TREBALL EMPÍRIC)

6.0. INTRODUCCIÓ: PROCÉS D'ANÀLISI DE LES DADES

En aquest capítol ens proposem donar raó dels resultats obtinguts en les diferents anàlisis estadístiques. Per motius d'espai no es poden transcriure totes les anàlisis realitzades, però sí que es pretén exposar la lògica que s'ha seguit i ha conduït als resultats principals d'aquesta recerca. És important explicar que en el processament estadístic de les dades s'han seguit diverses etapes.

Com ja s'ha vist a l'apartat anterior, primerament s'han estudiat les dades en el *nivell individual*, a partir dels 690 esportistes que contestaren els qüestionaris. D'aquests càlculs, se n'han exposat fonamentalment les característiques psicomètriques de les deu escales; en l'epígraf actual s'exposen els resultats de les dades descriptives univariants i bivariants, per tal com ens aporten informació valuosa del context organitzatiu de l'entorn de treball dels equips esportius professionals. En aquesta etapa s'utilitzen encara les deu escales predictores.

A continuació, s'han agregat les dades en el *nivell d'equip* per diverses raons: perquè l'objectiu que es persegueix a la recerca així ho recomanava (vegeu la justificació als apartats corresponents), però fonamentalment perquè la variable criteri de l'estudi és una mesura de l'efectivitat del conjunt dels membres d'equip. Amb aquesta agregació de les dades per equips s'ha passat a tenir 59 casos, que ens han permès realitzar un seguit d'anàlisis, d'acord amb aquest nou context. Per aquest motiu ha calgut prendre un conjunt de decisions, com per exemple col·lapsar algunes de les escales per no superar el nombre de variables recomanades per a determinats tipus d'anàlisis estadístiques multivariants⁵². Així, el nombre d'escales ha quedat reduït inicialment a sis (segons els constructes del model de recerca).

D'altra banda, per dur a terme el contrast d'hipòtesis plantejades a la present investigació, s'ha començat a analitzar les dades, en un primer estadi, a escala univariant, per després dur a terme les anàlisis bivariants o multivariants que les hipòtesis plantejades requerien. Concretament, es presenten els resultats obtinguts,

⁵² Com es podrà veure a la secció 6.3, el model resultant d'aquesta recerca compleix les condicions (Green, 1991) que recomanen que el nombre de graus de llibertat de la variable predictora no pot excedir de $m/10$, on m és el nombre d'observacions. Green (1991) facilita la fórmula següent per calcular la ràtio requerida de casos i variables independents a les regressions múltiples: $N \geq (f^2) + (m-1)$; on f^2 és l'efecte de la dimensió i m el nombre de variables independents. S'estima, a partir de l'anàlisi de les correlacions, que l'efecte de la dimensió és regular (0,15); per tant, es requereixen un mínim de 58 casos per a 6 variables independents.

primer en el nivell d'anàlisi de les dades individual ($n = 690$) i després en el nivell d'equip ($n = 59$).

En els resultats obtinguts en el *nivell d'anàlisi individual*, és a dir, en les respostes dels 690 jugadors de les quatre lligues esportives professionals, s'analitzen i es destaquen les diferències demogràfiques entre els diferents col·lectius d'esportistes (anàlisi per tipus d'esport) i, en segon lloc, s'expliquen els estadístics descriptius de les variables inicials obtingudes a partir de les deu subescales emprades en el model de recerca.

Després s'analitza la relació lineal entre variables: l'anàlisi de la variància i l'anàlisi de correlacions; primerament, encara, en el nivell individual i, després, en el *nivell agregat d'equip*, on també un cop justificada la conveniència de treballar amb dades agrupades s'han utilitzat altres anàlisis estadístiques⁵³ **[de més complexitat conceptual.]**

Comentario [E6]: Evitar

6.1. RESULTATS EN EL NIVELL D'ANÀLISI INDIVIDUAL ($n = 690$)

6.1.1. Característiques descriptives de la mostra (variables demogràfiques jugadors $n = 690$)

Tot i que una de les raons per les quals es van seleccionar els esports interactius de bàsquet, handbol, futbol sala i hoquei sobre patins era perquè presentaven unes característiques semblants de joc i de grau de professionalització, s'ha cregut convenient fer una anàlisi inicial univariant per tipus d'esport. A la *taula 19* poden apreciar-se algunes diferències descriptives entre els perfils dels esportistes i dels equips dels diferents esports estudiats.

⁵³ Ja s'ha comentat anteriorment que totes les variables han estat analitzades prèviament per comprovar que complien els requisits de normalitat, homogeneïtat de la variància i que no hi hagués anomalies, però s'ha tornat a fer un cop les dades estaven agrupades en el nivell d'equip. A més, pel tipus de procediments estadístics (regressions múltiples) emprats a la part final de l'estudi, podria donar-se el cas que en algun moment es violessin els supòsits, per la qual cosa s'ha realitzat una anàlisi dels residus, per tal de vetllar per les assumpcions de normalitat, les variàncies iguals i la linealitat. També s'han testat els requeriments referents a la multicollinearitat, per tal de no infringir les esmentades premisses.

Taula 19. Estadístics demogràfics per esports (n = 690)

(n = nombre d'equips)	Nre. de jugadors	Dimensió equips (nre. de membres x equip)		Mitjana d'edat dels jugadors		Mitjana d'anys d'experiència professional		Mitjana de temporades al mateix equip		Nre. de nacionalitats en el si dels equips	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
Hoquei sobre patins (n = 16)	170	9,9	0,7	24,6	1,5	7,1	2,1	4,1	1,6	1,4	0,6
Futbol sala (n = 16)	183	11,4	1,75	26	1,6	8,5	2,1	3,4	1,2	2,3	0,6
Handbol (n = 16)	218	14,5	2	25,1	1,4	8	1,8	3,6	0,7	4,7	1,8
Bàsquet (n = 18)	131	10,9	1,2	26,4	1,2	9,4	2,2	3	1,6	4,8	1,2
TOTALS	690	11,7	2,3	25,5	1,6	8,2	2,1	3,6	1,4	3,2	0,6

S'aprecia que l'esport interactiu del handbol té els grups *més nombrosos* quant a nombre d'esportistes, amb una mitjana de 14,5 individus per equip. L'esport *més professionalitzat* (entre els quatre estudiats) és el bàsquet; no tan sols perquè el 100 % del seus jugadors s'hi dediquen de manera professional a temps complet, sinó també per la mitjana d'anys de dedicació a la pràctica dels esports d'alta competició ($X = 9,4$ respecte de 8,5 o 7,1 dels altres esports), i l'edat mitjana també més elevada. D'altra banda, l'hoquei sobre patins, a més de ser uns dels esports *més centrats a l'àrea de Catalunya* (85 %), és on els seus membres tenen una mitjana més alta de pertinença al mateix equip (4 anys de mitjana) i on hi ha menys nombre de jugadors internacionals. El bàsquet i el handbol destaquen perquè tenen en el si dels seus equips humans una *gran presència de persones estrangeres* (en força casos més de 5 nacionalitats diferents); si bé en la majoria d'equips sembla que estan ben integrades i parlen la llengua castellana, això deu crear algun que altre problema en la interacció a causa de la diversitat cultural.

6.1.2. Anàlisi univariant de les variables independents (jugadors)

A la taula 20 es presenten els valors estadístics descriptius de les variables independents: les mitjanes, les desviacions estàndard i els rangs de les deu escales de les quals parlem en el nostre model inicial. Aquests resultats corresponen als obtinguts directament dels 690 jugadors participants a la recerca.

Taula 20. Estadístics descriptius de les mesures inicials (n = 690)

Deu subescales inicials (n = 690)	Rang	Mitjana	Desv. estànd.
(ChS) Cohesió social del grup	7,80	6,01	1,35
(ChT) Cohesió en la tasca	7,10	6,17	1,41
(CAJ) Confiança afectiva entre jugadors	7,25	6,60	1,52
(CCJ) Confiança cognitiva entre jugadors	7,00	6,71	1,29
(LTc) Conductes de lideratge transaccional de l'entrenador	4,00	3,36	0,80
(LTf) Conductes de lideratge transformacional de l'entrenador	4,00	3,40	0,93
(CAE) Confiança afectiva en l'entrenador	8,00	6,17	2,16
(CCE) Confiança cognitiva en l'entrenador	8,00	6,45	1,85
(CJD) Confiança en la junta directiva	8,00	6,05	1,98
(PO) <i>Polítiques organitzatives i de recursos humans</i>	7,11	6,37	1,41

Pel que fa a les *mitjanes*, es pot apreciar que presenten valors més elevats les variables relacionades amb els aspectes de la tasca (cohesió) i els aspectes cognitius (confiança), tant respecte dels membres de l'equip com de l'entrenador (entre 1 i 3 dècimes), cosa que suggereix que els jugadors professionals que formen part d'un equip interactiu esportiu valoren un xic més els aspectes racionals i cognitius, més enllà del sentit de confiança per lligams socials o afectius.

Quant a les *desviacions estàndard*, les escales que presenten més dispersió són les referides a la confiança en l'entrenador i en la junta directiva, cosa que suggereix que és on es produeixen més discrepàncies entre les percepcions dels jugadors i els directius dels seus clubs i entre les diferents institucions de la mostra. També cal ressenyar que, si fem una anàlisi més detallada i observem aquests descriptius segons el tipus d'esport (vegeu la taula 21), es poden observar algunes diferències en la percepció dels jugadors sobre els nivells de confiança en els seus equips.

Taula 21. Descriptius per esports de les deu escales del model inicial (n = 690)

Tipus d'esport	COHESIÓ DE L'EQUIP		CONFIANÇA MEMBRES EQUIP		LIDERATGE DE L'ENTRENADOR		CONFIANÇA EN L'ENTRENADOR		CONFIANÇA INSTITUCIONAL	
	(CS) Cohesió social del grup	(CT) Cohesió en la tasca	(CA) Confiança afectiva entre jugadors	(CC) Confiança cognitiva entre jugadors	(LT) Lideratge transaccional de l'entrenador	(LTf) Lideratge transformacional de l'entrenador	(CAE) Confiança afectiva en l'entrenador	(CEE) Confiança cognitiva en l'entrenador	(CID) Confiança en l'equip directiu	(PO) Polítiques organitzatives i de recursos humans
1 Hoquei patins (n = 159)	Mitjana Desviació Estàndard 6,18 1,33	6,22 1,23	6,57 1,55	6,62 1,16	3,47 0,88	3,54 1,04	6,43 2,22	6,57 1,88	5,98 1,73	5,81 1,37
2 Handbol (n = 218)	Mitjana Desviació Estàndard 6,25 1,26	6,21 1,46	6,59 1,47	6,67 1,35	3,12 0,80	3,10 0,92	5,58 2,29	6,08 2,03	5,75 2,30	6,10 1,45
3 Bàsquet (n = 131)	Mitjana Desviació Estàndard 5,77 1,32	6,30 1,46	6,78 1,31	6,94 1,12	3,59 0,65	3,57 0,79	6,37 1,74	7,09 1,21	6,10 1,91	6,81 1,09
4 Futbol sala (n = 182)	Mitjana Desviació Estàndard 5,73 1,44	6,00 1,46	6,50 1,69	6,66 1,42	3,38 0,75	3,50 0,88	6,50 2,10	6,32 1,86	6,44 1,75	6,86 1,34
TOTALS (n = 690)	Mitjana Desviació Estàndard 6,01 1,35	6,17 1,41	6,60 1,52	6,71 1,29	3,36 0,80	3,40 0,93	6,17 2,16	6,45 1,85	6,05 1,98	6,37 1,41

En primer lloc, fixant-nos en la línia de *totals*, s'observa que els jugadors valoren un xic més les variables cognitives de la confiança en els companys ($\bar{X} = 6,71$) i en l'entrenador ($\bar{X} = 6,45$) i la cohesió en la tasca ($\bar{X} = 6,17$), per sobre de la confiança afectiva i la cohesió social. En aquest sentit, cal remarcar que els jugadors de *bàsquet* tenen les puntuacions més altes pel que fa a la confiança cognitiva ($\bar{X} = 6,94$), tant en els companys de l'equip com en l'entrenador (al voltant de 7), i, en canvi, tenen els valors més baixos ($\bar{X} = 5,70$) de cohesió social del grup (juntament amb els jugadors de futbol sala, $\bar{X} = 5,73$).

En segon lloc, també destaca que els jugadors d'*handbol* tenen les mitjanes més baixes (de tots quatre esports) en les variables referides al lideratge i la confiança en l'entrenador (és l'únic col·lectiu amb mitjanes per sota de la total) i en la junta directiva (en aquest darrer aspecte acompanyats dels jugadors d'hoquei sobre patins).

Finalment, remarcar que els jugadors que millor valoren les polítiques organitzatives són els jugadors de *futbol sala* ($\bar{X} = 6,86$) i *bàsquet* ($\bar{X} = 6,81$). I a l'altre extrem, els que tenen una pitjor valoració de les polítiques organitzatives dels seus clubs són els jugadors d'*hoquei sobre patins* ($\bar{X} = 5,81$, un punt per sota dels esports que millor les valoren, el bàsquet i el futbol sala).

La majoria de variables del nostre model inicial, en conjunt, tenen un nivell alt de valoració (per sobre de 6 de mitjana), cosa que mostra que els constructes estudiats són presents en la dinàmica dels equips observats. Però més enllà de les diferents mitjanes obtingudes per esport, en l'única escala on s'han detectat diferències estadístiques significatives entre els quatre grups d'esports és en l'escala que valora les polítiques organitzatives. Es pot concloure, per tant, que, segons el tipus d'esport, trobarem diferents pràctiques i polítiques organitzatives (vegeu més detalladament, a l'apartat següent, l'anàlisi de la variància per a altres variables de control).

Si reduïm aquestes escales als cinc grans constructes del model inicial, s'observa que:

- a) Els jugadors de *futbol sala* consideren que la cohesió dels seus equips és més fluixa que els jugadors dels altres esports.
- b) La *confiança entre els jugadors* té una mitjana superior a la *confiança en l'entrenador principal* i en la institució.
- c) Els jugadors d'*handbol* valoren la percepció de les conductes de lideratge i confiança en l'entrenador amb puntuacions més baixes (en contraposició amb els entrenadors de *bàsquet*, que són els qui reben puntuacions més altes).
- d) Els jugadors amb una percepció més alta de la confiança institucional són els de *futbol sala*.

(Vegeu la taula 22 al següent full)

Taula 22. Descriptius per esports: escales col·lapsades del model inicial (n = 690)

Tipus d'esport		(ChE) Cohesió equip	(CJ) Confiança jugadors	(LEn) Lideratge entrenador	(CEn) Confiança entrenador	(CIn) Confiança Institucional
1 Hoquei (n = 159)	Mitjana	6,20	6,59	3,50	6,50	5,90
	<i>Desviació Estàndard</i>	1,15	1,20	0,91	1,92	1,36
2 Handbol (n = 218)	Mitjana	6,23	6,63	3,11	5,83	5,92
	<i>Desviació Estàndard</i>	1,22	1,27	0,81	1,97	1,76
3 Bàsquet (n = 131)	Mitjana	6,03	6,86	3,58	6,73	6,45
	<i>Desviació Estàndard</i>	1,24	1,08	0,67	1,31	1,39
4 Futbol sala (n = 182)	Mitjana	5,87	6,58	3,44	6,41	6,65
	<i>Desviació Estàndard</i>	1,29	1,38	0,77	1,88	1,41
TOTAL (n = 690)	Mitjana	6,09	6,65	3,38	6,31	6,21
	<i>Desviació Estàndard</i>	1,23	1,25	0,82	1,86	1,55

6.1.3. Anàlisi de la variància (variables independents vs. variables de control).

L'objectiu de l'anàlisi bivariant és anar més lluny dels estadístics univariants, en què l'anàlisi se centra en una variable cada vegada. En aquest apartat es vol mesurar les diferències entre les deu subescales i diverses variables de control. Amb aquesta anàlisi de la variància, es comparen les mitjanes de les mostres de dues poblacions per determinar si les diferències són significatives.

Es vol conèixer si hi ha diferències significatives entre els diferents grups que formen la nostra mostra. En aquest sentit, s'han escollit les variables categòriques que es podien emprar com a mesures de control (sobretot, les dades demogràfiques i de les característiques dels jugadors). Així, s'ha aplicat la tècnica de l'anàlisi de la variància en què es comparen poblacions independents per tal d'esbrinar si posteriorment, en anàlisis més complexes relacionades amb l'efectivitat, caldrà que es considerin aquestes variables de control.

Amb tot, amb aquesta anàlisi únicament podrem saber quines diferències significatives hi ha entre les mostres de les diferents variables que estem estudiant. Però en cap cas no ens aportaran informació ni de la causalitat ni de la direcció de la relació entre variables.

Les variables considerades *de control* per a aquesta anàlisi individual en el nivell dels jugadors ($n = 690$) han estat:

- Tipus d'esport (hoquei patins, handbol, bàsquet, futbol sala).
- Antiguitat (temporades a l'equip).
- Nombre de temporades a les ordres de l'entrenador principal.
- *Seniority* (temporades com a professional).
- Dedicació professional o semiprofessional del jugador.
- Nacionalitats : a) espanyola o no espanyola,
b) nombre de nacionalitats a l'equip.
- Idioma emprat en respondre el qüestionari (anglès o castellà).

A tall de resum, a la taula 23 es presenten les variables que han mostrat significació en el test de comparació de mitjanes entre mostres (nivell de significació 0,05).⁵⁴

Taula 23. Quadre resum:

Diferències significatives en la variància: variables independents vs. variables de control ($n = 690$)

	Tipus d'esport	Antiguitat (temporades a l'equip)	Seniority (temporades com a professional)	Temporades amb l'entrenador principal	Dedicació professional (part/full time) #	Nacionalitat (esp. / no esp.) #	Nacionalitat (agrupades)	Idioma del qüestionari (anglès/castellà) #
(ChS) Cohesió social del grup		☐		☐	*	☐	☐	*
(ChT) Cohesió en la tasca			☐					☐
(CAJ) Confiança afectiva entre jugadors			☐	☐				☐ *
(CCJ) Confiança cognitiva entre jugadors								☐
(LTc) Lideratge transaccional de l'entrenador					☐ *			
(LTf) Lideratge transformacional de l'entrenador			☐		☐			
(CAE) Confiança afectiva en l'entrenador					☐ *			
(CCE) Confiança cognitiva en l'entrenador					☐			
(CJD) Confiança en la junta directiva					☐ *	☐		
(PO) Polítiques organitzatives i de recursos humans	☐				☐	☐		
# Variables dicotòmiques								
* Representació gràfica de les dues variables conjuntes (per raons d'espai)								

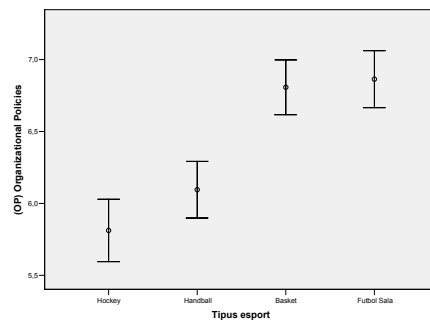
L'anàlisi de la variància ens ha donat els resultats següents, que mostren que hi ha diferències significatives entre les mitjanes de les diferents poblacions (segons el factor considerat; com a mínim una de les poblacions difereix de les altres quant al

⁵⁴ Els resultats numèrics complets es poden trobar a l'annex 3.2.

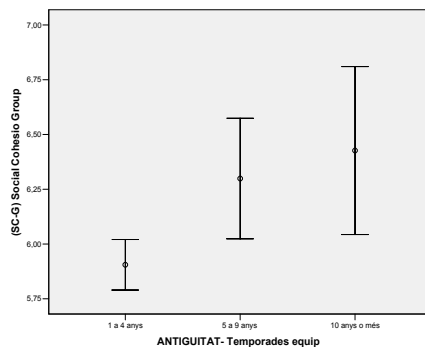
seu valor esperat). A continuació es presenten, detalladament (per a un interval de confiança del 95%) i de forma gràfica, les mitjanes de cadascuna de les variables independents significatives, en funció de les variables de control.

Figures 4 – Anàlisi de la variància entre les variables independents i de control (n= 690 jugadors)

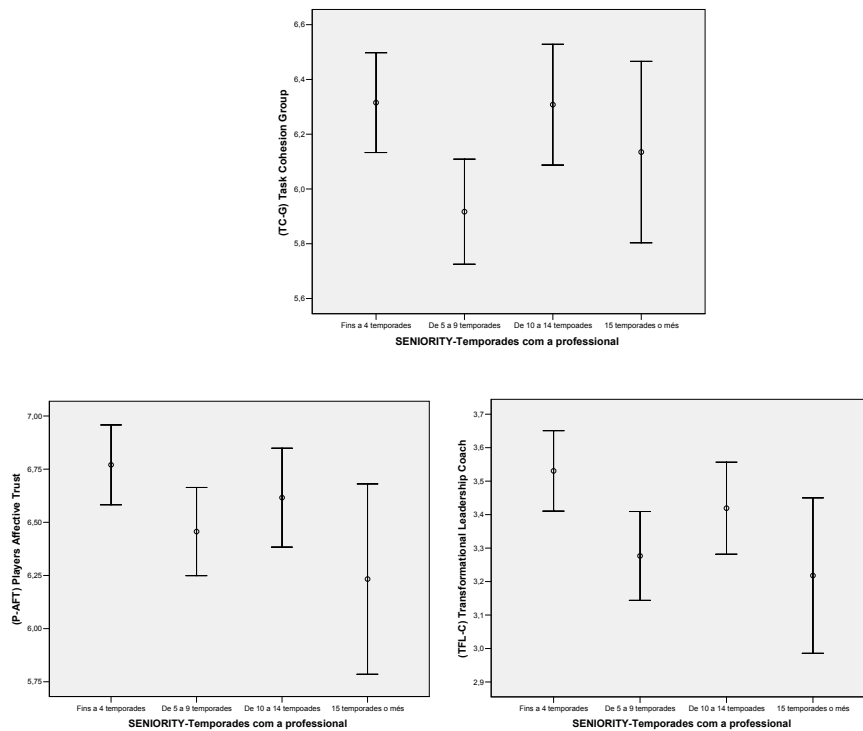
- 1) Per **esports**, hi ha diferències significatives en el grau d'apreciació de les *polítiques organitzatives* segons l'esport que practiquen els jugadors. Els jugadors d'handbol i d'hoquei sobre patins difereixen clarament dels que practiquen la competició en clubs de bàsquet i futbol sala, cosa que suggereix que el nivell de formalització de les polítiques i pràctiques organitzatives difereix entre aquests col·lectius.



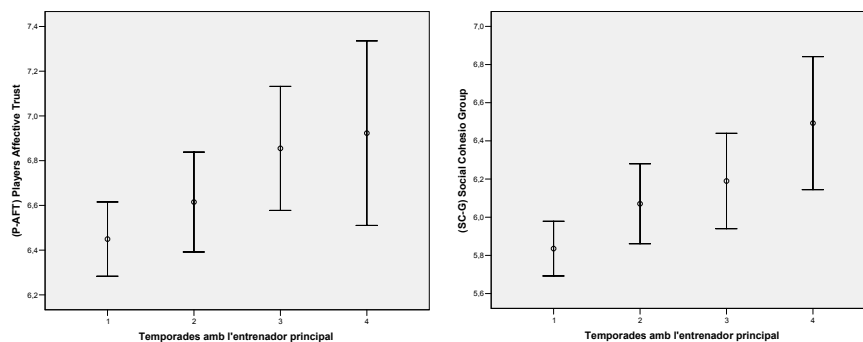
- 2) Segons **l'antiguitat a l'equip esportiu**, també hi ha diferències significatives pel que fa a la *cohesió social*. Els jugadors més veterans tenen una mitjana superior als jugadors més novells, amb diferències significatives entre els de menys de cinc anys d'antiguitat i la resta de categories de més antiguitat.



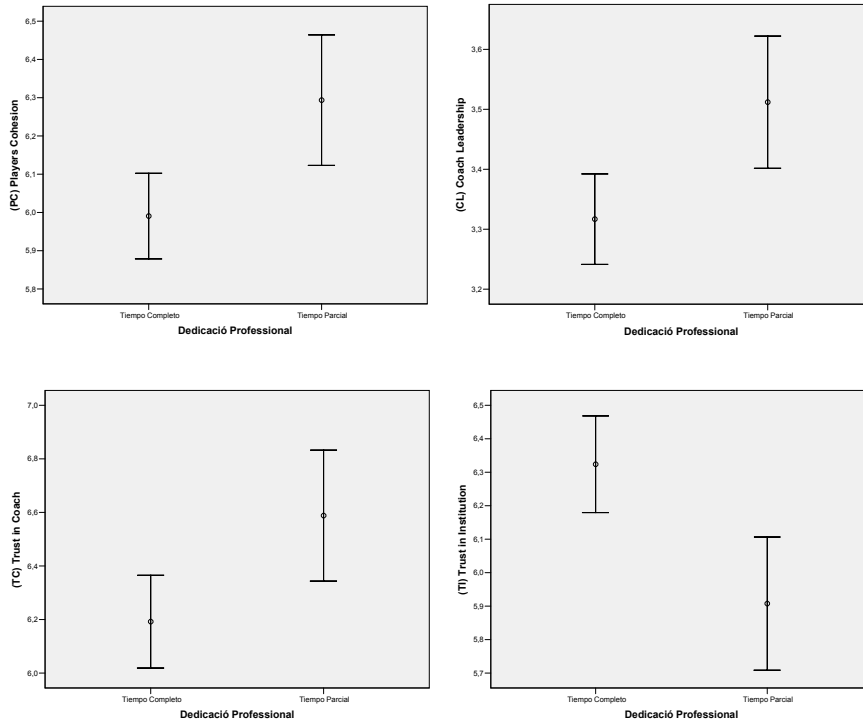
- 3) Segons la **seniority** (el nombre de temporades com a professional), també hi ha diferències significatives pel que fa a la *cohesió*, la *confiança afectiva entre els jugadors* i l'estil de *lideratge de l'entrenador*.



- 4) Segons el **nombre de temporades amb l'entrenador principal**, s'observen diferències significatives tant en la **cohesió** (especialment la cohesió social) com en la **confiança** (especialment la confiança afectiva en l'entrenador). Entre els diferents grups són remarcables les diferències entre els equips que han canviat d'entrenador aquella temporada i els que ja en porten tres o quatre amb el mateix. Com més temporades amb el mateix entrenador, més nivell de cohesió i confiança entre els jugadors, i es produeix un ascens creixent en funció de la coneixença mútua.

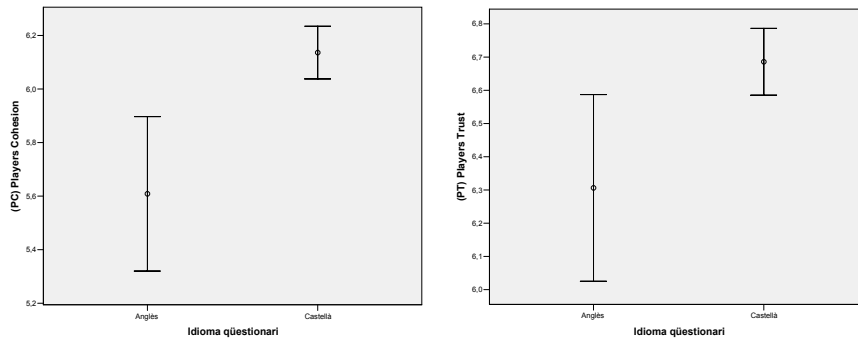


- 5) Segons la **dedicació professional**, s'han trobat diferències significatives entre els professionals a temps complet i els de dedicació parcial en la pràctica professional de l'esport. També sembla rellevant que els jugadors amb una dedicació professional a temps parcial mostren una mitjana superior en la *cohesió social* amb els companys, l'estil de *lideratge* (transaccional i transformacional) i la *confiança en l'entrenador* (tant cognitiva com afectiva); en canvi, els jugadors amb una dedicació professional a temps complet mostren una mitjana superior en la *confiança institucional*.⁵⁵

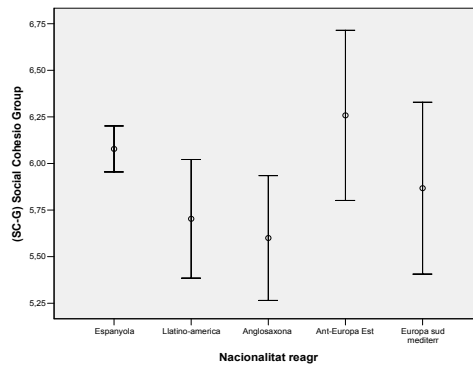


- 6) Segons l'**idioma de resposta del qüestionari** (anglès o castellà), les diferències significatives s'observen en les variables que afecten el clima de l'equip, és a dir, la *cohesió* (tant social com en la tasca) i la *confiança entre els jugadors* (tant afectiva com cognitiva). Els jugadors estrangers que no parlen fluidament el castellà tenen mitjanes més baixes.

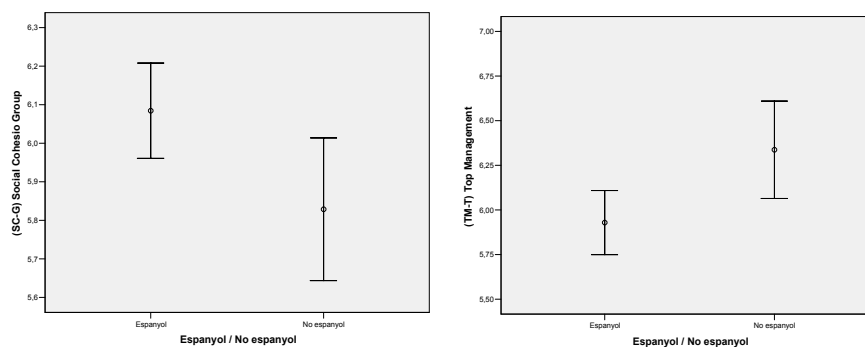
⁵⁵ Per qüestions d'espai s'inclouen els gràfics de conjunt de la confiança dels jugadors i en l'entrenador, com també dels estils de lideratge. Podeu veure les dades desglossades a l'annex 3.2.



7) Per **nacionalitats agrupades** per àrees de països, els jugadors espanyols presenten diferències significatives quant a la *cohesió social* respecte dels llatinoamericans i dels anglosaxons-nòrdics; i aquests dos, al seu torn, respecte dels jugadors de l'Europa de l'est.



8) Segons la **nacionalitat**, els jugadors no espanyols mostren mitjanes més baixes en la *cohesió social*, però no en canvi en la *confiança en l'equip directiu* del club i en les *polítiques organitzatives*.



6.2. RESULTATS EN EL NIVELL D'ANÀLISI DE L'EQUIP

(respostes agregades per equips $n = 59$)

6.2.1. Justificació per fer l'anàlisi en el nivell d'equip

Quan es pregunta a persones pertanyents a un grup per les habilitats o els resultats d'aquest grup, molt probablement les dades obtingudes en el nivell individual seran problemàtiques, ja que sorgeixen qüestions sobre la no-independència dels participants treballant en un equip particular. Kenny i Lavoie (1985) argumenten que les respostes dels participants poden estar influïdes pels companys del seu equip, per la qual cosa es violarien les nocions de **no-independència** requerides pels mètodes tradicionals d'anàlisi estadística. Quan la no-independència és present, el nivell d'anàlisi del grup és més apropiat (Ashleigh i Prichard, 2005; Bijlsma-Frankema et al., 2005).

Comentario [E7]: No seria nocions de no-dependència? O d'independència?

Per això en el present estudi s'ha decidit emprar el nivell d'anàlisi de l'equip.⁵⁶ Amb aquesta finalitat, s'han agregat les dades obtingudes dels diferents membres de l'equip i s'ha calculat la mitjana de cada variable per a cadascun dels equips, fent la mitjana de la resposta dels diferents membres individuals per a cada variable.)

Comentario [E8]: Pprimer has de dir pq creus q s'han d'agregar les dades. Vale, ja dius que un problema es la independència de les dades, la segona rao (que seria en el teu cas la primera) pq tu vols fer l'estudi a nivell de grup es a dir per rain teòriques i, finalment pots sustentar que s'han d'agregar pues has trobat que les dades ho permeten (indexos). Finalment, per totas aquestes raons has agrgat i es ara quan expliques com ho has fet

A més, per avaluar l'efectivitat de l'equip s'ha escollit una mesura agregada del que passa a l'equip (els resultats globals de l'equip), i no s'ha fet per mitjà d'observacions o de valoracions aportades pels seus membres individuals. S'ha seleccionat el nivell d'anàlisi de l'equip pressuposant que hi ha aquesta uniformitat en les puntuacions de cada equip, ja que es fa l'assumpció que una anàlisi més acurada de la realitat dels equips ens la donarà l'agregació de les dades en el nivell del conjunt dels seus membres. A partir d'aquest punt de la nostra anàlisi estadística, s'han agregat les respostes dels 690 jugadors per equips, i així la dimensió de la mostra s'ha reduït a 59 equips.

Per tal de donar suport a aquesta agregació en el nivell d'equip, s'han realitzat dis tipus de càlculs estadístics 1) l'anàlisi de la variància, 2) l'índex d'agregació $r_{wg(j)}$.

⁵⁶ Diferents autors han assenyalat la importància d'especificar el nivell d'anàlisi en què els constructes tenen lloc (Klein, Dansereau i Hall, 1994; Rousseau, 1985). La cohesió interna d'un grup seria un exemple per emprar el nivell de mesura del grup; en canvi, constructes com ara la *performance* poden ser concebuts en el nivell de l'esforç individual, els grups o les organitzacions (Waldman i Yammarino, 1999). Tot i la importància de considerar models multinivells, en la present recerca ens hem circumscrit (atès el context esportiu i la tecnologia i interdependència de la tasca) al nivell de l'equip i s'han escollit mesures d'efectivitat en el nivell dels resultats col·lectius del grup.

1. **L'anàlisi de la variància**⁵⁷ (one-way ANOVA) de les informacions donades individualment per cada jugador sobre la confiança (i els altres constructes) en el nivell de cadascun dels equips

El procediment de l'anàlisi de la variància permet testar si la variància “entre grups” és més gran que la “intragrups” per les diferents mesures o variables predictores (Goodman, Ravlin i Schminke, 1987; Yammarino, 1990; Yammarino i Markham, 1992; Davis et al., 2000). L'anàlisi de la variància dóna unes ràtios de contrast F significatives ($p < 0,001$), cosa que indica que hi ha un gran consens en el si de cadascun dels equips i justifica l'agregació de cadascuna de les variables en el nivell d'equip (vegeu la taula 24). En aquest estudi els resultats de l'anàlisi de la variància indiquen que la variància “entre grups” és més gran que la “intragrups” en totes les escales.

Comentario [E9]: Elimina fati i posa estadistic de contrast

Comentario [E10]: Jopossaria aqui tb la ultima frase (A)

Taula 24. Justificació de l'agregació de les dades al nivell de l'equip (Estadístic de contrast F-Fisher i índex d'agregació $r^*_{wg(j)}$)

	F-Fisher	$R^*_{wg(j)}$
(ChS) Cohesió social del grup	8,335	0,72
(ChT) Cohesió en la tasca	9,005	0,71
(CAJ) Confiança afectiva entre jugadors	4,852	0,80
(CCJ) Confiança cognitiva entre jugadors	4,948	0,75
(LTc) Lideratge transaccional de l'entrenador	9,115	0,79
(LTf) Lideratge transformacional de l'entrenador	14,580	0,79
(CAE) Confiança afectiva en l'entrenador	8,262	0,73
(CCE) Confiança cognitiva en l'entrenador	16,398	0,82
(CJD) Confiança en la junta directiva	7,319	0,76
(P O) Polítiques organitzatives i de RH	7,142	0,78

2. **L'índex d'agregació** $r_{wg(j)}$ de la taxa o grau d'acord en el si del grup (within-group interrater agreement index)

Comentario [E11]: $r^*_{wg(j)}$

Comentario [E12]: Recorda que tu has fget servir l'index modificat per XXXXXXXX

Per tal de valorar el nivell d'acord en el si dels diferents equips, s'ha calculat l'índex d'agregació $r_{wg(j)}$ proposat per James, Demaree i Wolf (1984, 1993). Aquest índex $r_{wg(j)}$ avalua el grau de consens o intercanviabilitat entre les respostes dels diferents membres en el si de cada grup segons els ítems associats a cada escala. Com a mesura de convergència entre els diferents membres, es tracta d'un índex especialment rellevant quan es vol mesurar variables en el nivell de grup basades en

Comentario [E13]: Falta (

⁵⁷ Es realitzen un seguit d'ANOVA amb els membres de l'equip com a variable independent, i les mesures que s'han d'agregar com a variables dependents.

respostes dels membres individuals (Kozlowski i Hattrup, 1992). Aquesta mesura facilita, doncs, una avaluació de si hi ha acord entre les respostes dels membres de l'equip.

Finalment l'índex⁵⁸ emprat és $r^*_{wg(j)}$ (modificat); els valors d'el'estimació dels quals ha oscil·lat entre 0,71 i 0,82, segons les escales, cosa que suggereix que hi ha un alt grau d'acord entre els membres de l'equip i en permet l'agregació. En efecte, els valors de $r^*_{wg(j)}$ iguals a 0,70 o més alts demostren una alta consistència en el si dels grups i justifiquen l'agregació de les dades obtingudes dels diferents membres de l'equip. Aquest és el mateix valor donat per Nunnally (1978) com un nivell acceptable de consistència interna per a recerques en psicologia social.

6.2.2. Anàlisi de la variància en el nivell d'equip (variables independents vs. variables de control)

Un cop agregades les dades en el nivell de cadascun dels equips, s'han repetit els tests de les diferències i les mesures d'associació. A través de l'anàlisi de comparació de mitjanes, s'han analitzat les relacions significatives principals entre les variables independents (escales) i les variables de control recollides en el nivell dels equips, per tal de determinar si hi ha diferències significatives, en termes d'efectivitat, entre els diversos grups que formen la nostra mostra.

Una vegada agregades les dades per equips, s'han observat les diferències següents, estadísticament significatives, de les poblacions considerades per la variable factor de control. A continuació es mostren de forma gràfica els resultats de l'anàlisi de la variància de les diferències entre mitjanes de les variables independents agrupades en el nivell de cadascun dels equips i les variables categòriques de control considerades en el nivell d'equip. Vegeu taula 25 per al resum i les figures 5 per al detall. Els valors estadístics detallats queden recollits a l'annex 3.2. Els valors de la significació corresponen a un nivell de 0,05.

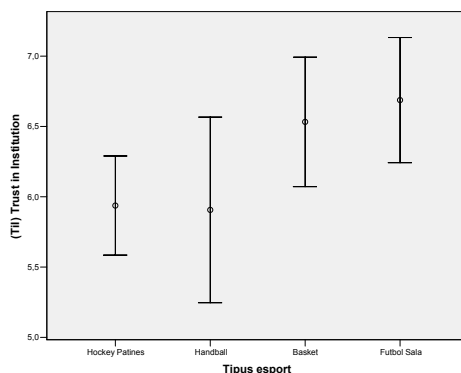
⁵⁸ S'ha emprat l'índex $r_{wg(j)}$ modificat per Lindell, Brandt i Whitney (1999), ja que corregeix dues de les principals crítiques que generalment s'atribueixen a aquest índex: permet obtenir valors negatius quan l'acord observat entre els membres és menor que el que s'havia hipotetitzat, i a més no inclou la correcció Spreman-Brown i, per tant, el seu valor no depèn del nombre d'ítems de l'escala.

Taula 25. Quadre resum: Diferències significatives en la variància: variables independents vs. variables de control (n =59)

	Tipus d'esport	Antiguitat (temporades a l'equip)	Seniority (temporades com a professional)	Maduresa (edat mitjana equip)	Dedicació professional (% dedicació completa)	Nacionalitat (agrupades)	Partit previ (derrota/victòria)
Cohesió de l'equip							*
Confiança entre els jugadors		*					*
Lideratge de l'entrenador							
Confiança en l'entrenador							
Confiança en la institució							
* La relació entre aquestes variables de control i les escales només presenta diferències significatives en la subescala cognitiva o amb la relacionada amb la tasca							

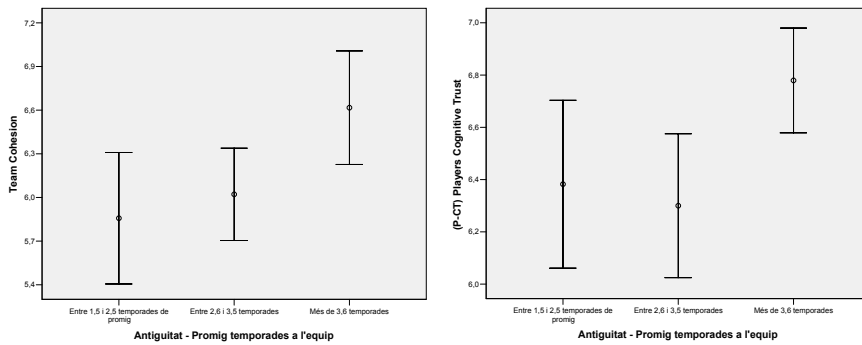
Figures 5 – Anàlisi de la variància entre les variables independents i de control (n= 59 equips)

a) Segons el **tipus d'esport**, hi ha diferències significatives en el grau d'apreciació de les *polítiques organitzatives* i, conseqüentment, es tradueix en la *confiança en la institució*: els equips d'handbol i d'hoquei sobre patins difereixen clarament dels de bàsquet i futbol sala.

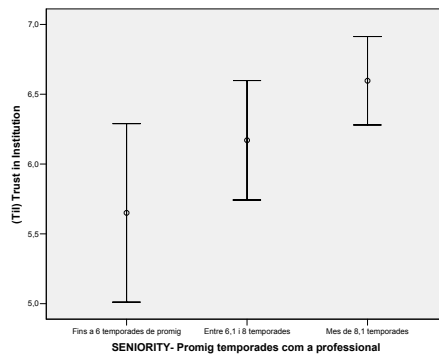


b) Segons l'*antiguitat* (el nombre de temporades a l'equip esportiu), també hi ha diferències significatives pel que fa a la *cohesió social* i a l'establiment de la confiança cognitiva entre els seus membres. En efecte, els equips amb la mitjana més alta d'antiguitat (més de 3,6 temporades) presenten una mitjana molt superior a la resta de categories; amb diferències estadísticament significatives entre aquest grup

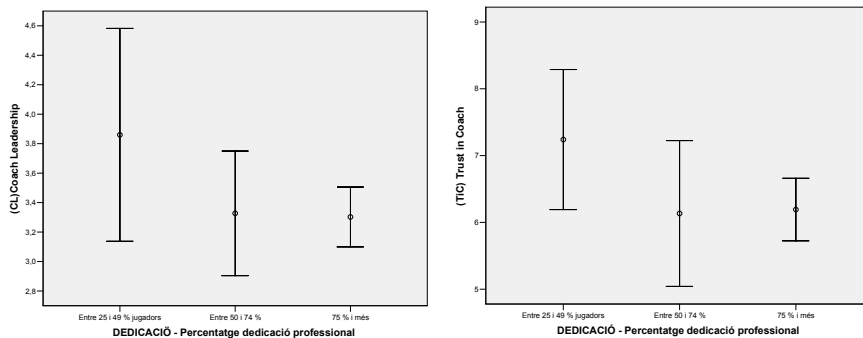
d'equips on hi ha més presència de veterans i els equips amb mitjanes d'antiguitat més baixes.



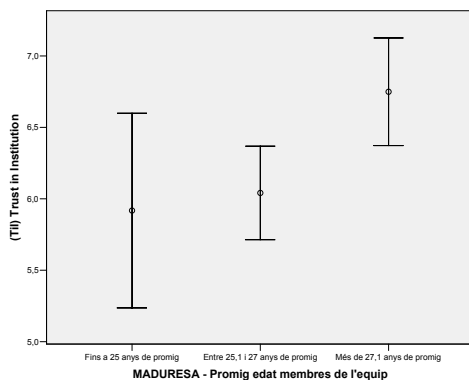
c) Segons la **seniority** (el nombre de temporades com a professional), també hi ha diferències significatives pel que fa a l'apreciació de les *polítiques organitzatives* i la *confiança institucional*. Els equips amb mitjanes de jugadors amb més anys de pràctica professional esportiva (més de 8 temporades) valoren amb mitjanes més altes les pràctiques organitzatives. Es mostren diferències significatives entre els més júniors i la resta de categories quant a les polítiques organitzatives, i entre els júniors i els sèniors quant a la confiança institucional.



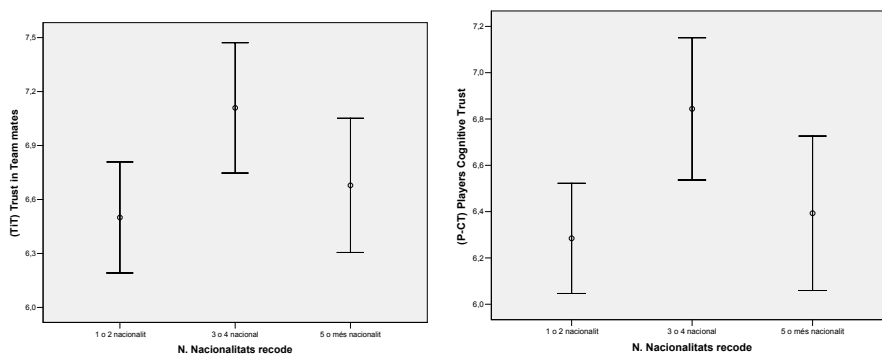
d) Segons la **dedicació professional**, s'han trobat diferències significatives entre els professionals a temps complet i els que tenen una dedicació semiprofessional a la pràctica esportiva pel que fa a l'apreciació sobre l'*estil de lideratge de l'entrenador* (tant transaccional com transformacional) i també pel que fa a la *confiança global en l'entrenador* i la confiança afectiva en l'entrenador principal. Així, els equips més professionalitzats (amb més del 75 % de la plantilla a temps complet) mostren diferències estadísticament significatives respecte dels equips amb menys percentatge, i la mitjana de les seves percepcions és clarament més alta.



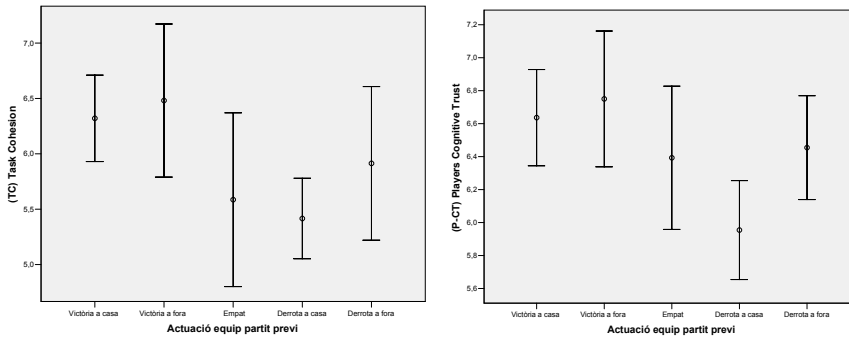
e) Segons la **maduresa** (la mitjana d'edat dels jugadors a cadascun dels equips), les dades mostren un nivell d'apreciació diferent de la **confiança institucional** (les polítiques organitzatives i la confiança en l'equip directiu), i aquestes diferències són significatives entre equips. Els equips més madurs (més de 27 anys de mitjana) mostren mitjanes més altes: valoren més aquests constructes, amb diferències significatives respecte dels equips més joves.



f) Segons el **nombre de nacionalitats**, els equips presenten diferències significatives quant a la **confiança global** amb els companys i especialment la **confiança cognitiva**.



g) Segons el factor “**partit previ**” (abans de l’administració del qüestionari), la *confiança cognitiva dels jugadors* presenta diferències significatives: els equips que en la jornada anterior a la realització de l’estudi van guanyar fora de casa presenten la mitjana més alta, mentre que els que van perdre a casa tenen la mitjana més baixa d’aquesta variable.



Aquests resultats, doncs, ens mostren que algunes variables del model inicial presenten diferències segons quin sigui el conjunt d’equips que es consideri.

6.2.3. Hipòtesis testades amb anàlisis bivariants

6.2.3.1. Anàlisis estadístiques

Ja s’ha comentat amb anterioritat que l’anàlisi de correlacions ens aporta una primera apreciació de com les diferents variables interactuen les unes amb les altres i mostren la força i direcció de les relacions lineals entre elles. A l’apartat 5.3., sobre l’estudi de les característiques psicomètriques de l’instrument, ja s’ha emprat l’anàlisi de correlació per investigar les relacions entre les variables predictores i poder així prendre decisions quan es produeixen encavalcaments entre les mesures (quan les diferents escales mesuren el mateix constructe o fenomen).

A la *taula 26* es troben recollits els coeficients de correlació per a totes les variables utilitzades en aquesta part de l’anàlisi estadística, en què es vol comprovar

la relació entre les variables independents i dependent (els resultats futurs de l'equip) un cop col·lapsades les subescales que presentaven una forta associació.⁵⁹

Taula 26. Matriu de correlació (nivell d'anàlisi equip: n = 59)

Variables	(ChE)	(CJ)	(LEn)	(CEn)	(CED)	(PO)	(RA)
(ChE) Cohesió de l'equip							
(CJ) Confiança entre els jugadors	0,82 **						
(LEn) Lideratge de l'entrenador	0,50 **	0,38 **					
(CEn) Confiança en l'entrenador	0,50 **	0,36 **	0,89 **				
(CED) Confiança en l'equip directiu	0,15	0,30 *	-0,02	0,06			
(PO) Polítiques organitzatives	0,25	0,39 **	0,19	0,28*	0,66**		
(RA) Efectivitat actual	0,32 *	0,33 *	0,06	0,08	0,26 *	0,19	
RESULTATS FUTURS (Classificació final temporada 2004-2005)	0,32 *	0,31 *	-0,02	0,03	0,18	0,13	0,88**

** Correlació significativa al 0,01 (2-cues).

* Correlació significativa al 0,05 (2-cues).

Totes les correlacions significatives ho són en la direcció esperada. Destaca que les variables que més relacions significatives presenten, entre la relació confiança i els resultats futurs de l'equip, són les que fan referència als membres de l'equip. Les variables que tracten de capturar la confiança en el lideratge i en l'alta direcció no presenten, en canvi, significació respecte dels resultats futurs de l'equip, ni tampoc respecte de *l'efectivitat actual*, a excepció de la confiança en l'equip directiu. Les correlacions significatives van des de $r = 0,26$ ($p < 0,05$) fins a $r = 0,89$ ($p < 0,01$).

Resumint, s'ha trobat que la variable criteri, els *resultats futurs* a final de temporada, correlaciona moderadament amb les variables de l'equip pel que fa a confiança i cohesió dels jugadors, però no amb el lideratge de l'entrenador, les polítiques organitzatives i la confiança en el cap i en l'equip directiu. D'altra banda, també s'observa que diverses variables independents mostren relació lineal significativa entre elles i amb *l'efectivitat actual* de l'equip. A més de les variables

⁵⁹ Les correlacions bivariants entre variables predictores, en el cas de presentar una alta associació, poden estar indicant multicol·linealitat. Per continuar mantenint-les en futures anàlisis estadístiques més complexes, no haurien de superar els nivells considerats problemàtics ($r = 0,80$) (Licht, 1995).

independents ja esmentades relacionades amb l'equip (la *cohesió del grup* i la *confiança entre els jugadors*), s'observa que l'*efectivitat actual* està relacionada amb la *confiança en l'equip directiu* i amb els *resultats futurs*. Aquesta darrera variable presenta una forta significació estadística amb l'efectivitat actual ($r = 0,88$, $p < 0,001$), cosa que suggereix que una part important dels resultats futurs de l'equip vindran explicats pels resultats ja obtinguts a la primera meitat del campionat.

Per evitar les correlacions espúries o sense sentit, és més acurat dir que les correlacions són reals, però qualsevol inferència de causa-efecte no té sentit. De tota manera, és interessant utilitzar-les per estimar les relacions que la teoria ens diu que existeixen i també ajuden sovint suggerint l'existència de relacions que prèviament no s'havien sospitat (Wonnacott, 1989).

6.2.3.2. Hipòtesis testades sobre l'efecte principal de la confiança

L'anàlisi de correlacions confirma totes les *hipòtesis referides a l'equip* i la seva relació amb els resultats, i suggereix que les variables de la dinàmica de l'equip i la confiança entre els jugadors juguen un paper clau a l'hora d'explicar els resultats futurs de l'equip.

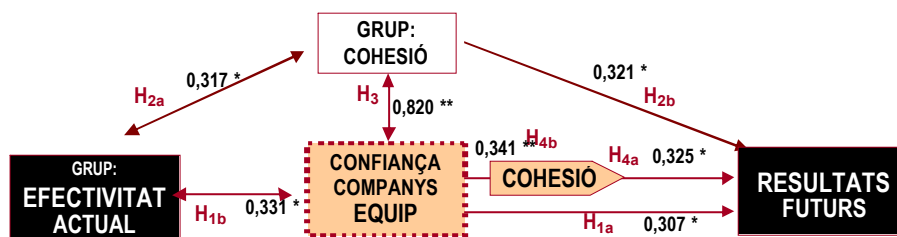
Hi ha relacions significatives entre la *confiança interpersonal entre els membres de l'equip* i l'*actuació* futura de l'equip ($r = 0,307$, $p < 0,05$), i també els bons resultats de l'equip augmenten els nivells de confiança entre els membres de l'equip ($r = 0,331$, $p < 0,05$). Així es confirmen les dues primeres hipòtesis (**hipòtesis 1a i 1b**), que plantejaven que alts nivells de confiança són indicadors de bons resultats actuals o futurs de l'equip.

Els resultats de la recerca també indiquen que la cohesió entre els membres de l'equip té un efecte positiu en l'efectivitat i els resultats futurs de l'equip ($r = 0,317$, $p < 0,05$) i que la bona *efectivitat actual* afecta significativament els nivells de cohesió de l'equip ($r = 0,321$, $p < 0,05$) (**hipòtesis 2a i 2b**).

Així mateix, s'observen uns alts índexs d'associació lineal entre la cohesió i els nivells de confiança entre els membres de l'equip ($r = 0,820$, $p < 0,01$), cosa que suggereix que la confiança i la cohesió entre els membres de l'equip es relacionen significativament i de manera positiva (**hipòtesi 3**).

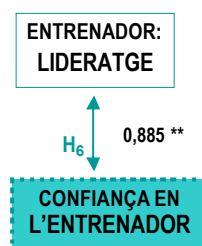
També es veu reflectit aquest darrer aspecte quan es relacionen conjuntament aquests dos constructes referits als membres de l'equip amb els resultats obtinguts per l'equip: un alt nivell de *confiança i cohesió* entre els membres de l'equip afecta positivament l'actuació futura de l'equip ($r = 0,325$, $p < 0,05$) i l'*efectivitat actual* de l'equip tenen efecte positiu en el nivell de *confiança i cohesió* dels membres de l'equip ($r = 0,341$, $p < 0,01$). Així es confirmen les **hipòtesis 4a i 4b**.

Figura 6. Resum de les relacions estadísticament significatives de les hipòtesis de l'equip



Pel que fa als resultats referents a la confiança en l'*entrenador* (vegeu la figura 7), només es compleix la **hipòtesi 6**, que prediu que la percepció de les conductes de *lideratge de l'entrenador* té un efecte positiu en els nivells de *confiança* dipositada en l'*entrenador* i a l'inrevés ($r = 0,885$, $p < 0,01$). Contràriament al que han constatat altres investigacions precedents, en aquesta mostra d'equips no s'han trobat relacions significatives ni amb l'*efectivitat actual* de l'equip ni amb els *resultats futurs* (a final de temporada).

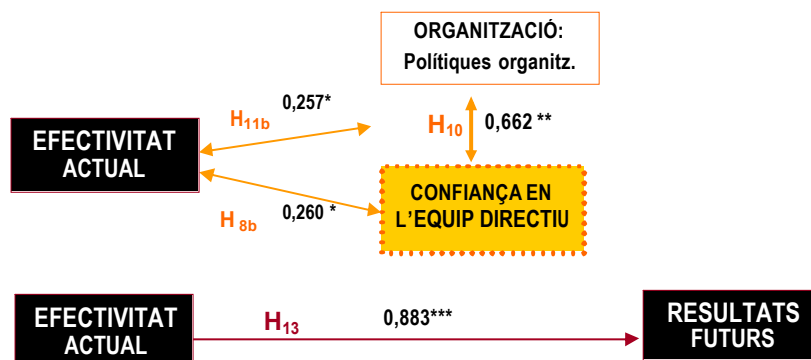
Figura 7. Resum de les relacions estadísticament significatives de les hipòtesis de l'entrenador



A la figura 8 s'han resumit les relacions significatives que corroboren les hipòtesis referents a la confiança en l'*equip directiu*. Com pot observar-se, aquestes

anàlisis aporten resultats mixtos. D'una banda, l'efectivitat actual s'associa significativament a la confiança en l'equip directiu ($r = 0,260$, $p < 0,05$), però no presenta relació amb els resultats futurs; només es compleix la hipòtesi 8b. D'altra banda, la millor eficiència actual de l'equip esportiu suposa més nivell de *confiança institucional* (polítiques organitzatives del club, conjuntament amb la confiança en l'equip directiu) ($r = 0,257$, $p < 0,05$). En aquest cas tampoc no s'han trobat relacions significatives amb els resultats futurs (es corrobora només la hipòtesi 11b). Addicionalment, s'ha confirmat la relació significativa entre una bona apreciació de les *polítiques organitzatives del club* i un nivell alt de *confiança en l'equip directiu* ($r = 0,662$, $p < 0,01$) (**hipòtesi 9**). Finalment, i consistent amb les altres observacions prèvies, també s'aprecia una forta associació entre l'efectivitat actual i els resultats futurs ($r = 0,883$, $p < 0,01$) (**hipòtesi 13**).

Figura 8. Resum de les relacions estadísticament significatives de les hipòtesis de l'equip directiu



A continuació, a la taula 27, es pot veure un resum de la confirmació i la refutació del conjunt d'hipòtesis contrastades en aquest apartat. A manera de resum, amb aquest disseny de recerca d'efectes principals entre les variables predictorres i la variable criteri s'han obtingut uns resultats mixtos. Són molt clares les interrelacions entre les diverses variables que mesuren l'equip; en canvi, pel que fa als altres nivells jeràrquics, els resultats són menys definitius, si bé s'observen algunes relacions interessants i se n'insinuen altres de més complexes.

Taula 27. Resum de les hipòtesis bivariants testades (efecte directe)

N.	ENUNCIAT HIPÒTESIS:	CONFIRMACIÓ
Hipòtesis sobre l'equip		
H1a	La confiança interpersonal entre els membres de l'equip té un efecte positiu en l'actuació de l'equip ($r = 0,307, p < 0,05$)	SÍ
H1b	Els bons resultats de l'equip augmenten els nivells de confiança entre els membres de l'equip ($r = 0,331, p < 0,05$)	SÍ
H2a	La cohesió entre els membres de l'equip té un efecte positiu en l'efectivitat i els resultats futurs de l'equip ($r = 0,317, p < 0,05$)	SÍ
H2b	L'actuació de l'equip afecta significativament la cohesió ($r = 0,321, p < 0,05$)	SÍ
H3	Un alt nivell de cohesió entre els membres de l'equip afecta positivament i significativament els nivells de confiança entre els membres de l'equip, i a l'inrevés ($r = 0,820, p < 0,01$)	SÍ
H4a	Un alt nivell de confiança i cohesió entre els membres de l'equip afecta positivament l'actuació i els resultats futurs de l'equip ($r = 0,325, p < 0,05$)	SÍ
H4b	Els resultats de l'equip tenen un efecte positiu en el nivell de confiança i cohesió dels membres de l'equip ($r = 0,341, p < 0,01$)	SÍ
Hipòtesis sobre el cap		
H5a	Com més alt sigui el nivell de confiança en l'entrenador, més gran serà el nivell d'efectivitat de l'equip: la confiança en l'entrenador està relacionada amb l'actuació efectiva de l'equip ($r = 0,026$)	NO
H5b	L'efectivitat de l'equip afecta positivament el nivell de confiança en l'entrenador ($r = 0,086$)	NO
H6	La percepció de les conductes de lideratge de l'entrenador té un efecte positiu en els nivells de confiança en l'entrenador, i a l'inrevés ($r = 0,885, p < 0,01$)	SÍ
H7a	Els nivells de lideratge i confiança en l'entrenador tenen un efecte positiu en la <i>performance futura</i> ($r = 0,015$)	NO
H7b	Els resultats actuals de l'equip afecten positivament la percepció del lideratge i la confiança en l'entrenador ($r = 0,081$)	NO
Hipòtesis sobre l'equip directiu i la institució		
H8a	Com més alt sigui el nivell de confiança en l'equip directiu, millors seran els resultats de l'equip ($r = 0,183$)	NO
H8b	Com més alta sigui l'efectivitat actual de l'equip, més gran serà el nivell de confiança en l'equip directiu ($r = 0,260, p < 0,05$)	SÍ
H9	Com més bona sigui l'apreciació de les polítiques organitzatives del club, millors seran els resultats futurs de l'equip ($r = 0,126$)	NO
H10	Com més bona sigui l'apreciació de les polítiques organitzatives del club, més alt serà el nivell de confiança en l'equip directiu, i a l'inrevés ($r = 0,662, p < 0,01$)	SÍ
H11a	Com més bona sigui l'apreciació de les polítiques organitzatives, conjuntament amb més nivell de confiança en l'equip directiu (confiança institucional), millors seran els resultats futurs ($r = 0,167$)	NO
H11b	Com millors siguin els resultats actuals de l'equip, més alt serà el nivell de confiança institucional (polítiques organitzatives del club, conjuntament amb la confiança en l'equip directiu) ($r = 0,257, p < 0,05$)	SÍ
H12a	Alts nivells de "confiança global" (confiança en els companys, en l'entrenador i en l'equip directiu) augmenten significativament la <i>performance</i> de l'equip ($r = 0,162$)	NO
H12b	Els bons resultats de l'equip tenen una relació positiva amb els nivells de "confiança global" (confiança en els companys, en l'entrenador i en l'equip directiu) ($r = 0,234$)	NO
H13	L'efectivitat actual està correlacionada amb els resultats futurs de l'equip ($r = 0,883, p < 0,01$)	SÍ

Les relacions entre variables que s'han trobat, si bé ens informen d'una relació positiva, no ens indiquen l'existència d'una relació causal entre aquestes variables. D'altra banda, també hi ha la possibilitat que altres variables afectin al mateix temps aquesta variable i que conjuntament influèncin els resultats futurs de l'equip. És per això que s'han emprats anàlisis multivariants per comprendre millor la naturalesa complexa del fenomen.

6.2.4. Anàlisi multivariant en el nivell d'equip: l'efecte mediador de la confiança

6.2.4.1. Anàlisis estadístiques multivariants

Per determinar la importància relativa de les variables independents i poder identificar el millor conjunt de variables predictores que expliquin la confiança organitzativa, s'ha dut a terme una anàlisi de regressions múltiple. La *regressió múltiple* és una tècnica estadística que pot utilitzar-se per analitzar la relació lineal entre una variable criteri i unes quantes variables independents (predictores). L'objectiu de l'anàlisi de regressió múltiple és usar les variables predictores o independents, els valors de les quals són coneguts, per predir l'única variable criteri seleccionada per l'investigador (en la present recerca, els resultats futurs de l'equip). Cada variable predictora és ponderada, de forma que les ponderacions indiquen la seva contribució relativa a la predicció conjunta.

L'anàlisi de regressió s'ha dut a terme seguint el mètode d'inclusió de les variables a l'equació per etapes, ja que l'ordre d'entrada condicionarà la contribució de cadascuna de les variables a l'explicació de la variable dependent, a la vegada que el mateix ordre ens aportarà informació valuosa sobre el model definitiu. Així, s'ha emprat el mètode d'inclusió *per etapes*, i concretament el de *passos successius*.

Prèviament a la inclusió de les variables del model de recerca a l'equació de regressió, s'han analitzat les *variables de control* en el nivell de l'equip, per tractar de copsar millor altres variables del context que potencialment també contribueixen a explicar el fenomen.

Taula 28. Matriu de correlacions entre variables de control i criteri (en el nivell d'equip)

	Antiguitat	Seniority	Maduresa	Dedicació	Entrenador
ANTIGUITAT (mitjana de temporades a l'equip)					
SENIORITY (mitjana de temporades com a professional)	-0,15				
MADURESA (mitjana d'edat dels membres de l'equip)	-0,27*	0,75**			
DEDICACIÓ (percentatge de la plantilla a temps complet)	-0,29*	0,57**	0,50**		
Temporades amb l'ENTRENADOR actual	0,46**	-0,21	-0,14	-0,22	
Resultats FUTURS	0,19	0,35**	0,17	0,08	0,27*

** Correlació significativa al 0,01 (2-cues).
* Correlació significativa al 0,05 (2-cues).

A la matriu de correlació entre les variables de control i la variable criteri (vegeu la taula 28) s'observen correlacions moderades i fortes entre les diverses variables de control. Entre les variables disponibles en el nivell d'equip, s'han seleccionat les variables *temporades amb l'entrenador* i *seniority* per diverses raons:

- Perquè són les dues variables que presenten una relació de dependència significativa amb la variable a predir: els resultats futurs de l'equip. Així, la variable de control *temporades amb l'entrenador* presenta $r = 0,27$ i $p > 0,05$; i la variable *seniority*, $r = 0,35$ i $p > 0,01$.
- Perquè cadascuna d'aquestes variables recull aspectes diferents del context: una referida al cap (l'entrenador) i l'altra referida als jugadors de l'equip (i, a més, no presenten cap associació significativa entre elles).

Ja s'ha comentat prèviament que s'ha escollit el mètode de passos successius per etapes⁶⁰ com a mètode d'inclusió de les variables a l'equació de regressió, per tal de comprendre l'efecte directe combinat i el poder relatiu incremental de cada variable.

⁶⁰ S'ha elegit aquest model de regressió perquè és l'adequat als objectius de la recerca i perquè, com més variables es puguin introduir en el model, millor es podran explicar el comportament i els canvis que es donen en la variable dependent. A part de calcular l'equació de regressió i valorar l'ajust obtingut, també s'ha analitzat el compliment de les condicions d'aplicació. L'anàlisi de la tolerància i el mètode d'inclusió per passos successius garanteixen que no hi hagi problemes seriosos de multicolinealitat, de variabilitat comuna entre les variables incloses en el model. S'han fet, finalment, tres comprovacions: la detecció i anàlisi dels casos atípics, l'anàlisi de la normalitat dels residus i l'estudi de l'homoscedasticitat. La comprovació dels casos atípics ja s'havia realitzat en agregar les dades en el nivell d'equip. L'anàlisi de la normalitat dels residus s'ha fet mitjançant l'anàlisi de l'histograma i el gràfic de probabilitat normal dels residus tipificats. En tots dos casos es compleix que l'histograma dels residus tipificats s'ajusta a la corba normal i la diagonal del gràfic dels residus mostrals s'ajusta també a la distribució normal teòrica, sense aparèixer desviacions importants entre ambdues distribucions (la teòrica i la mostral). Per calcular la condició d'homoscedasticitat s'ha comprovat que, per als diferents valors de les variables independents, les variàncies fossin homogènies.

Les *variables incloses en el model* han estat, en primer lloc, les variables de control i, en un segon pas, les variables independents. Aquest procés ens ha permès veure els canvis en el coeficient de correlació múltiple al quadrat (R^2) pas a pas. A la taula 29 es troben recollits els resultats de l'anàlisi de regressió de les variables independents un cop col·lapsades. A les taules següents es presenten els coeficients estandarditzats de les betes i la significació de les variables *regressores*, i també el coeficient de determinació R^2 , la R^2 ajustada i el valor de l'estadístic F amb la seva significació.

Taula 29. Anàlisi de regressió de les variables col·lapsades del model inicial
(mètode d'inclusió per etapes)

Variable dependent :	Resultats futurs			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Variables de control:				
Seniority jugadors	0,354**	0,428**	0,409**	
Temporades entrenador		0,362**	0,309*	
Variables independents:				
1 Confiança companys equip			0,251*	
2 Lideratge de l'entrenador				
3 Confiança en l'entrenador				
4 Confiança institucional				
5 Efectivitat actual	(variable no inclosa)	(variable no inclosa)	(variable no inclosa)	0,883***
R^2	0,13	0,25	0,31	0,79
R^2 ajustada	0,11	0,22	0,27	0,77
F – VALUE	8,143**	9,348***	8,249***	49,489***
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (Valors β estandarditzats)				

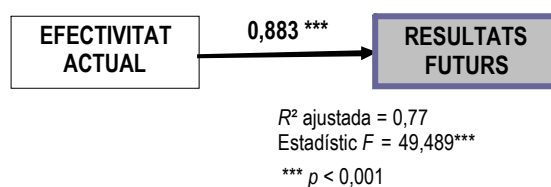
Com pot apreciar-se a la taula 29, les variables que han quedat incloses a l'equació han estat dues variables de control (la *seniority* o grau d'antiguitat com a professional dels jugadors i les *temporades* que l'equip porta a les ordres de l'*entrenador* principal), una variable independent (la *confiança entre els membres de l'equip*), i una quarta variable, l'*efectivitat actual*, que és la que presenta el percentatge de variància explicada més gran (un 77 %).

Han quedat fora del model de regressió múltiple les variables *lideratge de l'entrenador*, *confiança en l'entrenador* i *confiança institucional*, ja que no aportaven un increment d'explicació de la variable dependent (els *resultats futurs*) significatiu, és

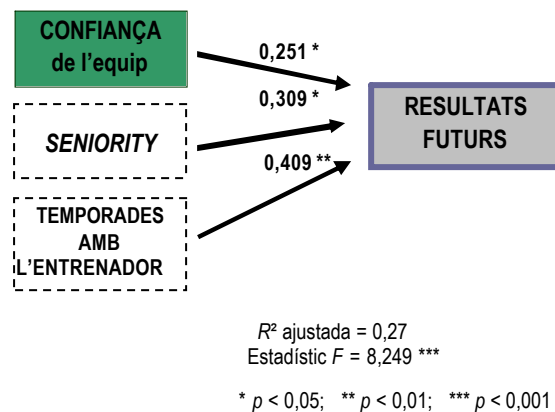
a dir, que la part de variabilitat de la variable dependent que haguessin explicat aquestes variables excloses ja serà explicada per les altres variables incloses a l'equació.

La variabilitat dels resultats futurs ve explicada en un 77 % per l'efectivitat actual de l'equip; però, a més, hi ha unes altres tres variables predictorres del context de l'equip que aporten un 27 % més d'explicació i ens acabaran d'aclarir una altra porció important de la variabilitat de la variable criteri (els *resultats futurs* de l'equip). A continuació, a les figures 9 i 10 s'exposen gràficament els resultats obtinguts per a les variables que aporten algun grau de predicció dels *resultats futurs* de l'equip, segons l'ordre d'inclusió a l'equació de regressió.

Figura 9. "Model 4" de l'anàlisi multivariant



La primera variable independent que ha quedat inclosa és la variable que té més relació amb la variable criteri *resultats futurs* de l'equip: l'*efectivitat actual*. Ja s'ha indicat que ella sola prediu un 77% dels canvis de la variable dependent. Si introduïm a l'equació només les altres variables explicatives i per l'ordre esmentat (primer les variables de control i després les independents), s'aprecia que les variables *seniority dels jugadors*, *temporades a les ordres de l'entrenador* i *confiança entre els membres de l'equip* expliquen un 11 %, un 22 % i un 27 %, respectivament, de la variabilitat dels *resultats futurs*. És a dir, que la variable *temporades a les ordres de l'entrenador principal* afegeix un 11 % més a la variància que ja explica la *seniority dels jugadors de l'equip*, i la *confiança entre els companys de l'equip* encara afegirà un 5 % més a l'explicació conjunta. Així doncs, en total aquest conjunt de variables (excloent-ne la variable *efectivitat actual*) explica un 27 % dels canvis futurs.

Figura 10. “Model 3” de l’anàlisi multivariant (β estandarditzades)

En resum, els resultats d'aquestes anàlisis ens indiquen que, entre el conjunt de les variables predictores del model de confiança organitzativa triaxial i de les variables controlades per la nostra anàlisi, les que millor expliquen els *resultats futurs* són, a més de la *seniority* i les *temporades amb l'entrenador*, la *confiança entre els membres l'equip*, juntament amb l'*efectivitat actual*, que mostra una associació molt gran i fa pensar en processos més complexos, o potser indirectes, entre aquestes dues variables, la predictora (*efectivitat actual*) i la variable criteri (*resultats futurs*), que s'estudiaran en el proper apartat.

6.2.4.2. La confiança dels membres de l'equip

En entrar totes les variables predictores a l'equació de regressió, l'única variable (a més de les de control) que ha mostrat significació ha estat la *confiança entre els membres de l'equip*. A continuació es vol estudiar com operen la resta de variables predictores respecte d'aquesta. Així, s'ha realitzat una nova regressió múltiple de totes les variables independents respecte de la variable *confiança entre els membres de l'equip*, de la qual s'estima que pot tenir un rol de mediació entre l'*efectivitat actual* i els *resultats futurs* (vegeu l'epígraf següent).

Els resultats d'aquesta nova regressió per a les variables que prediuen la variable que es considera que té un paper de medidora M (la *confiança de l'equip*) es mostren a la taula 30. Com pot observar-se, en anar entrant les diverses variables

independents a la regressió, va augmentant el percentatge de variància explicada (R^2 ajustada = 0,352). Amb les tres variables incloses a l'equació de regressió s'explica un 35 % de la *confiança entre els membres de l'equip*.

Taula 30. Anàlisi de regressió múltiple per a les variables predictores de la *confiança entre els membres de l'equip* (β estandaritzades)

(MEDIACIÓ)			
Variable dependent:	Model 1	Model 2	Model 3
1 <i>Confiança entre membres equip</i>			
Variable independent:			
2 Lideratge	0,483***	0,462***	0,448***
3 <i>Confiança en l'entrenador</i>			
4 <i>Confiança institucional</i>		0,313**	0,251*
5 <i>Efectivitat actual</i>			0,243*
R^2	0,23	0,33	0,39
R^2 corregida	0,22	0,31	0,35
Estadístic F	17,334***	13,826***	11,493***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

L'incrementa d'explicació ha estat, en total, d'un 13 %. En efecte, s'ha passat d'un 22 % inicial amb la variable *lideratge de l'entrenador* a un 35 % amb l'augment aportat per les variables *confiança institucional* i *efectivitat actual*. Cal destacar que la primera variable que entra a l'equació (el *lideratge de l'entrenador*), com que és la primera, ella sola explica un 22 % dels canvis de la *confiança de l'equip*. Les altres dues, en entrar posteriorment, hi aporten un increment més modest.

Finalment, cal esmentar que el fet que la variable *confiança en l'entrenador* no entri a l'equació no vol pas dir forçosament que aquesta variable independent no sigui important a l'hora d'explicar els canvis de la variable dependent (*confiança entre els membres de l'equip*). Tan sols significa que la seva aportació a l'explicació dels canvis de la *confiança* ja estan justificats per altres variables incloses en aquest model i que, per tant, la seva presència resultaria redundant.

Així, a manera de resum, les variables que prediuen la *confiança entre els membres de l'equip* i els resultats relacionats es troben representades a les figures 11 i 12.

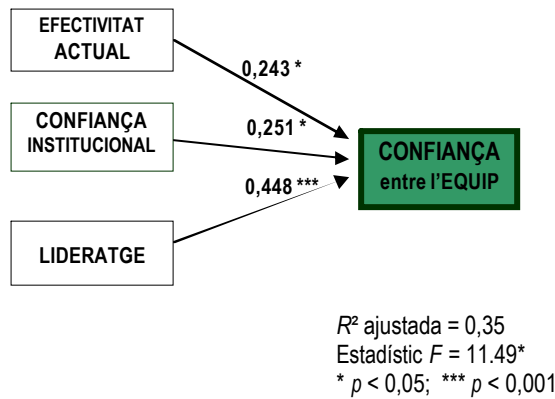
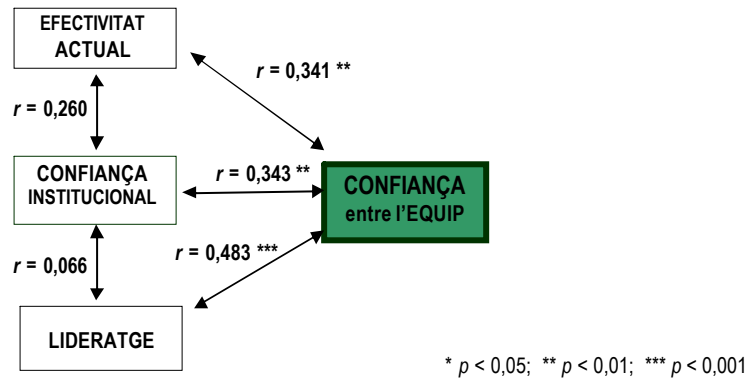
Figura 11. Resultats de les regressió amb la variable medidora (β estandarditzades)

Figura 12. Resultats de les correlacions entre les variables que expliquen la variable medidora



A continuació, es passarà a analitzar el potencial efecte de la variable moderadora (la *confiança entre els membres de l'equip*). Es vol contrastar estadísticament si podem considerar la relació entre les variables independent (X), dependent (Y) i medidora (M) com una relació que realment compleix les condicions de mediació; on X és l'*efectivitat actual*, Y els *resultats futurs* i M la *confiança entre els membres de l'equip*. Per fer-ho, s'utilitzaran dos procediments diferents: el proposat per Kenny i el seu equip sobre el test dels passos causals entre aquestes tres variables, i el proposat per Sobel (1982) sobre el test dels productes dels coeficients.

6.2.4.3. Comprovació de les condicions de mediació

Per mitjà de les anàlisis de regressió múltiple dels apartats anteriors, s'ha volgut observar com operen conjuntament les variables independents i la variable *resultats futurs* de l'equip. En aquest apartat es vol comprovar si la variable independent (*confiança entre els membres de l'equip*) té algun efecte, ni que sigui indirecte, entre l'*efectivitat actual* i els *resultats futurs* de l'equip.

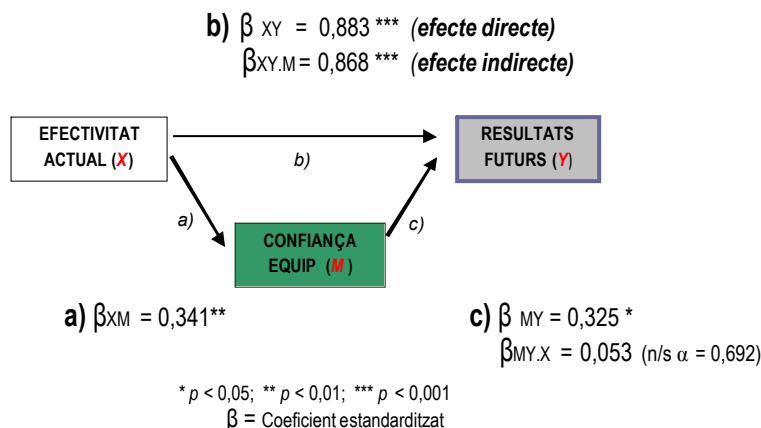
El mètode més comú per testar els efectes indirectes en el camp de la investigació psicològica ha estat desenvolupat per Kenny i el seu equip (Baron i Kenny, 1986; Judd i Kenny, 1981; Kenny, Kashy i Bolger, 1998). Segons aquest mètode, hi ha quatre passos (duts a terme per mitjà de tres equacions de regressió) per establir que una variable (la *confiança entre els membres de l'equip*) fa de medidora o, el que és el mateix, afecta de manera indirecta la relació entre una variable predictora (l'*efectivitat actual*) i la variable dependent (els *resultats futurs*). Aquest procediment proposat per Baron i Kenny (1986, 1987) implica estimar tres equacions de regressió separades:

- a) Es fa la regressió entre la variable medidora (M) i la variable independent (X); per contrastar si la variable independent afecta la variable medidora.
- b) Es fa la regressió entre la variable dependent (Y) i la independent (X); per contrastar l'efecte directe de la variable independent sobre la dependent.
- c) Es fa la regressió entre la variable dependent (Y), la variable independent (X) i la medidora (M); per contrastar l'efecte indirecte de la variable medidora sobre la relació entre les variables dependent i independent.

Finalment, per corroborar la mediació, l'efecte de la variable independent sobre la variable dependent ha de disminuir en magnitud quan la variable medidora s'afegeix a la tercera equació.

Les estimacions per a les anàlisis de les tres regressions es troben a la figura 13.

Figura 13. Resultats de la regressió de l'efecte mediador de la confiança entre els membres de l'equip



Atès que la variable *confiança entre els membres de l'equip* ha mostrat una relació lineal significativa amb els *resultats futurs de l'equip*, es vol examinar el possible efecte moderador d'aquesta confiança. Com pot observar-se, en les dues primeres equacions s'acompleixen les precondicions per a la mediació. L'*efectivitat actual* té un efecte significatiu sobre la *confiança de l'equip* ($\beta_{XM} = 0,341$, $p < 0,01$) i també un efecte significatiu sobre els *resultats futurs* ($\beta_{XY} = 0,883$, $p < 0,001$). Quan s'incorporen les variables dependent i medidora a la vegada, el coeficient obtingut de la influència sobre l'*efectivitat actual* decreix en magnitud i esdevé $\beta_{XY.M} = 0,868$ ($p < 0,001$).

Si interpretem els resultats a partir dels coeficients de correlació directes i els coeficients de correlació parcials, s'observa que l'*efecte directe* entre X i Y és significatiu ($r = 0,883$); al seu torn, l'*efecte indirecte* entre X i Y, controlant la variable medidora (M), és també significatiu però lleugerament inferior ($\beta_{XY.M} = 0,868$). Amb aquest procediment s'observa, doncs, que efectivament la inclusió a la recta de regressió de la variable medidora fa disminuir l'efecte de la regressió.

Com que aquest canvi és tan moderat, s'ha cregut convenient emprar una altra tècnica estadística per concloure amb més claredat el possible efecte de la variable medidora. S'ha decidit emprar el test de Sobel (1982) per esbrinar si estadísticament podem concloure que l'efecte de la variable medidora (M) sobre la relació existent entre la variable independent (X) i la dependent (Y) és significatiu.

Aquest procediment per testar la significació dels efectes mediadors es basa en el *producte dels coeficients* (Sobel, 1982). Es tracta d'un test més consistent amb la seqüència causal de la mediació, segons MacKinnon et al. (1993). L'objectiu del test de Sobel és mesurar si la variable medidora és portadora de la influència de la variable independent sobre la dependent. Aquest test formula la hipòtesi que l'efecte de la variable medidora sobre la relació entre la variable independent i la dependent és significatiu. Es tracta de mesurar el grau en què la variable medidora afecta la relació existent entre les altres dues variables. Per calcular el test de Sobel s'ha emprat una aplicació programada en JAVA, dissenyada per Preacher i Leonardelli (2001) a la que es pot accedir per internet, per a realitzar-ne el càlcul.⁶¹

El càlcul del test de Sobel dona per a aquest model de mediació un test estadístic d'1,88 i un nivell de significació $p < 0,059$. Aquesta significació de l'estadístic obtingut permet concloure que l'efecte medidor és significativament diferent de zero o, dit d'una altra manera, que la variable *confiança entre els membres de l'equip* exerceix un efecte medidor entre les variables *X* i *Y*, entre les variables *efectivitat actual* i *resultats futurs*.

6.2.5. Contrastació d'hipòtesis amb l'anàlisi multivariant

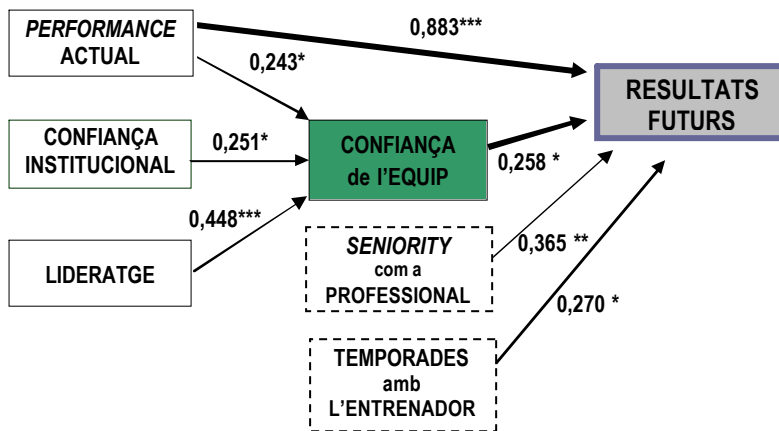
Amb els càlculs multivariants dels apartats anteriors ha quedat corroborada la **hipòtesi 15**, l'enunciat de la qual proposa que la relació entre l'efectivitat actual i els resultats futurs de l'equip estarà moderada per la *confiança entre els membres de l'equip*. Aquesta hipòtesi implica que, si bé l'efectivitat actual ja pot predir en gran part els èxits futurs de l'equip, no significa que en totes les condicions, si falla la confiança o alguna de les altres condicions de l'entorn de l'equip, no es traduirà en uns bons resultats futurs.

6.3. NOU MODEL RESULTANT

A partir dels resultats obtinguts i de les hipòtesis contrastades en els apartats anteriors, s'ha volgut representar de forma esquemàtica a la figura 14 la nova configuració de les relacions obtingudes entre les variables del model de la confiança organitzativa triaxial, en el context de les organitzacions esportives.

⁶¹ El test de Sobel s'ha realitzat a la pàgina web dels acadèmics Preacher i Leonardelli "Interactive Mediation Test": <http://www.unc.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>. Data de realització: 28 de juliol de 2006.

Figura 14. Nou model de la confiança organitzativa triaxial



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Valors β estandarditzats

El conjunt de variables de les percepcions de la confiança organitzativa per part dels membres de l'equip en la nova configuració del model de la *confiança organitzativa triaxial* té un efecte mediador entre l'efectivitat actual i els resultats futurs de l'equip. Així, per mitjà d'aquest nou model, es pot afirmar que un conjunt de factors en la dinàmica de l'equip són els que acaben per configurar les condicions que creen els nivells de confiança i, conjuntament, prediuen els *resultats futurs* de l'equip. De fet, l'efectivitat actual està altament correlacionada amb els resultats futurs, en la mesura que un 50 % dels resultats futurs ja estan inclosos en l'efectivitat actual; per això afecten de manera tan estreta i directa els resultats futurs. Però, al mateix temps, aquesta influència també és indirecta i afecta els resultats futurs a través dels nivells de confiança existents entre els jugadors i les altres variables predictives de la dinàmica organitzativa.

En els propers capítols es valoraran els resultats obtinguts, tenint en compte la teoria exposada a la primera part d'aquest treball, i les seves implicacions per a la pràctica organitzativa.

*Per un equip de bàsquet que vulgui guanyar títols
el més important ha de ser el grup.
En cada partit sempre pot sortir algú que destaquí.
Però és el grup el que ha de donar-te la solidesa, la qualitat
i la certesa que pots aspirar a guanyar alguna cosa.
Dusko Ivanovic (Ex-jugador iugoslau)*

Capítol 7

DISCUSSIÓ DELS RESULTATS

7.0. Introducció al capítol.....	180
7.1. Discussió dels resultats obtinguts	180
7.1.1. La confiança com a facilitadora dels processos de l'equip	181
7.1.2. La confiança en el cap, el lideratge i l'efectivitat	185
7.1.3. La confiança en la institució i els resultats organitzatius	188
7.1.4. La dinàmica de la confiança i l'efectivitat organitzativa	190

7. DISCUSSIÓ DELS RESULTATS

7.0. INTRODUCCIÓ AL CAPÍTOL

En aquest capítol es pretén revisar els principals resultats a què s'ha arribat amb la present recerca empírica i discutir-los tenint en compte la teoria, per tal de destil·lar-ne les principals aportacions.

Posteriorment, en el capítol 8, s'analitzaran les principals implicacions que es poden concloure per a la teoria i la pràctica i es realitzaran un seguit de recomanacions per contextualitzar l'abast dels resultats obtinguts i per poder emprendre noves línies de recerca que donin continuïtat a la feina realitzada.

7.1. DISCUSSIÓ DELS RESULTATS OBTINGUTS

Els resultats d'aquest estudi aporten evidències empíriques que corroboren, primer, la multidimensionalitat del constructe de la confiança organitzativa i, segon, que el nivell de confiança organitzativa dels membres de l'equip es relaciona amb el rendiment de l'equip, cosa que té efectes tant directes com indirectes sobre l'efectivitat dels equips professionals d'esports interactius de les lligues d'alta competició espanyoles, concretament l'ACB (bàsquet), l'ASOBAL (handbol), l'OK Liga (hoquei sobre patins) i la Divisió d'Honor (futbol sala).

En aquesta recerca empírica s'ha volgut explorar si els nivells de confiança en els equips afecten la seva efectivitat i, per tant, els resultats futurs; i, en el cas que així fos, com opera aquesta relació. Mentre que la recerca prèvia sobre la confiança s'ha centrat fonamentalment en els efectes directes de la confiança en l'efectivitat de l'equip, els resultats d'aquest estudi suggereixen que hi ha una relació més complexa que la simple relació causal directa. El paper de la confiança organitzativa té una capacitat limitada per influir directament en els resultats futurs de l'equip. Però, en canvi, té la capacitat d'intensificar l'efecte que altres variables exerceixen sobre les relacions organitzatives.

Consistent amb altres resultats previs (Dirks, 1999 i 2000; Costa, 2003; Costa et al., 2001), aquest estudi aporta evidències que la confiança fa de medidora entre l'efectivitat actual i els resultats futurs de l'equip. Una implicació d'aquesta asseveració és que la confiança no només és un determinant de l'efectivitat de

Comentario [.14]: És correcta aquesta correcció (per no repetir "resultats")?

l'equip, sinó que també n'és un producte, per la qual cosa ha de ser considerada alhora com un resultat i un determinant dels resultats organitzatius.

A continuació s'analitzarà, pas a pas, i a partir de les hipòtesis que s'han testat, què suposen els resultats obtinguts. Es començarà per les implicacions de les hipòtesis bivariants corroborades i s'acabarà amb el comentari dels efectes indirectes del model final obtingut.

7.1.1. La confiança com a facilitadora dels processos de l'equip

La relació entre els nivells de confiança de l'equip i la variable criteri d'aquest estudi (els *resultats futurs* de l'equip, a final de temporada) confirmen la idea que la confiança és important per al funcionament dels equips a les organitzacions. Aquests resultats són consistents amb els obtinguts en altres estudis (McAllister, 1995; Morgan i Hunt, 1994; Smith i Barclay, 1997; Costa, 2003), on diversos beneficis s'associen a la confiança i es reflecteixen ja no tan sols en els resultats de l'equip, sinó també en altres actituds i en el compromís cap a l'organització. És a dir, que es podria concloure amb altres autors (Bijlsma-Frankema i Koopman, 2003; Costigan et al., 1998) que la *confiança entre els membres de l'equip* és una condició important per al bon funcionament i el benestar dels membres dels equips a les organitzacions, on el rendiment ve condicionat per alts nivells de confiança mútua entre els seus membres.

Amb tot, en la bibliografia de la gestió organitzativa trobem evidències relativament fluïdes i inconsistentes sobre els efectes de la confiança en diferents conductes de feina i els resultats de l'equip (Dirks i Ferrin, 2001). Això pot ser degut al fet que algunes recerques no paren prou atenció a altres condicions, o a altres moderadors, també presents perquè la confiança produeixi efectes significatius. O, dit d'una altra manera, la confiança és una condició necessària però no suficient per generar la conducta cooperativa en el si dels grups.

De les hipòtesis plantejades en el present treball empíric, se'n deriven les conclusions següents:

Referent a la *relació entre confiança interpersonal i resultats de l'equip*, en aquest estudi es confirma aquesta predicció, ja que s'observa que, com més alt és el

nivell de confiança interpersonal entre els membres de l'equip, més significativa és la relació amb els resultats de l'equip (**hipòtesi 1a**) i altres variables predictorres que s'analitzaran a continuació. Ja s'ha esmentat que en la bibliografia es troben resultats mixtos i no gaire consistents, però en la present mostra d'equips d'aquest estudi es pot afirmar que la confiança és un element explicatiu important de l'efectivitat i dels esforços col·laboratius dels seus membres. Igual que en algunes de les recerques precedents (Costa et al., 2001; Costigan et al., 1998; Golembiewski i McConkie, 1975; Larson i Lafasto, 1989), s'han trobat relacions positives significatives, cosa que suggereix i confirma que els equips amb alts nivells de confiança desenvolupen més solucions i resolen els seus problemes de manera més efectiva (Zand, 1972).

Alguns investigadors no han trobat efectes directes entre l'efectivitat i la confiança especialment en els equips i grups. Ni Friedlander (1970), ni Kegan i Rubenstein (1973), ni Dirks (1999) no poden demostrar cap efecte directe significatiu de la confiança dels membres del grup en els resultats i l'efectivitat de l'equip. Només es troben efectes moderadors (o interactius) significatius de la confiança en dos estudis (Dirks, 1999; Simons i Peterson, 2000; Costa, 2001). Tan sols Dirks (1999) i Costa (2003) s'enfoquen directament als resultats de l'equip com *output*. En el subapartat 7.4 d'aquest capítol s'abordarà aquest efecte interactiu o indirecte de la confiança.

Comentario [.15]: No existeix l'apartat 7.4.

Pel que fa a la *cohesió* (**hipòtesi 2a**), també ha quedat corroborada l'asseveració que, a més cohesió entre els membres de l'equip, més nivell d'efectivitat i millors resultats obté l'equip. La importància de la cohesió en els equips esportius ha quedat prou palesa en les recerques precedents, si es considera les evidències que indiquen el lligam entre la cohesió de l'equip i els resultats en els equips esportius (per exemple, la victòria, aquest estiu 2006, de l'equip espanyol de bàsquet als campionats mundials; o les anècdotes d'entrenadors, jugadors, directius i periodistes que indiquen que "el sentit d'unitat de l'equip fa actuar millor els seus membres"). Un conjunt d'estudis empírics donen suport a la relació entre la cohesió de l'equip i els resultats (Carron, Colman, Wheeler i Stevens, 2002; Mullen i Copper, 1994; Williams i Widmeyer, 1991; Evans i Dion, 1991), i es pot concloure que la cohesió facilita l'efectivitat, la productivitat i l'assoliment dels objectius dels grups (Carless i De Paola, 2000; Cohen i Bailey, 1997; Carron et al., 1998; Gammage, Carron i Estabroks, 2001).

Ara bé, són els bons resultats previs de l'equip els que afavoreixen l'aparició d'aquestes conductes del grup?, o bé, com que existeixen aquestes conductes, es donen els bons resultats? La recerca precedent no ha facilitat una resposta definitiva de si és la cohesió que afecta l'efectivitat o si és l'efectivitat que afecta la cohesió (Paskevich et al., 2000; Widmeyer et al., 1993). Tampoc amb el disseny de la present recerca no podem respondre definitivament aquesta pregunta; però, en tot cas, en aquesta mostra d'equips esportius s'ha donat també una relació significativa positiva respecte dels bons resultats actuals, tant pel que fa a la cohesió com pel que fa a la confiança. Així es confirmen les **hipòtesis 1b i 2b**, que afirmen que l'*efectivitat actual* de l'equip augmenta els nivells de *confiança entre els membres de l'equip* i que la bona actuació prèvia de l'equip afecta significativament la *cohesió*.

La corroboració d'aquestes hipòtesis va també en la línia del canvi de paradigma en les tècniques de selecció de persones, on fins no fa gaire s'esperava que les conductes passades fossin predictores de les conductes futures dels candidats a ocupar un lloc de treball determinat, mentre que ara es tendeix més a pensar que són les conductes actuals les millors predictores de l'èxit futur dels candidats (Hough i Oswald, 2000). En aquest mateix sentit, sembla que hi ha evidències, segons alguns autors, que són l'efectivitat i els bons resultats els que tenen més impacte en la *cohesió*, més que no pas la *cohesió* en els *resultats futurs* de l'equip (Grieve, Whelan i Meyers, 2000).

La *confiança* i la *cohesió entre els membres de l'equip* són dues variables relacionals dels grups presents en els equips efectius que han estat examinades en la recerca dels grups petits. Si bé es poden trobar presents conjuntament en molts equips, la bibliografia científica consultada les considera dos constructes ben diferenciats. És per aquest motiu que s'han inclòs i formen part del model conceptual triaxial de la confiança organitzativa. En la mostra d'equips esportius de la present recerca s'ha trobat que estan altament i significativament correlacionades (**hipòtesi 3**), cosa que suggereix que recullen informació molt propera de la dinàmica del grup. Un equip altament cohesionat suposa que els seus membres confien obertament els uns en els altres, i a l'inrevés. També per aquest motiu aquests dos constructes, conjuntament, afecten i es veuen afectats pels resultats de l'equip (**hipòtesis 4a i 4b**).

D'altra banda, la majoria dels estudis que examinen la relació entre la confiança i la conducta interpersonal tendeixen a descansar en la premissa que les

creences dels individus (és a dir, la confiança) sobre l'altra part afecten la manera com ells es comporten en les interaccions (tenint com a referent aquesta creença). Segons el model de Mayer et al. (1995), les creences dels individus sobre la competència de l'altre, les bones intencions i la integritat els porten a la voluntat d'arriscar-se, que a la vegada els condueix a assumir riscos en la relació. En altres paraules, un nivell més alt de confiança en un company de l'equip augmenta la probabilitat que un s'arrisqui per un company (per exemple, cooperi) o que augmenti el nivell de risc que està disposat a acceptar. La conducta de prendre riscos, al seu torn, porta a resultats positius, que en les unitats socials com ara els equips s'espera que es converteixi en una actuació superior de la unitat o l'equip (Larson i LaFasto, 1989).

Malgrat que els investigadors socials de les organitzacions han dispensat una gran i significativa atenció a examinar els nombrosos i potencials beneficis de la confiança i la cohesió en els equips, no han parat gaire atenció a examinar les maneres com la confiança podria transmetre aquests beneficis. Continua quedant oberta la pregunta de per què la confiança promou l'efectivitat de l'equip.

Altres relacions no hipotetitzades. Els resultats obtinguts mostren també significació entre la confiança i la cohesió de l'equip i altres variables predictorres del model que inicialment no s'havien plantejat com a hipòtesis. Així, la *confiança entre els membres l'equip* es correlaciona també amb les conductes del *lideratge* i la *confiança en l'entrenador* i la *confiança dipositada en l'equip directiu*, alhora que amb les *polítiques organitzatives*. Això confirma la multidimensionalitat del constructe de la confiança, apuntada per McCauley i Kuhnert (1992), en què la confiança en el si de les organitzacions es compon d'un conjunt d'elements verticals i horitzontals en què la confiança es dona (companys, cap immediat i organització).

La *cohesió* entre els jugadors, al seu torn, també mostra significació amb les variables relacionades amb l'entrenador (confiança i lideratge), cosa que suggereix que les accions del cap faciliten i fomenten aquestes conductes entre els membres de l'equip. Aquests resultats són consistents amb recerques prèvies del context esportiu (Pease i Kozub, 1994; Gardner et al., 1996; Shields et al., 1997) que han trobat que els membres dels equips més cohesionats perceben també nivells alts de conductes de lideratge de l'entrenador.

7.1.2. La confiança en el cap, el lideratge i l'efectivitat

Malgrat que es pot trobar reiteradament en la bibliografia de la confiança en el lideratge l'afirmació sobre la importància dels caps per al bon funcionament dels equips (Dirks i Ferrin, 2002; Gillespie i Mann, 2004; Webber, 2002), no hi ha gaires estudis que abordin la relació entre la confiança en el cap i l'efectivitat de l'equip. A més de l'estudi de Dirks sobre els equips de bàsquet (2000), també cal destacar les recerques empreses per uns altres dos equips d'investigadors: un d'holandès, liderat per Bijlsma-Frankema et al. (2003) i un altre de liderat per l'australiana Gillespie (2004). Dirks afirma que la confiança en el cap fa suspendre als membres de l'equip els seus motius personals i canalitzar la seva energia cap als "rols especificats pel líder" i "treballar cap a la confecció dels objectius basats en la tasca i les estratègies plantejades pel cap o líder de l'equip" (Dirks, 2000, 1005).

Tot i que els resultats de la present mostra d'equips esportius no donen suport a la hipòtesi de l'efecte principal de la confiança en el cap sobre els resultats de l'equip, no s'ha de descartar la importància de la confiança en el líder sobre els resultats de feina, incloent-hi l'efectivitat de l'equip aquí estudiada. No s'ha trobat confirmació per a les **hipòtesis 5a i 5b**, que postulaven que, com més alt fos el nivell de *confiança en l'entrenador*, millor seria l'*actuació futura* de l'equip, i que l'*efectivitat actual* afecta positivament el nivell de *confiança en l'entrenador*. Ni tampoc no s'han pogut confirmar les **hipòtesis 7a i 7b**, en què es plantejava que els nivells de *lideratge i confiança en l'entrenador* tenen un efecte positiu en els *resultats futurs de l'equip*, i que l'*efectivitat actual* afecta positivament la percepció del *lideratge i la confiança en l'entrenador*.

Una possible línia explicativa podria venir de l'argument que l'efecte últim de les conductes de l'entrenador estan influïdes pel significat que li atribueixin els jugadors. En altres paraules, els processos cognitius i afectius serveixen com a filtres entre les conductes explícites de l'entrenador i les actituds dels jugadors cap a l'entrenador i la competició (Smoll i Smith, 1989). En conclusió, l'efectivitat del líder resideix en ambdues coses, la conducta del líder i el ulls de l'observador (Williams et al., 2003).

Una altra possible línia argumental podria venir donada per les diferències en els estils de lideratge dels entrenadors segons el context del seu club i les seves visions o creences de què vol dir dirigir. Investigadors que han analitzat

qualitativament equips altament efectius (Hackman, 1990; Katzenbach, 1997; Katzenbach i Smith, 1993; Manz i Sims, 1993) arriben a la conclusió que l'estil de *lideratge transformacional* té un impacte clar en l'*efectivitat*, ja que aquest estil desenvolupa en els seguidors una visió i un sentit de propòsit compartit i treballa per conduir els col·laboradors al seu màxim potencial. Els *estils de direcció transaccional*s han estat associats a nivells més pobres d'efectivitat, en centrar-se més en la correcció de les errades, en lloc de desenvolupar el potencial. Equips gestionats amb aquestes conductes de lideratge seran probablement menys capaços de desenvolupar aquest sentit d'identitat col·lectiva (Sivasubramaniam et al., 2002).

A més, els investigadors del camp de la psicologia esportiva han trobat que els entrenadors no són gaire precisos a predir els estats psicològics dels esportistes (Hanson i Gould, 1988; Krane, Finch, Gould, Eklund i Kelley, 1990). També han trobat que els entrenadors tendeixen a percebre les seves pròpies conductes com a més encoratjadores i ajudadores que no pas acostuma a ser la seva pràctica habitual, o el que recorden els jugadors sobre la conducta de l'entrenador (Salminen, Luikkonen i Telama, 1992; Wandzilak, Ansorge i Potter, 1988).

Alguns estudis conduïts en el si de les organitzacions de treball mostren una relació positiva entre la *confiança en el cap* i l'*efectivitat* (Mayer i Gavin, 2005; Deluga, 1995; Earley, 1986; Farh, Tsui, Xin i Cheng, 1998; Pettit, Goris i Vaught, 1997; Podsakoff, MacKenzie i Bommer, 1996; Rich, 1997), mentre que d'altres no han trobat cap relació (Cropanzano, Prehar i Chen, 1999; Konovsky i Cropanzano, 1991; MacKenzie, Podsakoff i Rich, 2001; O'Reilly i Anderson, 1980). Atesos aquests resultats mixtos i els de la present recerca, potser caldria pensar que tant les *conductes de lideratge* com les de *confiança en el cap* no juguen un paper directe sobre l'*efectivitat de l'equip*. Caldria plantejar-se millor un paper mediador o facilitador d'altres processos de la dinàmica de l'equip, com ha quedat evidenciat també amb el resultat obtingut de l'associació significativa entre els nivells de *cohesió de l'equip* i la *confiança dels seus membres*, que sí que mostren relació amb l'efectivitat i altres variables predictorres (resultat comentat a l'apartat anterior).

Una altra línia explicativa és la que sostenen alguns investigadors que han trobat que el nivell de confiança en la relació entre el cap i el col·laborador determina el nivell d'influència que subordinats i líders estan disposats a acceptar de bona gana (Gabarro, 1978; Gibb, 1964; Golembiewski i McConkie, 1975; Roberts i O'Reilly,

1974; Zand, 1972). En una recerca experimental de l'impacte de la confiança en grups de presa de decisions, Zand (1972) s'ha trobat que els caps en condicions d'alta confiança tenien més influència en els membres del grup i estaven més disposats a acceptar intents d'influència per part dels membres del grup que els caps en condicions de baixa confiança. Aquest estudi també va trobar que l'alta confiança porta a una acceptació més gran de la dependència i a relacions de més cooperació, cosa que facilita el flux d'informació entre els membres de l'equip. Els resultats d'aquest estudi plantegen la urgència de prendre consciència per part dels entrenadors que, de fet, ells són els qui realment inicien i gestionen aquesta confiança, tant entre ells i els membres de l'equip com en les relacions pròpiament en el si de l'equip. Aquest argument comporta implicacions directes per a la pràctica professional en considerar que són els caps els qui actuen com a iniciadors de la confiança en les relacions de treball (Whitener et al., 1998; Mayer i Gabin, 2005). Una altra qüestió diferent és com aquests processos es fan sorgir i es gestionen i es mantenen en el temps.

D'altra banda, sí que s'ha pogut observar a partir dels resultats obtinguts en aquest estudi que hi ha una forta associació lineal positiva entre la percepció de les *conductes de lideratge* de l'entrenador i els *nivells de confiança dipositats en l'entrenador* (i a l'inrevés), cosa que confirma la **hipòtesi 6**. Bennis i Nanus (1985) suggereixen una relació directa entre el lideratge transformacional i la confiança, ja que els líders efectius han de guanyar-se la confiança dels seguidors. També és important per als líders, a causa de la necessitat de mobilitzar els seguidors cap a la visió (Bass, 1985); la falta de confiança impedirà aconseguir el compromís amb la visió compartida.

D'altra banda, tot i que aquesta recerca sorprenentment no ha constatat aquesta relació directa de manera significativa entre els resultats i la confiança-lideratge, és interessant ressaltar que hi ha evidències que mostren que la confiança i el lideratge impacten en l'efectivitat del grup i l'organització. D'una banda, perquè augmenten les aportacions dels membres individuals, però també perquè faciliten la contribució en el nivell del conjunt de l'equip. La recerca de Dirks (2000) sobre equips de bàsquet recull algunes explicacions dels protagonistes de per què és important la confiança en el cap per a l'èxit de l'equip. Per exemple, un entrenador ofereix aquesta analogia de l'equip de cavalls: "Per tal d'empènyer el carro, tots els cavalls han d'empènyer en la mateixa direcció i amb la mateixa cadència. La confiança ajuda a

això!” Tractant d’expressar la mateixa idea, un jugador de bàsquet proposa que “un cop desenvolupes la confiança en l’entrenador, el progrés que es fa augmenta tremendament, ja que no et qüestionen les coses o tems algunes de les decisions que pren. En canvi, compres amb facilitat la idea que si treballes fort aconseguiràs arribar-hi” (citada a Dirks, 1999). És a dir, que la confiança en el lideratge ajuda a maximitzar els esforços individuals i l’actuació i centra els esforços col·lectius cap als objectius comuns de l’equip.

7.1.3. La confiança en la institució i els resultats organitzatius

Si abordem ara una perspectiva més macro en el nivell organitzatiu, trobem que les accions i pràctiques organitzatives del club es tradueixen en nivells de confiança organitzativa o institucional. En les concepcions de confiança organitzativa (Carnevale, 1988; McCauley i Kuhnert, 1992) s’assumeix que els empleats contínuament avaluen l’entorn de treball per tal de valorar si es confia o no en l’equip directiu i l’organització. Aquest aspecte subratlla la reciprocitat de la confiança (Fox, 1986 i 1974). Els processos organitzatius comuniquen la visió de l’equip directiu als empleats i els seus rols. Els empleats tenen conductes recíproques a les relacions de confiança comunicades pels directius de l’organització. Si l’estructura i el clima de l’organització comunica una falta de confiança en els empleats per part dels directius, els empleats reciprocaran amb falta de confiança cap a l’organització. Aquesta conceptualització segueix la idea de McGregor (1967) que la confiança dels empleats es veu més influïda per les accions que per les paraules. Així mateix, les polítiques i les pràctiques organitzatives haurien de ser regularment examinades pel seu missatge implícit i explícit sobre les relacions de confiança (Shockley-Zalabak, Ellis i Winograd 2000; Creed i Miles, 1996).

Els resultats obtinguts en aquest nivell d’anàlisi de la recerca són interessants, ja que mostren la corroboració de part de les hipòtesis en produir-se relacions significatives amb l’*efectivitat actual* i el nivell de *confiança en l’equip directiu* i la *confiança organitzativa* (les *polítiques organitzatives* del club, conjuntament amb la *confiança en l’equip directiu*), cosa que suggereix que algun tipus d’influència sí que hi deuen tenir (**hipòtesis 8b i 11b**). I, d’altra banda, són consistents amb altres recerques on es reporta que **s’han trobat efectes positius** entre l’*efectivitat de l’equip* i la confiança dels empleats en els directius (Connell et al., 2003).

Comentario [MM16]:

Sorprenentment, no s'ha obtingut la mateixa relació significativa com a predictora dels *resultats futurs* (**hipòtesis 8a i 11a**). Això pot ser degut al diferent nivell de formalització organitzativa entre els diversos tipus d'esport i a les grans diferències de mitjans i, per tant, de polítiques i pràctiques organitzatives entre els diferents clubs. I, alhora, ha estat corroborat pel no compliment de la **hipòtesi 9**, que postulava que, com més bona és l'apreciació de les *polítiques organitzatives* del club, més alts són els *resultats de l'equip*.

L'altre resultat, si es confirma, és la **hipòtesi 10**, en què s'afirma que, com més bona sigui l'apreciació de les *polítiques organitzatives* del club, més alt serà el nivell de *confiança en l'equip directiu*, i a l'inrevés. Això confirma empíricament la visió dels acadèmics Creed i Miles (1996) que els nivells de confiança en l'organització tenen un rol interactiu amb les filosofies de gestió i les pràctiques organitzatives. En aquest mateix sentit, Atkinson i Butcher (2003) mantenen que la confiança impersonal que es dona en el nivell organitzatiu es basa en els rols, els sistemes i la reputació, a partir dels quals es fan les inferències sobre la confiança. Aquests resultats i proposicions proposades impliquen un toc d'atenció sobre la importància de la confiança organitzativa en el benestar dels membres de l'organització (Costigan et al., 1998).

Les pràctiques de recursos humans tenen diverses conseqüències organitzatives, entre les tangibles i les intangibles (per exemple, augmentar la comunicació, desenvolupar els empleats, etc.). Algunes d'aquestes pràctiques, diuen Tzafrir et al. (2004, 631), creen, promouen i reforcen una cultura de la confiança que no pot ser fàcilment transferida d'una organització a una altra, ja que és un producte del desenvolupament històric de l'organització i resulta costós per als altres imitar-lo. Per això es pot afirmar que la cultura de la confiança crea un avantatge competitiu sostenible (Barney, 1991).

En el mateix sentit, Schuler et al. proposen que un dels reptes de les pràctiques de recursos humans és construir un cercle de confiança a les organitzacions (Schuler, 1992; Schuler et al., 2001). Les pràctiques efectives de recursos humans comporten l'augment de la confiança dels empleats en els seus directius (Barney i Hansen, 1994; Gould-Williams, 2003; Schuler, 1992; Zeffane i Connell, 2003).

7.1.4. La dinàmica de la confiança i l'efectivitat organitzativa

Com s'ha assenyalat amb anterioritat, la confiança és un estat psicològic que proporciona una representació de com els individus entenen la seva relació amb l'altra part en situacions que comporten risc o vulnerabilitat. Per això, la confiança inclou les experiències acumulades amb els altres i el coneixement sobre l'altra part en situacions que impliquen vulnerabilitat. Atès que representa la comprensió que té un individu de la relació interpersonal, Dirks i Ferrin (2001) proposen que la confiança engendra dos processos diferents, per mitjà dels quals es fomenten o s'inhibeixen els resultats positius en la relació.

El primer procés depèn de com la persona que confia valora la conducta futura de la persona dipositària de la confiança, de qui és interdependent (i que pot emprendre una acció que l'afecti personalment). En el segon procés la confiança dependrà de com interpreti les accions passades o presents de la persona en qui es confia i dels motius que estan darrere d'aquestes accions.

Ambdues proposicions descansen en la premissa que la confiança no actua tenint un rol causal directe o aconseguint els resultats particulars per ella mateixa. En canvi, la confiança modera l'efecte d'altres determinants primaris (els factors causals) en els resultats, que afecten, d'aquesta manera, com algú avalua la conducta futura o interpreta les accions passades de l'altra part. En incidir en la valoració de les accions futures o prèvies de l'altra part, la confiança redueix algunes de les ambigüitats i incerteses concomitants.

La racionalitat que hi ha darrere d'aquesta aproximació descansa en la premissa que un alt nivell de confiança augmenta la probabilitat que una persona prengui riscos (cooperar, per exemple) amb els altres membres del grup, que, al seu torn, s'espera que els porti a un alt nivell d'efectivitat (Dirks, 1999). D'aquesta manera, en lloc d'afectar els resultats directament, la confiança moderarà la relació entre els processos del grup i l'efectivitat i els resultats futurs (Dirks i Ferrin, 2001).

Les bases per a aquest argument es deriven de la combinació de diverses teories de la confiança. La idea que la *confiança té relacions multidireccionals amb altres variables* té un precedent en la recerca que ha teoritzat que la confiança s'interrelaciona amb les conductes de prendre riscos (Butler, 1995; Golembiewski i McConkie, 1975; Mayer et al., 1995). Malgrat això, fins ara els investigadors no han

discutit aquesta relació entre la confiança i l'actuació del grup. Una relació multidireccional entre la confiança i l'actuació podria, però, derivar-se de la proposició de Bhattacharya, Devinney i Pillutla (1998), que afirmen que la confiança involucra les expectatives sobre els resultats associats amb l'altra part, sota condicions d'incertesa. D'aquesta asseveració es pot defensar que les expectatives sobre els resultats futurs en les situacions d'incertesa probablement es crearan observant els resultats previs que s'han produït. En altres paraules, observant els resultats previs (per exemple, l'actuació), és probable formar-se aquestes expectatives, particularment en un ambient incert (Dirks i Ferrin, 2002).

El fet de percebre una actuació baixa en el present pot provocar a l'equip la percepció d'esperar també una actuació baixa en el futur i fer-los involuntàriament confiar en el líder i així, involuntàriament, posar-se a les mans del líder. En canvi, el fet de percebre una alta actuació prèvia de l'equip pot causar que l'equip esperi una actuació alta de l'equip en el futur i fer-los confiar en el líder i posar-se a les seves mans.

En resum, la confiança multidimensional (en els companys, en el cap, en la institució) sembla que és un *procés cognoscitiu viable* per mitjà del qual l'actuació prèvia es tradueix en l'actuació futura.⁶² En el cas que ens ocupa, l'equip percebrà l'actuació actual de l'equip i és probable que atribueixi (correctament o incorrectament) aquesta actuació al líder formal de l'equip (l'entrenador principal, en aquesta recerca); així doncs, els membres de l'equip poden formar-se les expectatives sobre els resultats de l'equip d'aquestes atribucions i poden estar més desitjosos de confiar en els companys de l'equip, el cap i la institució.

⁶² Tot i que la idea precedent ajuda a explicar per què l'actuació passada d'un equip podria influir en la confiança, no parla de per què "la creença podria transferir-se al líder". Les teories del lideratge atributiu en proporcionen l'explicació. Segons Lord i Maher (1991, 55, citat per Dirks i Ferrin, 2002), les "persones tendeixen a assumir que una de les principals funcions dels líders és produir bons resultats en l'actuació i infereixen el lideratge sobre la base del coneixement de la tasca reeixida o l'actuació de l'organització". Alguns estudis suggereixen que, a causa de l'ambigüitat que suposa l'actuació de l'equip o l'organització, els individus tendeixen a fer inferències sobre el líder partint de la informació sobre l'actuació del passat (Lord i Maher, 1991; Meindl, Ehrlich i Dukerich, 1985). Les qualitats positives tendeixen a ser inferides de la pobra actuació de l'equip (Staw, 1975).

*L'efectivitat organitzativa depèn en gran manera
que les persones de l'organització estiguin
preparades per confiar en els altres.*

Rotter (1967, 651)

*Generalment guanyem la confiança
d'aquells en qui posem la nostra.*

Titus Livius (s. I a C)

Capítol 8

CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

8.0. Introducció al capítol	194
8.1. Conclusions	194
8.1.1. Resum de conclusions	194
8.1.2. Implicacions per a la teoria	195
8.1.3. Implicacions per als directius (professionals)	197
8.2. Recomanacions	199
8.2.1. Fortaleses i limitacions de l'estudi	199
8.2.2. Recomanacions per a la recerca futura	201

8. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

8.0. INTRODUCCIÓ AL CAPÍTOL

Aquest capítol té dos objectius. En primer lloc, resumir les principals implicacions que es deriven dels resultats obtinguts de la mostra d'equips a la present recerca, equips professionals inserits en un context d'alta competició esportiva, i veure les implicacions que se'n deriven per a la teoria i per a la pràctica de la gestió dels equips. En segon lloc, a més de mostrar les principals contribucions, també es pretén analitzar els límits metodològics del present estudi i fer suggeriments i recomanacions per a futures recerques.

8.1. CONCLUSIONS

8.1.1. Resum de conclusions

Ens havíem proposat inicialment comprendre el fenomen de la confiança en el nivell d'equip i com es relaciona amb l'efectivitat de l'actuació dels seus membres. Com una extensió de recerques precedents, aquest estudi es proposava, d'una banda, investigar el rol de la confiança a explicar els resultats futurs de l'equip en organitzacions professionals esportives i analitzar l'aportació dels diferents nivells de confiança que contribueixen a la percepció col·lectiva dels membres de l'equip i, de l'altra, aportar evidències empíriques en un nou context cultural i organitzatiu.

Un altre objectiu implícit d'aquest estudi és afegir-se al debat actual tot aportant resultats empírics sobre les relacions de confiança entre els membres de l'equip, la confiança en el cap directe i la confiança en la institució, en el context de les organitzacions de clubs esportius professionals.

La contribució més important d'aquest estudi és que el constructe de la confiança en les relacions de treball aporta un percentatge important d'explicació del comportament de les persones en el si dels seus equips i contribueix a l'efectivitat global de l'organització. En efecte, la relació entre la confiança i la dinàmica que juga amb altres variables considerades en aquest estudi suggereix que els tres eixos de la confiança són importants per al funcionament dels grups a les organitzacions i contribueix clarament als resultats, si més no de manera indirecta. Una implicació

d'aquests resultats és que la confiança no és només un determinant de l'efectivitat de l'equip, sinó també un producte, per la qual cosa se l'ha de considerar ja no tan sols com un potencial resultat a assolir, sinó com un determinant o un prerequisit perquè els resultats organitzatius tinguin lloc. Tot i confirmar-se la importància de la confiança per al funcionament dels equips a les organitzacions, aquests resultats no ens permeten concloure si ho és de manera determinant (Dirks, 2000; Costa et al., 2001).

Aquest estudi ens ha servit per testar la teoria i confirmar algunes proposicions teòriques prèvies, referides a la confiança en el si dels equips organitzatius. S'assumeix des de fa temps que la *confiança està relacionada amb l'efectivitat a les organitzacions*, encara que el mitjà a través del qual té el seu efecte està menys clar. Aquest estudi aporta suport empíric a l'afirmació que la confiança en el si dels equips permet als membres treballar cooperativament cap a l'assoliment de les fites organitzatives i afegir valor a les seves organitzacions.

8.1.2. Implicacions per a la teoria

Tal com ja s'ha vist, els resultats d'aquest estudi aporten suport addicional al creixent cos de bibliografia empírica sobre la confiança en el si de les organitzacions, que representa l'aportació de la teoria de l'intercanvi social a ajudar a descriure les relacions de treball. En efecte, moltes teories de la confiança es basen en la teoria de l'intercanvi social (Whitener, Brodt, Korsgaard i Werner, 1998), que assumeixen que la confiança sorgeix de l'intercanvi repetit entre les diferents parts (Blau, 1964). Tal com Lewis i Weigert (1985, 971) remarquen, “quan veiem els altres que actuen de manera que implica que confien en nosaltres, ens tornem més disposats a tenir conductes recíproques de confiança cap a ells. Contràriament, acostumem a desconfiar d'aquells les accions dels quals semblen que violin la nostra confiança o que desconfien de nosaltres”.

L'objectiu d'un estudi empíric no és principalment els resultats que aporta, sinó fins a quin punt els resultats contribueixen a reforçar o qüestionar la teoria en la qual es basen. Aquest estudi connecta els aspectes teòrics de les relacions de la confiança amb els resultats organitzatius i aporta una contribució significativa a la comprensió que es té sobre la naturalesa multifacètica de la confiança.

Els resultats d'aquest estudi aporten evidències empíriques que refermen la creixent àrea de bibliografia del management sobre la relació positiva entre confiança i resultats en el si de l'organització (Zaheer et al., 1998), i donen suport a la idea que els resultats són consistents amb la visió que la confiança és un constructe multidimensional que té dimensions cognitives i afectives i que en el nivell organitzatiu està constituïda tant per la confiança relacional personal com per la més institucional o impersonal.

Però, a més, si bé la confiança ha estat explorada molts cops en la bibliografia del management pel que fa a les relacions dels individus amb altres persones concretes, els seus líders i la seva organització, sorprenentment molt pocs investigadors han abordat la confiança en el nivell d'anàlisi de l'equip. Aquesta és una altra contribució de la present recerca **per** la coherència entre la teoria, el mesurament i les circumstàncies de l'organització (Morrow et al., 2004).

Comentario [.17]: per? a?

Dels resultats empírics, se'n poden extreure un bon nombre de relacions significatives entre els nivells de confiança de l'equip i els resultats, i també les altres variables del model triaxial de la confiança. Concretament:

- *En el nivell d'anàlisi de les percepcions de l'equip*, la relació entre la confiança interpersonal i l'actuació dels membres de l'equip. Els bons resultats augmenten la confiança i la confiança augmenta els resultats.
- La cohesió entre els membres de l'equip té un efecte positiu en l'efectivitat i els resultats de l'equip. La cohesió i els resultats de l'equip s'influencien mútuament.
- La cohesió entre els membres de l'equip afecta els nivells de confiança entre els membres de l'equip i la confiança comporta alhora cohesió.
- La confiança i la cohesió entre els membres de l'equip afecten positivament l'actuació actual i els resultats futurs de l'equip.
- *En el nivell del cap immediat*, la percepció de les conductes de lideratge de l'entrenador està relacionada amb els nivells de confiança dipositats en l'entrenador, cosa que suggereix que confiança i lideratge s'influencien mútuament.

- *En el nivell de l'equip directiu i l'organització*, com més alta sigui l'efectivitat actual de l'equip, més nivell de confiança es donarà en l'equip directiu.
- Una bona apreciació de les polítiques organitzatives del club es relaciona positivament amb més confiança dipositada en l'equip directiu, cosa que confirma que les polítiques i les pràctiques organitzatives són l'“aparador” de l'equip directiu.
- L'efectivitat actual de l'equip influeix en la percepció dels nivells de confiança institucional (polítiques organitzatives del club, conjuntament amb la confiança en l'equip directiu).
- *En el nivell institucional* conjunt; l'efectivitat actual està altament correlacionada amb els resultats futurs de l'equip, i la confiança triaxial hi té un efecte indirecte o moderador.
- La confiança institucional, el lideratge i els nivells d'efectivitat intervenen per explicar una part important de la confiança entre els membres de l'equip.

8.1.3. Implicacions per als directius (professionals)

Les implicacions pràctiques d'aquest estudi són diverses. Els resultats obtinguts poden ajudar els directius a comprendre millor com la confiança està constituïda en el si de les seves organitzacions, i també a cultivar intervencions que reforcin i encoratgin contactes i lligams interpersonals entre els diferents actors que promoguin les conductes interpersonals de credibilitat i lleialtat. Així mateix, poden estimular conductes cooperatives, en lloc de competitives i individualistes, promovent polítiques de recompensa i normes socials que assegurin la interdependència i els lligams en el si de l'equip.

La confiança és un constructe multidimensional complex que ha produït molt debat per veure com pot ser generada i mantinguda a les organitzacions de treball. Els resultats obtinguts aporten evidències clares per als directius que ells són els més interessats a construir un nivell alt de confiança entre els seus empleats, ja que n'augmenta el grau d'implicació i la contribució als resultats futurs. La confiança interpersonal en el lloc de treball s'ha provat que té una influència forta i robusta en una varietat de fenòmens organitzatius, incloent-hi la satisfacció en el treball, l'estrès,

el compromís organitzatiu i la productivitat (Kramer, 1999; Levin i Cross, 2004; Mooradian, Renzl i Matzler, 2005). L'esforç i la millora contínua de les persones implicades en qualsevol projecte organitzatiu són indispensables per a l'èxit i la sostenibilitat en el temps de les empreses i dels equips.

Tot i que no està prou ben compresa la interrelació entre les diferents formes de confiança i els resultats organitzatius, els directius sí que comencen a entendre la necessitat de tenir els seus empleats implicats en l'assoliment dels objectius organitzatius. Aquest estudi proveeix evidències que l'existència d'alts nivells de confiança en els equips ho facilita, per la qual cosa les evidències van també en la línia que la confiança incrementa els resultats organitzatius. Però, quan generar confiança no es considera possible, els resultats es poden assolir per mitjà de mètodes més tradicionals, com ara donar incentius de rendiment i de formació, i per mitjà de sistemes clars de gestió i control del rendiment. Tanmateix, si els directius es proposen millorar l'efectivitat dels seus equips, caldrà que desenvolupin una cultura de cooperació. Per tant, cal que els directius i les institucions recullin altes dosis de confiança dels seus membres. La funció dels directius, llavors, passa per trobar la manera concreta de crear i mantenir els mecanismes que ho facin possible per a la seva organització.

Construir i millorar la cultura de la confiança és un repte per als *directius* si volen aconseguir la identificació dels col·laboradors amb les fites organitzatives, que, a més, pot suposar la diferència en temps d'incertesa o el punt extra en temps de bonança. La ironia és que la confiança, sovint criticada pels directius com un concepte *soft* i aparentment intractable, de fet és una condició necessària per aconseguir avantatge competitiu, associada a innovacions estratègiques i estructurals (Whitener, Brodt, Korsgaard i Werner, 1998).

La idea que un augment de la confiança condueix a uns millors processos i una actuació superior de l'equip ha mantingut l'ímpetu de nombroses intervencions de *gerents i consultors* (per exemple, vegeu Kaplan, 1979; Tannenbaum et al., 1992; Woodman i Sherwood, 1980). De les dades de l'estudi, se'n poden derivar alguns suggeriments pràctics per incrementar els processos de la dinàmica dels grups, com ara la confiança interpersonal i la cohesió dels seus membres. Hi ha consens en el fet que la cohesió és un aspecte integral dels models d'efectivitat de l'equip (Cohen i Bailey, 1997; Hackman, 1987; Sundstrom et al., 1990). Comprendre les conductes

associades a l'efectivitat de l'equip permetrà ajudar els clubs a desenvolupar intervencions i programes de formació adequats.

Finalment, és important remarcar que el fet que la present recerca hagi utilitzat equips esportius com a unitat d'anàlisi presenta algunes limitacions per a la generalització dels resultats. Evidentment, hi ha diferències entre els equips esportius i els d'una empresa, quant a la manera com es mesuren els recursos i l'ajust entre els membres. Per exemple, les habilitats de negoci que influeixen en els resultats de l'empresa són bastant diferents de les que necessita un membre d'un equip esportiu per influir en els resultats d'un partit. D'altra banda, les mesures d'efectivitat d'una empresa (vendes, rendibilitat, etc.) difereixen força de les mesures d'efectivitat d'un equip esportiu (guanyar, perdre). Però sí que comparteixen alguns trets comuns: es troben en entorns altament competitius amb mesures d'efectivitat ben establertes, en tots dos tipus d'organitzacions hi ha persones que prenen decisions i escullen les estratègies per guanyar competitivitat, i totes dues es basen en les persones per implantar aquestes estratègies (Wright et al., 1995).⁶³

8.2. RECOMANACIONS

8.2.1. Fortaleses i limitacions de l'estudi

Contribució conceptual. Una de les aportacions importants d'aquest estudi és el seu *model conceptual*, que integra els diferents nivells d'anàlisi en què la confiança es dona a les organitzacions de treball. A més d'aquesta contribució significativa, aquest estudi empíric presenta altres fortaleses, però també limitacions, tant conceptuals com metodològiques, que cal tenir en compte per a futures recerques i per a la generalització dels resultats i que han de conduir a la prudència a l'hora d'enunciar les implicacions i la generalització dels resultats obtinguts.

⁶³ Wright, Smart i McMahan (1995), en una recerca sobre estratègia i recursos humans en equips de bàsquet, conclouen que, com que, d'una banda, hi ha totes aquestes similituds entre els equips de bàsquet i els equips d'una empresa i, de l'altra, la teoria basada en els recursos tracta d'explicar l'efectivitat organitzativa per a totes les organitzacions (no només per a les empreses), els resultats del seu estudi es correspon a un enfocament contingent i una perspectiva basada en els recursos.

Nivell d'anàlisi. A més del model conceptual triaxial de la confiança que incorpora elements de la confiança interpersonal i organitzativa, el fet d'haver elegit el *nivell d'anàlisi de l'equip* dona una perspectiva més coherent als processos dinàmics interdependents de l'equip i aporta un nivell d'explicació més ajustat al fenomen d'estudi. Però, alhora, aquesta decisió ha reduït, en part, les possibilitats explicatives, en haver hagut d'agregar les dades dels 690 jugadors **per a** cadascun dels equips. Estadísticament parlant, la mostra d'*equips resultants* ha quedat de dimensions reduïdes, malgrat tenir el 89 % de la població d'aquest tipus d'equips (interactius i professionals) en aquest context (l'esportiu d'alta competició).

Comentario [.18]: per? per a?

Tot i que la base de dades és àmplia ($n = 690$), es basa només en un *context d'equips de treball*, l'esportiu d'alta competició. Si bé això dona homogeneïtat a la mostra, la seva generalització a altres col·lectius es veu limitada. Una mostra més gran d'equips hagués incrementat substancialment el poder del test estadístic. En aquest sentit, però, pel fet de tenir molt ben acotat el context, s'ha reduït la presència d'altres variables que hi intervenen, d'acord amb la tecnologia de la tasca o el context de treball i la tipologia del grup.

Context organitzatiu. Cal reconèixer també les limitacions del tipus de mostra (equips esportius professionals) com a base per a la *generalització de l'estudi de la confiança a altres organitzacions*. Com assenyalen Wright et al. (1995) en un altre estudi de pràctiques organitzatives de recursos humans d'entitats esportives, els resultats es poden aplicar a altres tipus d'organitzacions productives només amb precaucions, ateses les peculiaritats organitzatives d'aquesta mena d'equips esportius, com ara la dimensió de l'equip (només entre 10 i 16 jugadors), els diferents tipus de feines (3 o 4 posicions bàsiques), la tasca (jugar a l'esport versus produir un producte o un servei), les habilitats predominants (físiques versus cognitives) i la rotació dels membres (bastant alta de temporada en temporada).

Disseny metodològic "quasilongitudinal". Tot i la bondat reconeguda d'emprar altres dissenys metodològics, molts dels treballs de recerca empírics actuals acostumen a ser, per raons diverses, transversals (*cross-sectionals*). Boselie et al. (2001) assenyalen que "un dels problemes de la gran majoria de treballs actuals és la dependència de dissenys transversals que fa virtualment impossible estar segur de les relacions causals que vinculen la gestió de recursos humans i els resultats"

(Boselie et al., 2001, 1114). Per tal d'evitar aquesta mancança, el present estudi utilitza un disseny "quasilongitudinal", on les dades de la variable dependent provenen de fonts objectives, recollides en diferents moments temporals (retrospectivament, durant i al final de la temporada).

En efecte, per tractar de superar aquesta limitació, el present estudi ha obtingut les dades d'eficiència de l'equip de terceres fonts. A més, aquestes dades de la variable criteri s'han recollit amb retard (respecte de les variables predictores), cosa que permet un disseny "quasilongitudinal" on poden veure's reflectides les actituds de confiança cap a l'equip, l'entrenador i el club, en els resultats futurs de l'equip, temporalment distanciat del moment de l'estudi (aproximadament a mitja temporada). Alhora, en incorporar altres fonts d'informació més objectives i que no provenen de la percepció subjectiva de les mateixes persones entrevistades, s'ha tractat també d'evitar els problemes de dependència comuna propis dels qüestionaris autoadministrats.

Àmbit conceptual. En aquest estudi, igual que en altres de precedents (Dirk i Ferrin, 2002), ens hem centrat, a l'hora d'avaluar la confiança en el líder, en les percepcions dels seguidors, en lloc de les pràctiques actuals amb mesures més objectives de la conducta de l'entrenador; l'observació de les conductes ens hagués donat més riquesa. També cal esgrimir una nota de precaució pel fet que, en parlar del cap (de l'entrenador), només s'ha considerat l'entrenador principal, encara que les relacions entre els membres de l'equip i altres membres de l'*staff* tècnic poden jugar un rol igualment prominent en la dinàmica de la cohesió de l'equip (Shields et al., 1997). S'ha trobat que la percepció dels jugadors sobre el cap i l'assistent de l'entrenador difereix a la pràctica (Gardner et al., 1996); aquestes distincions mereixerien atenció en futures recerques sobre la relació del lideratge i la dinàmica de la cohesió i la confiança de l'equip.

Operativització de la variable criteri. Fer servir dades objectives aporta comparativitat entre les dades dels diversos equips, però se'n redueix la riquesa que podrien recollir altres dades d'eficiència més centrades en el procés. També seria recomanable incloure en el model altres mesures de l'eficiència global de l'organització i del context d'aquesta indústria.

8.2.2. Recomanacions per a la recerca futura

Tal com s'ha tractat d'abordar en aquest estudi, i amb la finalitat de comprendre i analitzar millor els factors que conflueixen en la productivitat organitzativa, cal emprendre noves investigacions que vinculin els diferents tipus de confiança que es donen a l'organització i els resultats organitzatius específics, ja que una millor comprensió d'aquests factors i les seves interrelacions podria ser beneficiosa en permetre millorar la productivitat de l'equip i l'efectivitat organitzativa.

La recerca futura hauria d'emprendre més recerques per analitzar i corroborar la consistència dels resultats obtinguts. A més, després de l'anàlisi de les limitacions, s'entreveu un nombre rellevant de direccions que podrien donar continuïtat a aquesta recerca en el futur. Tot i que els resultats del present estudi estan parcialment d'acord amb les expectatives inicials, faria falta més recerca per *reforçar els resultats obtinguts i enriquir el model*:

1. Els resultats s'haurien de *reproduir en altres contextos organitzatius i culturals*; la recerca comparada entre diferents tipus d'equips permetria aprofundir i generalitzar els resultats.
2. La recerca futura hauria d'*ampliar el nombre de casos* en el nivell d'equip. Estudis addicionals amb mostres d'equips més grans serien desitjables perquè permetrien l'aplicació de tècniques estadístiques més consistents i complexes (altres tècniques analítiques multivariants, anàlisis multinivells, equacions estructurals, etc.).
3. Per comprendre millor el desenvolupament de la confiança, seria recomanable fer una combinació d'estudis usant *diferents dissenys metodològics* (longitudinals, experimentals, etc.).
4. Conceptualment, en el model triaxial de la confiança s'han testat relacions generals entre constructes; seria bo *investigar més a fons alguns d'aquests lligams* i incloure, si escau, noves variables que ajudin a explicar l'efectivitat de l'equip en conjunt.

5. El *rol moderador* de la confiança en l'efectivitat organitzativa s'ha de continuar explorant conceptualment i, per tant, en la seva traducció operativa per tal de mesurar-la.
6. En el *nivell d'equip*, caldria més recerca per investigar les manifestacions de la dinàmica del grup en els equips esportius i la relació i influència entre la confiança i cohesió i l'efectivitat i rendiment de l'equip.
7. En el *nivell de confiança i lideratge en el cap*, la recerca futura hauria de basar-se en dades no només de diferents fonts, sinó també de diferents nivells de l'organització, per tal d'incloure també la percepció dels entrenadors, d'altres persones de l'*staff* tècnic i de l'equip directiu.
8. En el *nivell de confiança i polítiques organitzatives*, consistent amb els presents resultats i els d'altres estudis (Davis et al., 2000) sobre la confiança i l'efectivitat en el nivell organitzatiu, la recerca futura hauria d'investigar la relació entre aquests dos constructes mirant mesures d'efectivitat en tots dos nivells (l'organitzatiu i el dels resultats d'equip), ja que encara avui es troben poques recerques que hagin donat resposta a la necessitat que ja entreveïen McCauley i Kuhnert (1992, 282) de connectar la confiança entre individus i la confiança de l'organització amb l'efectivitat organitzativa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Adriaanse, A.; Laan, A. i Voordijk, H. (2004). Levels of trust, and information and communication technology in project-based industry. Paper presented at EURAM (European Academy of Management) - St. Andrews, Escocia.
- Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations, a J. R. Hackman i J. L. Suttle, *Improving the quality of work life*, 227-296. Pallisades, CA: Goodyear.
- Anderson, N. R. i West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey.
- Arrow, K. (1974). *The limits of organization*. New York: Norton.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aryee, S.; Budhwar, P. S. i Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Ashleigh, M. J. i Prichard, S. J. (2005). Enhancing transactive memory and trust: the benefits of team-skills training. Paper presented at EISAM (European Institute for Advanced Studies in Management) - Amsterdam.
- Atkinson, S. i Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Aubert, B. A. i Kelsey, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618.
- Avolio, B.; Bass, B. i Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Palo Alto, CA: Mind garden.
- Avolio, B. i Yammarino, F. J. (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford: Elsevier Science.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Babbie, E. (1990). *Survey research methods*. California: Wadsworth Publishing Company.

- Baker, J.; Yardley, J. i Côté, J. (2003). Coach Behaviors and Athlete Satisfaction in Team and Individual Sports. *International Journal of Sport Psychology*, 34, 226-239.
- Ball, D. W. (1975). A note on method in the sociological study of sport, a D. W. Ball i J. W. Loy, *Sport and social order: Contributions to the sociology of sport*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ball, J. i Carron, A. (1976). The influence of team cohesion and participation motivation upon performance success in intercollegiate ice hockey. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 1, 271-275.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. i Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(2), 175-190.
- Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R.; Stewart, G. L.; Neubert, M. J. i Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Barringer, M. i Milkovich, G. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305-324.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques, a M. M. Chemers i R. Ayman, *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 49-88. San Diego, CA: Academic Press.
- 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(2), 207-218.
- Baumeister, R. F. i Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachment as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Beal, D. J.; Cohen, R. R.; Burke, M. J. i McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Beccerra, M. i Gupta, A. K. (1999). Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177-203.
- Becker, B. i Huselid, M. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 31(1), 1-27.
- Becker, B. i Gerhart, G. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Bennis, W. i Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Benton, A.; Gelber, E.; Kelley, H. i Liebling, B. (1969). Reactions to various degrees of deceit in a mixed-motive relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 170-180.
- Bhattacharya, R.; Devinney, T. i Pillutla, M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Bies, R.; Sheppard, B. i Lewicki, R. (1995). *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 5. Greenwich, CT: JAI.
- Bigley, G. A. i Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.
- Bijlsma-Frankema, K. M.; De Jong, B. i Costa, A. C. (2005). Paths to performance: Trust, monitoring and performance in temporary research teams. Paper presented at EGOS (European Group for Organizational Studies) Colloquium - Berlin.
- Bijlsma-Frankema, K. M. i Koopman, P. L. (2003). Introduction: Trust in Organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.

- Bijlsma-Frankema, K. M. i van de Bunt, G. G. (2002). In search of parsimony: A multiple triangulation approach to antecedents of trust in managers. *Research Method Forum* 7, a <http://www.aom.pace.edu/rmd/2002forum.html>.
- Black, S. J. i Weiss, M. R. (1992). The relationship among perceived coaching behaviors, perceptions of ability, and motivation in competitive age-group swimmers. *Journal of Sport Psychology*, 14, 130-145.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blois, K. (1999). Trust in business to business relationships. *Journal of Management Studies*, 36(2), 197-215.
- Boon, S. D. i Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk, a R. A. Hinde i J. Grobel, *Cooperation and prosocial behavior*, 190-211. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boselie, P.; Paauwe, J. i Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Boss, R. W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group & Organization Studies*, 3(3), 331-342.
- Bowen, J. M. (1973). The questionnaire design, a *Fieldwork, sampling and questionnaire design*, 67-91. Amsterdam: European Society for Opinion Surveys and Market Research.
- Bradach, J. L. i Eccles, R. G. (1989). Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms, a W. R. Scott, *Annual Review of Sociology*, 97-118.
- Breeman, G. (2005). Trusting the Raiffeisen Bank in the Netherlands. Paper presented at EISAM (European Institute for Advanced Studies in Management) - Amsterdam.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27(1), 58-76.
- Brockner, J.; Siegel, P. A.; Daly, J. P.; Tyler, T. i Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
- Bromiley, P. i Cummings, L. (1995). Transaction costs in organizations with trust. *Research on Negotiations in Organizations*, 5, 219-247.
- Brower, H.; Schoorman, F. D. i Tan, H. (2000). A model of leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227-250.

- Bulent, M. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 205-214.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burt, R. i Knez, M. (1996). Trust and third-party gossip, a T. Kramer i R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 68-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Busacca, B. i Grimaldi, L. (2005). Brand knowledge brand trust and consumer response: First evidences from exploratory research. Paper presented at EISAM (European Institute for Advanced Studies in Management) - Amsterdam.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of the conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler, J. K. (1995). Behaviors, trust, and goal achievement in a win-win negotiating role play. *Group & Organization Management*, 20, 486-501.
- Butler, J. K. i Cantrell, R. S. (1984). A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Butler, J. K.; Cantrell, R. S. i Flick, R. J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal*, 17(1), 13-28.
- Butler, K. J. Jr. (1983). Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. *Psychological Reports*, 53, 411-416.
- Bycio, P.; Hackett, R. D. i Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Campbell, J. P.; McCloy, R. A.; Oppler, S. H. i Sager, C. E. (1993). A theory of performance, a N. Schmitt i W. C. Borman, *Personnel selection in organizations.*, 35-70. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cangemi, J. P.; Rice, J. i Kowalski, C. J. (1990). The development, decline and renewal of trust in an organization: some observation. *Psychology: Journal of Human Behaviour*, 27, 46-53.
- Cannella, A. A. i Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23, 213-237.
- Carless, S. A. i De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.

- Carless, S. A.; Wearing, A. J. i Mann L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carnevale, D. G. (1988). Organization trust: A test of a model of its determinants. Unpublished dissertation, Florida State University.
- Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy government: Leadership and management strategies for building trust and high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carron, A. V. (1984). Cohesion in sport teams, a J. M. Silvai R. S. Weinberg, *Psychological foundations of sport*. Champaign, Ill: Human Kinetics.
- Carron, A. V. (1980). *Social psychology of sport*. Ithaca, N.Y.: Movement Publications.
- Carron, A. V. (1993). The sport team as an effective group, a Jean-Marie Williams, *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*. Mountain View, US: Mayfield Publishing Co.
- Carron, A. V. i Ball, J. R. (1977). Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in collegiate hockey. *International Review of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Carron, A. V. i Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Carron, A. V.; Brawley, L. R. i Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups, a J. L. Duda, *Advances in sport and exercise psychology measurement*, 213-226. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V.; Colman, M. M.; Wheeler, J. i Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V.; Widmeyer, W. N. i Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness, a D. Cartwright i A. Zander, *Group dynamics: Research and theory (3rd ed.)*, 91-109. New York: Harper & Row.
- Castaldo, S. (2003). Trust: A multidisciplinary approach. Paper presented at EURAM (European Academy of Management) - Milan.
- Cattell, R. B. (1948). Concepts and methods in the measurement of group syntality. *Psychological Review*, 55, 48-63.
- Cea d'Ancona, M. A. (1998). *Metodología cuantitativa*. Madrid: Síntesis.

- Chan, M. (2003). Corporate espionage and workplace Trust/Distrust. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 45-58.
- Chelladurai, P. (1978). A contingency model of leadership in athletics. Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo, Canada.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 5, 226-231.
- Chelladurai, P. i Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 56, 15-24.
- Chelladurai, P. i Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Child, J. (1998). Trust and international strategic alliances: The case of Sino-Foreign joint ventures, a C. Lane i R. Bachmann, *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Chiles, T. H. i McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preference, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21, 73-99.
- Clark, M. C. i Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.
- 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(3), 239-290.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Connell, J.; Ferres, N. i Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.
- Cook, J. i Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.

- Costa, A. C. (2000). *A matter of trust: effects on the performance and effectiveness of the teams in organizations*. Amsterdam: Ridderprint Offsetdrukkerij.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A. C.; Roe, R. A. i Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Costigan, R. D.; Ilter, S. S. i Berman J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Creed, W. E. D. i Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of control, a R. M. Kramer i T. R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 16-38. London: Sage.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and internal structure of tests. *Psychometricka*, 2, 135-138.
- Cropanzano, R.; Prehar, C. i Chen, P. (1999). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324-351.
- Cummings, L. i Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation, a R. Kramer i T. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302-330. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunningham, J. B. i MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591.
- Curral, S. C. i Judge, T. H. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 64(2), 151-170.
- Dane, F. C. (1997). *Mètodes de recerca*. Barcelona: Proa.
- Das, T. K. i Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-513.
- Das, T. K. i Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 22, 251-283.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity, a D. G. Gambetta, *Trust*, 49-72. New York: Basil Blackwell.
- Davis, J. H. (1969). *Group performance*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Mayer, R. C. i Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Davis, T. i Landa, M. (1999). The trust deficit. *Management Accounting*, 71(10), 12-16.
- De Dreu, C.; Giebels, E. i Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83, 408-423.
- De Propis, L. (2005). Trust, social capital and multi-national webs. Paper presented at EISAM (European Institute for Advanced Studies in Management) - Amsterdam.
- De Vries, M. F. R. (1999). High-performance teams: Lessons from the pygmies. *Organizational Dynamics*, 27, 66-77.
- Delaney, J. T. i Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7, 1-16.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Deutsch, M. (1962). *Cooperation and trust: Some theoretical notes*. Lincoln: Nebraska University Press.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-140.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291-310.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders, *Handbook of trust research*. In press.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.

- Dirks, K. T. i Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T. i Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doney, P. M. i Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Doney, P. M.; Cannon, J. P. i Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture in the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Dumaine, B. (1994). The trouble with teams. *Fortune*, 130, 86-92.
- Dumdum, U. R.; Lowe, K. B. i Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension, a B. J. Avolio i F. J. Yammarino, *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford: Elsevier Science.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12, 457-473.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Ekeh, P. P. (1974). *Exchange theory: The two traditions*. London: Heinemann.
- Elangovan, A. R. i Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23, 547-566.
- Ellonen, R.; Blomqvist, K. i Puumalainen, K. (2005). Is there a link between organizational culture, trust and innovation performance? Paper presented at EISAM (European Institute for Advanced Studies in Management) - Amsterdam.
- Evans, C. R. i Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: a meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175-186.
- Fairholm, G. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport, CT: Praeger.

- Farh, J.; Tsui, A.; Xin, K. i Cheng, B. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organizational Science*, 9, 471-487.
- Fernández Alles, María de la Luz. (2001). Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio de la gestión de recursos humanos. Cádiz: Unpublished doctoral dissertation, Universidad de Cádiz.
- Ferrin, D. L. i Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18-31.
- Ferrin, D. L. i Shah, P. (1997). Trust, cooperation, and conflict in groups: A social network analysis of MBA task force teams. Paper presented at the 1997 Academy of Management Meeting, Boston, MA.
- Ferris, G. R.; Arthur, M. M.; Berkson, H. M.; Kaplan, D. M.; Harell-Cook, G. i Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management - Organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Festinger, L.; Schachter, S. i Back, K. (1950). *Social pressure in informal groups*. New York: Harper & Row.
- Fichman, M. (1997). A multilevel analysis of trust in interorganizational customer-supplier ties. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting - Boston.
- Fiore, S. M.; Salas, E. i Cannon-Bowers, J. A. (2001). Group dynamics and shared mental model development, a M. London, *How people evaluate others in organizations*, 309-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fleishman, E. i Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Flores, F. i Solomon, R. C. (1998). Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, 8, 205-232.
- Forsyth, D. (1990). *Group dynamics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations*. London: Faber and Faber.
- Fox, E. C. (1986). Team cohesion, ability and coaches' leadership effectiveness as predictors of success in women's intercollegiate softball. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia, Athens.
- Friedlander, F. (1970). The primacy of trust as a facilitator of further group accomplishment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 387-400.
- Frost, T.; Stimpson, D. V. i Maughan, N. R. C. (1978). Some correlates of trust. *Journal of Psychology*, 99(1), 103-108.

- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Fulk, J.; Brief, A. i Barr, S. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 301-313.
- Fuller, J. B.; Peterson, C. E.; Hester, K. i Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287.
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence and expectations, a G. A. Athos i J. J. Gabarro, *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationship*, 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York, NY: Basil Blackwell.
- Gammage, K. L.; Carron, A. V. i Estabrooks, P. A. (2001). Team cohesion and individual productivity. The influence of the norm for productivity and the identifiability of individual effort. *Small Group Research*, 32(1), 3-18.
- García-Ferrando, M.; Ibáñez, J. i Alvira, F. (1994). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*. Madrid: Alianza.
- García, J. (2006). Análisis de la confianza organizacional mediante un enfoque de metaanálisis: marcos teóricos, disciplinas subyacentes, conceptualización, antecedentes y consecuencias. Unpublished doctoral dissertation, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- Gardner, D. E.; Shields, D. L. L.; Bredemeier, B. J. L. i Bostrom, A. (1996). The relationship between perceived coaching behaviors and team cohesion among baseball and softball players. *The Sport Psychologist*, 10, 367-381.
- Gibb, J. R. (1964). Climate for trust formation, a L. P. Bradford; J. R. Gibb i K. D. Benne, *T- Group theory and laboratory method*, 279-301. New York: John Wiley.
- Gillespie, N. (2004). Leadership and trust: The nature and determinants of interpersonal trust in knowledge-based teams. Unpublished doctoral dissertation, University of Melbourne, Melbourne.
- Gillespie, N. (2003). Measuring Trust in Working Relationships: The Behavioral trust Inventory. Paper presented at the Academy of Management Conference, Seattle.
- Gillespie, N. i Dietz, G. (2005). Trust repair after an organization-level failure. Paper presented at EISAM (European Institute for Advanced Studies in Management) - Amsterdam.
- Gillespie, N. i Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.

- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Golembiewski, R. i McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group process, a C. Cooper, *Theories of group process*, 131-185. New York: Wiley.
- González-Gómez, A.; Padilla-García, J. L. i Pérez-Meléndez, C. (1998). La calidad de la encuesta, a A. J. Rojas; J. S. Fernández i C. Pérez, *Investigar mediante encuesta*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Good, D. (1988). Individuals, interpersonal relations, and trust, a D. Gambetta, *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 31-48. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Goodman, P. S.; Atkin, R. A. i Schoorman, F. D. (1983). On the demise of organizational effectiveness studies, a K. Cameron i D. Whetten, *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, 163-183. Orlando, FL: Academic Press.
- Goodman, P. S.; Ravlin, E. i Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations, a L. Cummings i B. Staw, *Research in organizational behavior*, 121-173. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gordon, S. (1988). Decision styles and coaching effectiveness in university soccer. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 13(1), 56-65.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-179.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis?. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.
- Greenberg, J. i Cropanzano, R. (1999). *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greer, L. L.; Jehn, K. A. i Thatcher, S. (2005). The effect of trust on conflict and performance in groups split by demographic faultlines. Paper presented at EISAM (European Institute for Advanced Studies in Management) - Amsterdam.

- Grieve, F. G.; Whelan, J. P. i Meyers, A. W. (2000). An experimental examination of the cohesion-performance relationship in an interactive team sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 12, 219-235.
- Griffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120.
- Guest, D. E. i Conway, N. (2000). Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367-389.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- Gully, S. M.; Devine, D. J. i Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: effects of levels of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26(4), 497-520.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups, a M. A. West, *Handbook of work group psychology*, 3-21. Chichester, England: Wiley.
- Guzzo, R. A. i Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A. i Salas, E. (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A. i Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations, a M. Dunnette i L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 268-313. Chicago, IL: McNally.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams, a J. Lorsch, *Handbook of organizational behavior*. New York: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations, a M. Dunnette i L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 199-267. Chicago, IL: McNally.
- 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 Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations, a P. S. Goodman i associates, *Designing effective work groups*, 72-119. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hagen, J. i Choe, S. (1998). Trust in Japanese interfirm relations: Institutions sanctions matter. *Academy of Management Review*, 23(3), 589-600.

- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. i Black, W. (1999). *Análisis multivariante (5ª edición)*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hanson, T. W. i Gould, D. (1988). Factors affecting the ability of coaches to estimate their athletes' trait and state anxiety levels. *The Sport Psychologist*, 2, 298-313.
- Harel, G. H. i Tzafrir, S. S. (1999). The effects of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Hays, W. L. (1991). *Statistics*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Hogan, R.; Curphy, G. i Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust - the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hough, L. M. i Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future - Remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership, a J. Hunt i L. Larson, *Leadership: The cutting edge*, 189-207. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. i Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories, a M. M. Chemers i R. Ayman, *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 81-107. San Diego, CA: Academic Press.
- Hoyt, C. L.; Murphy, S. E.; Halverson, S. K. i Watson, C. B. (2003). Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(4), 259-274.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A.; Jackson, S. E. i Schuller, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Hwang, P. i Burgers, W. (1997). Properties of trust: An analytical view. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 69, 67-73.

- Hyatt, D. E. i Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. i Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing line. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Indik, B. P. (1965). Operational size and member participation: Some empirical tests of alternative explanations. *Human Relations*, 18, 339-350.
- Jackson, S. i Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organisations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S. i Ruderman, M. N. (1996). *Diversity in work teams*. Washington, DC: American Psychological Association.
- James, L. R.; Demaree, R. G. i Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 85-98.
- James, L. R.; Demaree, R. G. i Wolf, G. (1993). r_{wg} : an assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Jeffries, F. L. i Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- Johnson-George, C. i Swap, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific order. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Jones, A.; James, L. i Bruni, J. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60, 146-149.
- Jones, G. R. i George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Judd, C. M. i Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602-619.
- Jung, D. I. i Avolio, B. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kaplan, R. E. (1979). The conspicuous absence of evidence that process consultation enhances task performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15(3), 346-360.

- Katz, N. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Executive*, 15(3), 56-69.
- Katzenbach, J. R. (1997). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R. i Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kegan, D. i Rubenstein, A. (1973). Trust, effectiveness, and organizational development: A field study in R&D. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 498-513.
- Kenny, D. A.; Kashy, D. A. i Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology, a D. Gilbert; S. Fiske i G. Lindzey, *The handbook of social psychology*, 233-265. Boston: McGraw-Hill.
- Kenny, D. A. i Lavoie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 339-348.
- Kern, H. (1998). Lack of trust, surfeit of trust: Some causes of the innovation crisis in German industry, a C. Lane i R. Bachmann, *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, 203-213. New York: Oxford University Press.
- Kim, W. C. i Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 502-526.
- Kimmel, M.; Pruitt, D.; Magenau, J.; Konar-Goldband, E. i Carnevale, P. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 9-22.
- Kingshott, R. P. J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35, 724-739.
- Kirkpatrick, S. i Locke, E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Klein, K. J.; Dansereau, F. i Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Klimoski, R. i Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams, a R. Guzzo; E. Salas i associats, *Team effectiveness and decision making in organizations*, 291-332. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klimoski, R. i Karol, B. L. (1976). The impact of trust on creative problem solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 61, 630-633.

- Konovsky, M. A. i Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M. A. i Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Korsgaard, M. A.; Schweiger, D. M. i Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. i Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J. i Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, 161-167.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R. i Isen. A. (1994). Trust and distrust: Its psychological and social dimensions. *Motivation Emotion*, 18, 105-107.
- Kramer, R. i Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krane, V.; Finch, L.; Gould, D.; Eklund, R. i Kelley, B. (1990). Factors influencing coaches' ability to predict anxiety levels in their athletes. Symposium presented at the meeting of the Association for the Advancement of Applied Sport Psychology, San Antonio, Texas.
- La Porta, R.; López-de-Silanes, F.; Shleifer, A. i Vishny, R. (1997). Trust in large organisations. *American Economic Review*, 87(2), 333-338.
- Landers, D. M.; Wilkinson, M. O.; Hatfield, B. D. i Barber, H. (1982). Causality and the cohesion - performance relationship. *Journal of Social Psychology*, 4, 170-183.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and issues in the study of trust, a C. Lane i R. Bachmann, *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*, 1-30. Oxford: Oxford University Press.
- Lane, C. i Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, 17(3), 365-395.

- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- Larson, C. i LaFasto, F. (1989). *Teamwork*. Newbury Park, CA: Sage.
- Larzerelle, R. E. i Huston, T. L. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42(3), 595-604.
- Lau, D. C. i Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lawler, E. E. III. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. III. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, D. Z. i Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Lewicki, R. J. i Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships, a R. M. Kramer i T. R. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lewicki, R. J. i Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline, a B. B. Bunker i J. Z. Rubin & Associates, *Conflict, cooperation and justice.*, 133-173. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J.; McAllister, D. J. i Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, J. D. i Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Licht, M. H. (1995). Multiple regression and correlation, a L. G. Grimm i P. R. Yarnold, *Reading and Understanding Multivariate Statistics*, 19-64. Washington, DC: American Psychological Association.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lindell, M. K.; Brandt, D. J. i Whitney, D. J. (1999). A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23, 127-135.

- Lindsfold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85(4), 772-793.
- Lord, R. i Maher, K. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lorenz, E. H. (1988). Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry, a D. Gambetta, *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 194-210. Oxford: Basil Blackwell.
- Lowe, K.; Kroeck, K. G. i Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives, a D. Gambetta, *Trust: Making and breaking co-operative relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester, England: Wiley.
- MacCrimmon, K. R. i Wehrung, D. A. (1986). *Taking risks: The management of uncertainty*. New York: Free Press.
- MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M. i Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- MacKinnon, D. P. i Dwyer, J. H. (1993). Estimating mediated effects in prevention studies. *Evaluation Review*, 17, 144-158.
- Manz, C. C. i Sims, H. P. Jr. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high performance companies*. New York: John Wiley.
- March, J. G. i Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33, 1404-1418.
- Mayer, R. C. i Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H. i Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C. i Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mayntz, R.; Holm, K. i Hubner, P. (1983). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza.

- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, D. P. i Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
- McEvily, B.; Perrone, V. i Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McKnight, H. D.; Cummings, L. L. i Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationship. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Meindl, J.; Ehrlich, S. i Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Mellinger, G. (1959). Interpersonal trust and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 304-309.
- Miles, R. E. i Creed, W. E. D. (1995). Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review, a B. M. Staw i L. L. Cummings, *Research in organizational behavior*, 333-372. Greenwich, CT: JAI Press.
- Miller, G. J. (1992). *Managerial dilemmas: The political economy of hierarchy*. New York: Cambridge University Press.
- Mishra, A. i Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust, a R. M. Kramer i T. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287. London: Sage.
- Mishra, J. i Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-463.
- Monks, K. i McMackin, J. (2001). Designing and aligning an human resource system. *Human Resource Management Journal*, 11, 57-73.
- Mooradian, T.; Renzl, B. i Matzler, K. (2005). Propensity to trust, interpersonal trust and knowledge sharing. Paper presented at EISAM (European Institute for Advances Studies in Management) - Amsterdam.

- Moorman, C.; Zaltman, G. i Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Moreland, R. L. i Levine, J. M. (1988). Group dynamics over time: Development and socialization in small groups, a J. E. McGrath, *The Psychology of time: New perspectives*, 151-181. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, R. M. i Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Morrow, J. L.; Hansen, M. H. i Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within co-operative organisations. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48-64.
- Muchinsky, P. M. (1977). An intraorganizational analysis of the Roberts and O'Reilly organizational communication questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 62, 184-188.
- Mullen, B. i Baumeister, R. F. (1987). Group effects on self-attention and performance: Social loafing, social facilitation, and social impairment, a C. Hendrick, *Review of personality and social psychology*, 189-206. Newbury Park, CA: Sage.
- Mullen, B. i Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- Mullen, B. i Hu, L. (1989). Perceptions of ingroup and outgroup variability: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 10, 233-252.
- Mullen, B.; Johnson, D. A. i Drake, S. D. (1987). Organizational productivity as a function of group composition: A self-attention perspective. *Journal of Social Psychology*, 127, 143-150.
- Munn, P. i Drever, E. (1995). *Using questionnaires in small-scale research*. Glasgow: SCR.
- Möllering, G. (2003). Ideal-types of trust and the role of suspension. Paper presented at EURAM (European Academy of Management) - Milan.
- Möllering, G. (2001). The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. *Sociology*, 35(2), 403-420.
- Möllering, G. (2005). Rational, institutional and active trust: Just do it!?, a K. M. Bijlsma i R. J. A. Klein Woolthuis, *Trust under pressure: Empirical investigations of the functioning of trust and trust building in uncertain circumstances*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, routine, reflexivity*. Oxford: Elsevier.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Nooteboom, B.; Berger, H. i Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40, 308-338.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly III, C. i Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations: Three experiments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 253-265.
- O'Reilly III, C. (1978). The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation. *Human Relations*, 31, 173-193.
- O'Reilly III, C. i Anderson, J. (1980). Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Communication Research*, 6, 290-298.
- O'Reilly III, C.; Caldwell, D. F. i Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- Oldham, G. (1975). The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. *Academy of Management Journal*, 18, 461-475.
- Oliver, L. W. (1990). The relationship of cohesion and performance: A meta-analysis and critique of the literature. Unpublished manuscript, U.S. Army Research Institute.
- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Pinter.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Paskevich, D. M.; Estabrooks, P. A.; Brawley, L. R. i Carron, A. V. (2000). Group cohesion in sport and exercise, a R. Singer; M. Murphy i L. Tennant, *Handbook of research in sport psychology*, 472-494.
- Patten, T. H. (1981). *Organizational development through team building*. New York: John Wiley & Sons.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.
- Pearce, J. L.; Branyiczki, I. i Bakacsi, G. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 261-282.
- Pearce, J. L.; Sommer, S. M.; Morris, A. i Friderger, M. (1992). A configurational approach to interpersonal relations: Profiles of workplace social relations and task interdependence. Unpublished manuscript, University of California at Irvine.
- Pease, D. G. i Kozub, S. (1994). Perceived coaching behaviors and team cohesion in high school girls basketball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology: NASPSPA Abstracts*, 16, S93.
- Pennings, J. M. i Woiceshyn, J. (1987). A topology of organizational control and its metaphors. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 75-104.
- Pettit, J. D.; Goris, J. R. i Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pillai, R.; Schriesheim, C. i Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-study sample. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S.; Moorman, R. i Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M. i MacKenzie, S. B. Bommer W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

- Porter, T. i Lilly, B. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7, 361-376.
- Preacher, K. J. i Leonardelli, G. J. (2001). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*.
- En línia disponible a <http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm>.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Read, W. H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 3-15.
- Rempel, J. K. i Holmes, J. G. (1986). How do I trust thee?. *Psychological Today*, 20, 28-34.
- Rempel, J. K.; Holmes, J. G. i Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Rich G. (1997). The sales manager as a role model: Effects of trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Riemer, H. A. i Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Riemer, H. A. i Chelladurai, P. (2001). Satisfaction and commitment of Canadian university athletes: The effects of gender and tenure. *Avante*, 7(1), 27-50.
- Riker, W. H. (1974). The nature of trust, a J. T. Tedeschi, *Perspectives on social power*, 63-81. Chicago: Aldine.
- Ring, P. S. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business and Society*, 35, 148-175.
- Ring, P. S. i Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Ring, P. S. i Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Roberts, K. H. i O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.
- Robinson, S. (1996). Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.

- Robinson, S. i Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, T. T. i Carron, A. V. (1982). Personal and situational factors associated with dropping out versus maintaining participation in competitive sport. *Journal of Sport Psychology*, 4, 364-378.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 615-665.
- Rousseau, D. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.
- Rousseau, D. i Tijoriwala, S. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528.
- Rousseau, M. T.; Stikin, S. B.; Burt, S. B. i Carmerer, C. (1998). Not so different after all: Across-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruder, M. K. i Gill, D. L. (1982). Immediate effects of win-loss on perceptions of cohesion in intramural and intercollegiate volleyball teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 227-334.
- Rus, A. (2005). Trust and performance: Institutional, interpersonal and network trust, a K. Bijlsma-Frankema i R. K. Woolthuis, *Trust under pressure: empirical investigations of trust and trust building in uncertain circumstances*, 80-104. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ryska, T. A.; Yin, Z.; Cooley, D. i Ginn, R. (1999). Developing team cohesion: A comparison of cognitive-behavioral strategies of U.S. and Australian sport coaches. *Journal of Psychology*, 133(5), 523-539.
- Saavedra, R.; Earley, P. C. i Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Sako, M. (1992). *Prices, quality, and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Sako, M. i Helper, S. (1998). Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, 387-417.

- Salas, E.; Dickinson, T. L.; Converse, S. A. i Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training, a R. W. Swezey i E. Salas, *Teams: Their training and performance*, 3-29. Norwood, NJ: Ablex.
- Salminen, S.; Luikkonen, J. i Telama, R. (1992). The differences in coaches' and athletes' perception of leader behaviour of Finnish coaches, a T. Williams; L. Almond i A. Sparkes, *Sport and physical activity: Moving towards excellence*, 517-522. London: E. & F.N. Sponon.
- Sashkin, M. (1988). Visionary leadership, a J. Conger i R. Kanungo, *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sayles, L. R. (1979). *Leadership: What effective managers really do... and how they do it*. New York: McGraw-Hill.
- Schippers, M. C. (2003). *Reflexivity in Teams*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Schlegelmilch, B. B. i Diamantopoulos, A. (1991). Prenotification and mail survey response rates: A quantitative integration of the literature. *Journal of the Market Research Society*, 33, 243-255
- Schlenker, B. R. (1975). Group members' attributions of responsibility for prior performance. *Representative Research in Social Psychology*, 6, 96-108.
- Schlenker, B. R.; Helm, R. i Tedeschi, J. T. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 419-427.
- Schlenker, B. R. i Miller, R. S. (1977). Group cohesiveness as a determinant of egocentric perceptions in cooperative groups. *Human Relations*, 11, 1039-1055.
- Schneider, B. i Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schriesheim, C.; Castro, S. i Cogliser, C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Schuler, R. C. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S.; Dolan, S. L. i Jackson, S. E. (2001). Trends and emerging issues in human resource management: Global and trans cultural perspectives - Introduction. *International Journal of Manpower*, 22(3), 195-198.
- Schurr, P. i Ozanne, J. (1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 939-953.

- Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6, 157-175.
- Scott, D. (1983). Trust differences between men and women in superior-subordinate relationships. *Group & Organizational Studies*, 8, 319-336.
- Señor, L. (2000). *Diccionario de citas*. Editorial Espasa Calpe.
- Serpa, S.; Pataco, V. i Santos, F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, 22, 78-89.
- Settoon, R. P.; Bennett, N. i Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.
- Shamir, B.; Arthur, B. B. i House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5, 25-42.
- Shamir, B.; Zakay, E.; Breinen, E. i Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Shapiro, D.; Sheppard, B. H. i Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Shapiro, S. (1987). The social control of interpersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Shaw, B. R. (1997). *Trust in the Balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shaw, J. D.; Delery, J. E.; Jenkins, Jr. J. D. i Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Sheppard, B. H. i Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422-437.
- Sheppard, B. H. i Tuschinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization, a R. M. Kramer i T. R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 140-166. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Shields, D. L. L.; Gardner, D. E.; Bredemeier, B. J. L. i Bostro, A. (1997). The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *Journal of Psychology*, 13(2), 196-210.
- Shockley-Zalabak, P.; Ellis, K. i Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it is, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Simmel, G. (1950). *The sociology of George Simmel*. New York, NY: Free Press.
- Simon, L. S. (1995). Trust in leadership: Its dimensions and mediating role. (Doctoral dissertation). *Dissertation Abstracts International*, 56, 556.
- Simons, T. i Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intra-group trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Siobhan, A. (1993). Reframing management competence: Focusing on the top management team. *Personnel Review*, 22(6), 53-62.
- Sitkin, S. B. (1995). On the positive effect of legalization on trust, a R. J. Bies; R. J. Lewicki i B. H. Sheppard, *Research on negotiation in organizations*, 185-217.
- Sitkin, S. B. i Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organizational Science*, 4, 367-392.
- 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(1), 66-96.
- Skinner, D. i Saunders, M. N. K. (2005). The meaning and use of the terms trust, mistrust and distrust: Relevant debate or academic navel gazing? Paper presented at EISAM (European Institute for Advanced Studies in Management) - Amsterdam.
- Slater, P. E. (1958). Contrasting correlates of group size. *Sociometry*, 21, 129-139.
- Smith, J. B. i Barclay, W. B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3-21.
- Smith, K. G.; Carroll, S. J. i Ashford, S. J. (1995). Intra - and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- Smith, K. G.; Smith, K. A.; Olian, J. D.; Sims, H. P.; O'Bannon, D. P. i Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.

- Smoll, F. L. i Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.
- Snell, S. i Youndt, M. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711-737.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models, a S. Leinhardt, *Sociological methodology*, 290-312. San Francisco: Jossey-Bass.
- Solomon, G. B. (1999). Predictors of coach effectiveness in competitive sport: The role of actual and expected performance. *International Sports Journal*, 3, 25-36.
- Spreitzer, G. M. i Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitute's effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Staw, B. (1975). Attribution of the 'causes' of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 414-432.
- Steiner, I. (1972). *Group processes and productivity*. San Diego, CA: Academic Press.
- Stoetzel, J. i Girard, A. (1973). *La encuestas de opinión pública*. Madrid: IOP.
- Stogdill, R. M. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 26-43.
- Strub, P. J. i Priest, T. B. (1976). Two patterns of establishing trust: The marijuana user. *Sociological Focus*, 9, 399-411.
- Sundstrom, E. (1999). The challenges of supporting work team effectiveness, a E. Sundstrom i associates, *Supporting work team effectiveness: Best management practices for fostering high performance*, 3-23. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sundstrom, E.; De Meuse, K. P. i Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Swezey, R. W. i Salas, E. (1992). *Teams: Their training and performance*. Norwood, NJ: Ablex.
- Tabachnick, B. G. i Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: Harper-Collins.
- Tan, H. i Tan, C. (2000). Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

- Tannenbaum, S. I.; Beard, R. L. i Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical evidence, a K. Kelley, *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*. Amsterdam, Holland: Elsevier Science Publishers.
- Tsai, W. i Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-477.
- Tsui, A. S. (1984). A role-set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- Tyler, T. i Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions and willingness to accept decisions, a R. M. Kramer i T. R. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tyler, T. (1990). *Why people obey the law*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Tyler, T. i Kramer, R. M. (1996). Whither trust?, a T. R. Kramer i R. M. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 1-15. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tzafir, S.; Harel, G. H.; Baruch, Y. i Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628-647.
- Tzafir, S. (2006). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Tzafir S. i Dolan, S. L. (2004). Trust me. A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, 2(2), 117-134.
- Tzafir, S. i Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 193-207.
- Tziner, A. (1982). Differential effects of group cohesiveness types: A clarifying overview. *Social Behavior and Personality*, 10, 227-239.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Ulrich, D. i Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77-92.
- Van Bergen, A. i Koekebakker, J. (1959). Group cohesiveness in laboratory experiments. *Acta Psychologica*, 16, 81-98.
- Van de Ven, A. H. i Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.

- Van Vianen, A. E. M. i De Dreu, C. K. W. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 97-120.
- Visauta, B. (1997). *Análisis estadístico con SPSS para Windows. Vol I: Estadística básica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Waldman, D. i Yammarino, F. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Wandzilak, T.; Ansorge, C. J. i Potter, G. (1988). Comparison between selected practice and game behaviors of youth sport soccer coaches. *Journal of Sport Behavior*, 2, 78-88.
- Ward, E. A. (1997). Autonomous work groups: A field study of correlates of satisfaction. *Psychological Reports*, 80, 60-62.
- Webber, S. S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *Journal of Management Development*, 21(3), 201-214.
- Webber, S. S. i Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- Weick, K. E. i Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-382.
- Weiss, M. R. i Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.
- West, M. A. i Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment human resource practices" affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitener, E. M.; Brodt, S. E.; Korsgaard, A. i Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Whitney, J. D. (1994). *The trust factor: Liberating profits and restoring corporate vitality*. New York: McGraw-Hill.

- Wicks, A.; Berman, S. i Jones, T. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.
- Widmeyer, W. N.; Brawley, L. R. i Carron, A. V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The group environment questionnaire*. London, Ontario: Sports Dynamics.
- Widmeyer, W. N.; Carron, A. V. i Brawley, L. R. (1993). Group cohesion in sport and exercise, a R. Singer; M. Murphey i L. K. Tennant, *Handbook of research on sport psychology*, 672-692. New York: MacMillan.
- Williams, J. M. i Hacker, C. M. (1982). Causal relationships among cohesion, satisfaction, and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 324-337.
- Williams, J. M.; Jerome, G. J.; Kenow, L. J. i Rogers, T. (2003). Factor Structure of the Coaching Behavior Questionnaire and Its Relationship to Athlete Variables. *The Sport Psychologist*, 17, 16-34.
- Williams, J. M. i Widmeyer, W. N. (1991). The cohesion-performance outcome relationship in a coaching sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 13, 364-371.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 30, 131-145.
- Williamson, O. E. (1974). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Wonnacoott, T. H. (1989). *Fundamentos de estadística para administración y economía*. México: Limusa.
- Woodman, R. i Sherwood, J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 166-186.
- Wright, P. M. i McMahan, G. (1994). Human resources as a source of sustained competitive advantage: A resource based view. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 299-324.
- Wright, P. M.; Smart, D. L. i McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.
- Yammarino, F. J. (1990). Individual - and group - directed leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 739-759.
- Yammarino, F. J. i Dublinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811.

- Yammarino, F. J. i Markham, S. E. (1992). On the application of within and between analysis: Are absence and affect really group-based phenomena?. *Journal of Applied Psychology*, 77, 168-176.
- Yeager, S. I. (1978). Measurement of independent variables which affect communication: A replication of Roberts and O'Reilly. *Psychological Reports*, 43, 1319-1324.
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 73-96.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. i Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations, a M. D. Dunnette i L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management*, 15, 251-289.
- Zaccaro, S. J. (1991). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group related outcomes: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 131, 387-399.
- Zaccaro, S. J.; Rittman, A. L. i Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zaheer, A.; McEvily, B. i Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zand, D. (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*. New York: Oxford University Press.
- Zand, D. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zander, A. (1982). *Making groups effective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zander, A. (1971). *Motives and goals in groups*. New York: Academic Press.
- Zeffane, R. i Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920, a B. M. Staw i L. L. Cummings, *Research in organizational behavior*, 53-111. Greenwich, CT: JAI Press.

Part III

ANNEXOS

L'essencial és invisible als nostres ulls.

Antoine de Saint- Exupéry (s. XX)

*En tant que són més les coses que ignores
que no pas les que saps, millor no parlis gaire.*

Ramon Llull (s. XXII)

ANNEXOS

1. Instruments de recollida de les dades	243
1.1. Versió jugadors en espanyol	245
1.2. Versió jugadors en anglès	249
2. Cartes i participants	253
2.1. Carta de presentació de l'estudi als jugadors	255
2.2. Invitació al panel d'experts	259
2.3. Llista de participants en el panel d'experts	261
2.4. Llista d'equips participants en l'estudi	263
3. Detall dels càlculs estadístics	265
3.1. Fiabilitat de les escales: Alfa de Cronbach	267
3.2. Càlculs dels estudis de les variàncies	295
3.3. Càlculs de les regressions múltiples	319
4. Síntesi de la tesi en llengua anglesa	341

|

|

SUMMARY OF
DOCTORAL THESIS

|

Presentation

This thesis studies the relationship between trust and organisational effectiveness in the context of interactive professional sports. In spite of the growing interest in management literature on organisational trust and its influence on effectiveness and results, very few empirical studies have analysed it from the team perspective. The objective of this research is to empirically research how far the perception of players' trust (between team members, their relationships with the principle coach and the club as a whole) can predict future team action. Another factor considered was the possible moderating effect of the coach's management style (transactional or transformational leadership), along with group cohesion and organisational policies.

This empirical work analyses the results of field work done between March and April 2005 with 700 athletes from 59 professional teams in the Spanish premier sporting leagues for basketball (ACB), handball (ASOBAL), skate hockey (OK-Liga) and indoor football (Liga de Honor). It used a combination of ANOVA and regression analysis to estimate the relationships proposed in the research model. The results obtained provide evidence that one group of variables exercises a mediating effect between the actual and future results of the team. Our results explain 68.6 % of the variance.

Introduction of the research problem

In work relationships, trust is positively related to some productive behaviours and results. Many studies have recognised that employee trust is a key variable that influences the action, effectiveness and performance of the organisation (Dirks and Ferrin, 2002; Kramer and Tyler, 1996; Lewicki, McAllister and Bies, 1998; Mayer and Davis, 1999; Mayer, Davis and Schoorman, 1995; Whitney, 1994).

Much research has focussed on ways to reinforce and intensify trust in organisations (Tzafrir, Baruch and Dolan 2002; Gambetta, 1988; McKnight, Cummings and Chervany, 1998) and has suggested that organisations see trust as a desirable attribute. In this respect, some results link trust to several types of work behaviours that include: organisational behaviours of responsibility (Konovsky and Pugh, 1994); employee action, both individual and group (Mayer and Davis, 1999); satisfaction (Gould-Williams, 2003); commitment to the organisation (Cook and Wall, 1980); frank communication (Zand, 1972; Curral and Judge, 1995; Smith and Barclay, 1997); commitment to the team's milestones (Costa, Roe and Taillieu, 2001); greater effectiveness in work teams (Lawler,

1992); more effective introduction of strategy, management coordination and cooperation (McAllister, 1995).

In spite of the general consensus that trust lubricates organisational relationships by increasing the ability of group members to work together, theoretical arguments that specify exactly why trust is expected to enhance employee effectiveness are few and far between (Gambeta, 1988; Arrow, 1974). So although many authors propose that organisational results and effectiveness benefit from trust, the empirical results on this relationship - between team trust and results - are not very consistent (Dirks, 1999; Langfred, 2004). If empirical research on the factors that may influence the relationship between trust and effectiveness is taken into account, there is no consensus; nor is there consensus on the organisational factors that encourage trust and effectiveness. In some studies, positive relationships have been found between trust and team action (Costa *et al.*, 2001; Klimoski and Karol, 1976; Schippers, 2003); in others, however, it has been found that team trust is not related to action (Aubert and Kelsey, 2003; Porter and Lilly, 1996).

In recent years, there has been much more interest in understanding team dynamics and the role of interpersonal and organisational trust. But research done on the factors that favour team development have not contributed sufficiently to our understanding of how teams can achieve this more effective action. Furthermore, there is considerable ambiguity in the bibliography on how trust works at different levels of analysis, and how it influences or is influenced by results and performance. Hardly any empirical contributions analyse trust in working organisations using different standpoints and levels of analysis (interpersonal and group, trust in the manager, and trust in the institution).

The sporting world offers a wide range of examples of teams that work and teams that do not work (Katz, 2001). Sport plays a significant role in the day-to-day lives of many people, and teams with a long history and good professionals are immersed in defeats that attract serious criticism from their environment. If we also consider the large amounts of money and resources invested in this sector, it is not difficult to imagine the great pressure professional sporting teams are under to achieve good results.

This research aims to ascertain some of the factors that contribute to the effectiveness of professional sporting teams. Our hypothesis is that trust may be one of the basic explanatory concepts. Managers, coaches and sportsmen can achieve organisational milestones more efficiently if they cooperate and generate behaviours of mutual trust. The potential costs of deficits in trust are

enormous. So understanding the role played by trust and how relates to team effectiveness has become an important issue to explore when explaining team success in an organisational work context. Professional teams in interactive sport are a context where the quality of group functioning is of key importance in explaining the success of their joint action.

Trust in organisations

Making an exhaustive review of the organisational management sciences bibliography, we find a huge range of definitions of the term *trust*: Blois, 1999; Clark and Payne, 1997; Deutsch, 1960; Gabarro, 1978; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995; Johnson George and Swao, 1982; Lewis and Weibert, 1985; Mayer, Davis and Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Ring and Van de Ven, 1992; Sitkin and Roth, 1993; Zand, 1972, etc. However, researchers in the different disciplines have not agreed on a single definition (Hosmer, 1995; Kramer, 1999; Rousseau *et al.*, 1998), and much of the research undertaken has therefore been limited by the differing scope of the term and also by the difficulty of comparing the results obtained. The different lines of research have led to a diversity of definitions and meanings of trust that only serves to emphasise the multidimensionality of the phenomenon and its importance as a key component of social interaction.

These differences in the operationalisation of the trust construct occur because of the varying theoretical baggage of the researchers and the empirical context selected. The scope of research on trust is wide and embraces different focuses on the psychological phenomenon of trust. Depending on the researcher's theoretical orientation, we find approaches from social psychology, sociology, economics and other social sciences. For our purposes - to study trust in work relationships - we will focus basically on social psychology, without neglecting the contribution of sociology and economics.

In spite of some stylistic variations, there seems to be a consensus around a definition that **interpersonal trust** is a psychological state that carries positive expectations of the intentions and behaviours of the other party. In this respect, trusting the other reflects a certain expectation or belief that the other party will act trustworthily. Since the other cannot be controlled or forced to comply with this expectation, there is a willingness of be vulnerable to the other party in a situation of uncertainty. Trusting also includes a degree of dependence on the other party, and the results of one actor are therefore influenced by the actions of the other.

With these components, trust can be viewed as an attitude sustained by one individual, the person who trusts (*trustor*) towards another, the depository of this trust (*trustee*) (Robinson, 1996). This attitude arises from the perceptions of the person who trusts, the beliefs and attributions he/she makes about the other, the depository of the trust, based on prior observations of the behaviour of the other (the trustee or depository of the trust). It also arises from the expectation that he/she can be trusted to comply with the obligations contracted and act predictably and fairly when the option of opportunistic behaviour occurs.

This definition or one very similar is sustained by some of the most influential authors of studies in the field of trust whose statements are often quoted (for example, Kramer, 1999; Lewicki, *et al.*, 1998; Mayer, *et al.*, 1995; Rousseau, *et al.*, 1998). These seem over time to have created agreement among the learned community and been extensively empirically proved (Skinner and Saunders, 2005).

In a further step towards circumscribing **trust in organisations**, and starting from earlier definitions (Ellonen *et al.*, 2005; Webber, 2002; Mayer *et al.*, 1995; Rousseau *et al.*, 1998; and McKnight *et al.* 1998), we outline a definition of *organisational trust*:

A perception shared by most team members about their positive expectations as regards the competence, benevolence and seriousness of other members of the organisation at different levels, both lateral, vertical and institutional, in situations of vulnerability entailing risk.

This definition brings together the three main constituents of trust in work relationships (vulnerability, risk and interdependence) and reinforces the belief that trust is a 'group' attribute based on relationships between people who exist within a social system (Lewis and Weigert, 1985). It implies that these expectations are shared by the majority of team members about their own team and also about the leader and the organisation (Ellonen *et al.*, 2005). In addition, using this definition implies measuring the construct of trust at team level, to gauge the degree of agreement between members in the same team (Webber, 2005).

To analyse the construct of trust in the context of the interactions of work environments two aspects must be considered: its intrinsically complex and multidimensional nature, and the variety of units and levels of analysis in which trust occurs and can be analysed.

Formulating the research problem and questions

Observers of the sporting world often ask why a team that has been successful in its sporting action one year may not repeat the same success the following season. And vice versa, how is it that against all logic, a team whose members seem less able become league champions? How can we explain these contrasting results? Can differences in a team's effectiveness be explained by the trust relationships between its members, in its management and in the organisation?

How to explore the factors that contribute to team effectiveness? Our hypothesis is that trust may play a major role. Related to this, and bearing in mind the organisational context of sporting teams, it is important to explain the roles of cohesion, leadership style and organisational policies in building this trust and therefore in improving team effectiveness. We would therefore like to be able to answer the following questions: Does organisational trust increase team performance? Does trust mediate in the relationship between the team's **actual and future performance**? (or: trust is both things: a product and a determinant of the team's performance).

This research proposes to further investigate the nature, role and contribution of trust in explaining team success. We propose to explore the role played by trust within organisations at interpersonal, group and organisational levels, and to find evidence that trust is related to the effectiveness of the team's performance (or vice versa).

Conceptual Model

The model for this research looks at trust in the workplace from different standpoints. Firstly, the horizontal perspective (team trust) and second, the vertical perspective, or trust in the leader (the lead coach in sporting teams), trust in top management (the club's management committee), and also organisational trust in the club or institution.

As McCauley and Kuhnert (1992) have already indicated, trust in the workplace is a multidimensional construct with lateral and vertical elements. Lateral trust concerns 'trusting' in relationships between employees and collaborators, while vertical trust means employees trusting their immediate supervisors and top management. Both types of trust usually reflect a form of *interpersonal* trust, except for trust in top management, which is more impersonal.

We therefore propose a multidimensional approach to the study of organisational trust within the context of professional sport organisations. And since in this context, the dynamics of the

sporting team is fundamental in explaining its results, we propose to analyse this at the team's level and from the standpoint of its actors. The scope of this study has therefore been restricted to the psychological processes of the trustor.

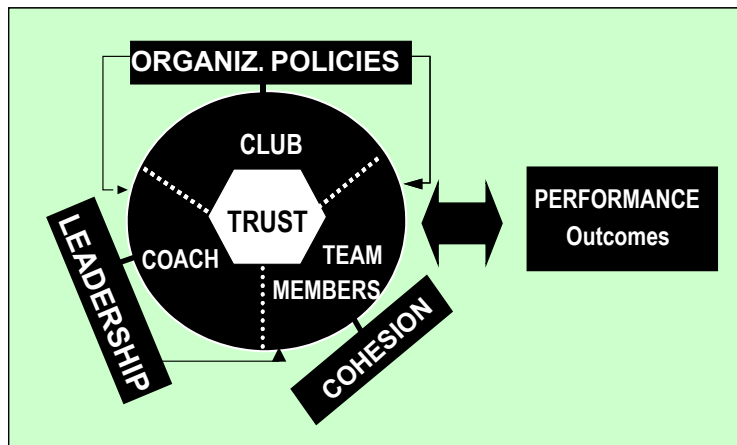
Consistent with this standpoint and also with that of other researchers (Whitener et al., 1998), in many approaches to interpersonal and organisational trust, researchers focus on employee perceptions of whether management is trustworthy. Whitener et al. (1998) examine the origins of trustworthy management behaviour and the challenge of initiating this trust. Using the *theory of social exchange*, we present a framework that identifies individual, relational and organisational factors that encourage or constrain trustworthy behaviour.

Within the **theory of social exchange between the parties**, we break down and try to explain the role exercised by the construct of trust on organisational behaviour from a perspective of the work team unit. More specifically, we try to examine how trust generated in different organisational actors (team mates, the coach and the organisation) translates into more effective behaviours that make the team achieve better results. The context is top-level professional sporting teams, teams that are also part of an organisational structure (in other words, a professional sport club).

To better investigate how far these constituents of trust act on and influence each other, we next detail more precisely the nature of the problem and research questions that we wish to respond to, and of the model generated from all this theoretical research, finally formulating the hypothesis and operational model of research to be carried out.

In the *conceptual model* proposed (see Figure 1), trust within professional sport organisations - between team members, their relationship with the direct manager (main coach) and the institution (the club as a whole and the management board) - explains or can predict future team action. We have also included other variables, whose possible moderating effect may also explain the team's performance. In implementing the model, we tried to measure both interpersonal and organisational trust and the effect or mediation of different management styles in the coach (transactional or transformational leadership), the degree of group cohesion (social or task-focussed), and some organisational policies of the sport club to attract, manage and retain key employees and players. We also monitored other variables like origin, nationality, age, language, professional dedication, etc.

Figure 1 – Conceptual Model: triaxial organisational trust



Research Objectives and Hypotheses

Objectives. Sport clubs as organisations are highly dependent on the sporting results of their teams. On the achievement of objectives and successes will depend their income, the club's prestige, the opportunity to invest in new resources (human, material, etc.). This is why it is so important to have information that helps improve team action and sustain the organisation. More specifically, we wanted to find out whether the trust created by different organisational actors (team mates, the manager or the principle coach and the organisation) caused more effective behaviours, that in turn caused improved results for sporting teams.

We therefore propose to provide empirical evidence of the role played by trust in professional teams in explaining their level of effectiveness and to investigate the relative contribution of this and other variables (cohesion, leadership, organisational policies) in the effective action of teams in the top-level sporting context.

Hypothesis. The main hypothesis of the study seeks to determine whether teams with a high level of trust (between team members, in the coach and in the management board) significantly increase their effectiveness and obtain better results by achieving higher performance from the team as a whole. The specific hypothesis we wanted to test is sub-divided into the three axes of organisational trust.

1. Team trust

a) Team trust. Although trust is expected to always be beneficial for organisational effectiveness, there is very little empirical evidence of how trust affects the results and team performance. The consequences of trust may help explain this. According to McAllister (1995, 22), trusting colleagues receives better measures of performance, and that the consequences of trusting behaviours may even go beyond organisational purposes. If trust contributes to reaching organisational objectives, it must be associated with results. There is a debate on whether it is trust that determines good results or the good results that determine high levels of trust within the team, and so the following hypotheses are formulated:

- **Hypothesis 1a** Interpersonal team trust has a positive effect on the team's performance.
- **Hypothesis 1b** Previous good team results increase levels of team trust.

b) Team cohesion. Implicitly, the relationship between team cohesion and team success is presumed, in other words, it is assumed that greater team cohesion is related to greater team success. Although there is some evidence to contradict this assumption, most studies suggest that group cohesion has a positive impact on team effectiveness (see Evans and Dion, 1991; Carron *et al.*, 2002). But it is not completely clear whether it is the results that affect the cohesion, or the team cohesion that stimulates good results: only limited results have been obtained in empirical research (Paskevich *et al.*, 2000; Widmeyer *et al.*, 1993). We therefore wished to examine whether:

- **Hypothesis 2a** Cohesion between team members has a positive effect on the team's effectiveness and results.
- **Hypothesis 2b** Previous team performance significantly affects cohesion.
- **Hypothesis 3** A high level of cohesion between team members positively and significantly affects levels of team trust, and vice versa.
- **Hypothesis 4a** A high level of trust and cohesion between team members positively affects team performance and results.
- **Hypothesis 4b** Previous team performance have a positive effect on the level of trust and cohesion of team members.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

2. Trust in the manager (coach)

a) Trust in the manager. In spite of its recognised importance in research and professional practice, the relationship between trust in the manager and team performance as a research subject has a poor empirical base. Does trust in the leader affect the team's performance? Up to now there has been hardly any empirical evidence to test the statement that a higher level of trust in the leader directly improves team performance. In spite of this, Dirks (2000) has shown in his study of basketball teams that trust in the leader is related to team results. The explained variance for trust was almost equivalent to the explained variance for ability of team members. Furthermore, in a context like sport, where it might seem that trust in team mates is fundamental for success, trust in the leader turns out to be a more important predictor of team performance than trust in colleagues.

Giving support to these ideas, Dirks and Ferrin (2002) found that trust in the manager is more closely related to work variables, while trust in senior management is much more closely related to organisational variables. The following hypotheses were therefore formulated:

- **Hypothesis 5a** Trust in coach is positively related to team effectiveness and results.
- **Hypothesis 5b** Team effectiveness positively affects players' level of trust in coach.

Con formato: Numeración y viñetas

b) Leadership of the coach. *Leadership* has been linked to results like effectiveness, satisfaction, improvement in quality, performance and trust in the manager, although the process giving rise to this relationship is still not clear (Bass, 1995). Lewicki and Bunker (1995) argue that trust is the result of a sense of identification and the desires and intentions of others. There is also the possibility suggested by Bennis and Nanus (1995), that transformational leadership behaviours directly influence trust and, through trust, team results due to its leaders gaining the trust of their followers and mobilising them to achieve their vision (Bass, 1985).

Bearing in mind the special context of our study, having to build mutual trust while developing a common vision of team members, players may collectively identify with the achievement of objectives and the common creation of results. Consistent with previous results, leadership style and certain organisational practices may increase *trust in the leader* (Dirks and Ferrin, 2002; Pillai *et al.*, 1999).

In view of these arguments and evidence, the following hypotheses are proposed:

- **Hypothesis 6** The perception that the coach's leadership behaviours have a positive effect on levels of trust in coach, and vice versa.

Con formato: Numeración y viñetas

- **Hypothesis 7a** Levels of leadership and trust in coach have a positive effect on results.
- **Hypothesis 7b** Results positively affect the perception of leadership and trust in coach.

3- Trust in senior management and the institution

a) Trust in senior management. There is little research analysing trust in the institutional field (Costigan, Ilter and Berman, 1999). Trust in senior management and the institution appear to depend, to some extent, on the degree to which organisational systems produce this trust. In other words, for most employees, the decision to trust top management is based more on the results of organisational decisions taken by this management, and less on direct personal experience of their character, words and actions. This may, then, mean that trust is determined more by the effectiveness and equity of organisational systems than by the characteristics and behaviours of top management (McCauley and Kuhnert, 1992). Along the same line, in research on human resources policies and practices, significant positive relationships have been found between 'high-performance work practices' and a firm's effectiveness (Ichniowski *et al.*, 1997; Tzafir, 1999; Delaney and Huselid, 1996). Given these arguments, we would like to test whether:

- **-Hypothesis 8a** The higher the level of trust in senior management, the better the team results.
- **Hypothesis 8b** The higher the level of team effectiveness, the higher the level of trust in senior management.
- **Hypothesis 9** A better appreciation of a club's organisational policies is positively related to organisational effectiveness and team results.
- **Hypothesis 10** The more a club's organisational policies are appreciated, the higher the level of trust in senior management, and vice versa.
- **Hypothesis 11a** The more a club's organisational policies are appreciated, jointly with very high levels of trust in senior management (institutional trust), the better the team results.
- **-Hypothesis 11b** The better the team results, the higher the level of institutional trust (club organisational policies, jointly with trust in senior management).

b) The institution (as a whole). The idea that trust has multidirectional relationships with other variables has a precedent in the research which holds that trust is interrelated with risk-taking behaviours (Butler, 1995; Golembiewski and McConkie, 1975; Mayer *et al.*, 1995). In spite of this, researchers have to date not discussed this relationship between trust and group action and performance. However, a multidirectional relationship between trust and action can arise from the

Con formato: Numeración y viñetas

proposition of Bhattacharya, Devinney and Pilutta (1998), who state that trust involves expectations about results associated with the other party in conditions of uncertainty. From this definition it can be argued that expectations about future results in situations of uncertainty are probably created by observing the past results of the other party. In other words, by observing past results (for example, action), it is possible to form such expectations, particularly in an atmosphere of uncertainty.

- **Hypothesis 12a** High levels of 'overall trust' (trust in colleagues, in the coach and in senior management) significantly increase team effectiveness.
- **Hypothesis 12b** Good team results have a positive relationship with levels of 'overall trust' (trust in colleagues, the coach and senior management).

Con formato: Numeración y viñetas

In addition, some authors argue that trust does not act from a direct causal role, in other words, by in itself stimulating effects or results. Trust moderates the effect of other variables, and these jointly affect the results. Taking as a basis the proposition of Dirks (1999) and the empirical results of Bijlsma-Frankema *et al.* (2002) that trust is more a moderating variable than a variable that exercises a principal effect on team results and action, we can formulate the following hypotheses:

- **Hypothesis 13** Actual performance (half-way through the season) is correlated to future performance.
- **Hypothesis 14** The different forms of trust of the team influence future team results.
- **Hypothesis 15** The relationship between actual and future team action is moderated by team trust.

Con formato: Numeración y viñetas

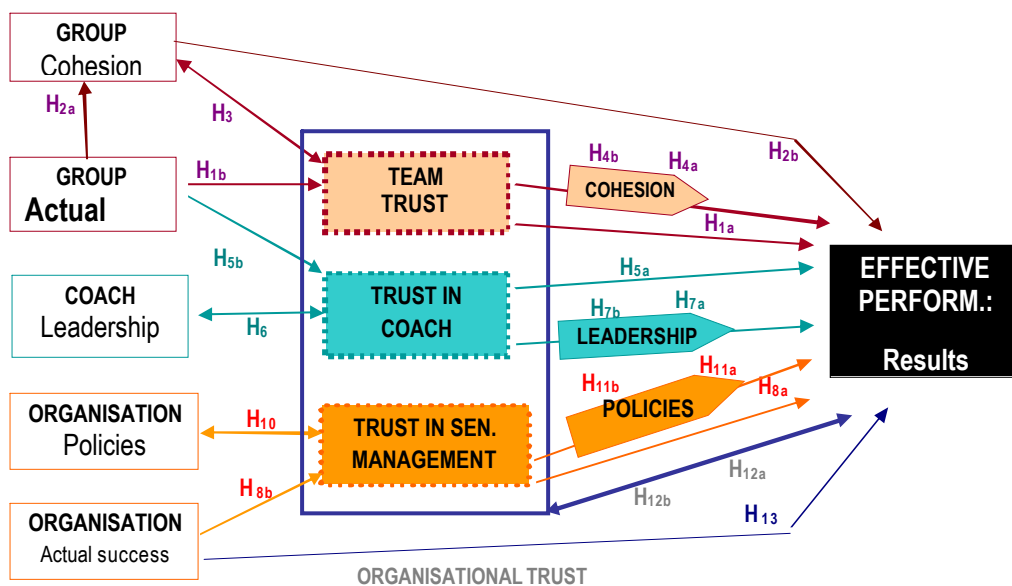
Operational research model: relationship between trust and team effectiveness

The conceptual model that we propose for analysing trust in work organisations, the *triaxial organisational trust model*, aims to contribute to the understanding of trust in team contexts and to attempt to measure trust in the context of top-level sport organisations. This is a conceptual model taken from group dynamics and management sciences bibliographies. Its measurement procedure includes individual and team beliefs and perceptions about group members (Bandura, 1986; Kenny and Lavoie, 1985; Moreland and Levine, 1988; Schlemker and Miles, 1975; Schlemker and Miles, 1977; Zander, 1971). It is based on the premise that trust and other variables which influence team dynamics (cohesion, management style and organisational policies) can be evaluated from the beliefs and perceptions of its members.

To obtain a more accurate picture of the situation inside sporting teams, it is crucial to conceptualise trust as a multidimensional construct where the different axes of trust can explain the maximum possible variance in future results (our criteria or dependent variable) (see Figure 2)

Subsequent analyses are made using the six constructs that comprise this *triaxial organisational trust model*: 1) trust in team, 2) team cohesion, 3) trust in coach, 4) leadership style of coach, 5) trust in senior management, and 6) organisational policies.

Figure 2 Operational model of research on trust in work teams



Methods and Procedures

Participants and sample consideration. For the purpose of greater reliability, data has been sought from multiple and/or objective sources. In addition, this study used a 'quasi-longitudinal design' (design that combines cross-sectional features for the independent variables with some longitudinal data for the dependent variable).

The sample includes 690 professional players (belonging to 59 different clubs) playing in the regular top professional Spanish leagues (last season, 2004-2005) in Basketball (ACB), Handball (ASOBAL), Skate Hockey (OK-Liga) and Indoor Football (FNFS), who were asked to assess a

questionnaire that measures interpersonal trust, group cohesion, coach leadership behaviours and organisational policies and practices of the sport club after a training meeting, during the last third of the regular season. Questionnaires were filled in by players, and the principal coach (adapted version) following preliminary in-depth interviews with players, coach and managers (plus a focus group). In addition, some performance indicators and control variables via other independent sources (specialised sport data banks) were collected for each team.

Data was aggregated at team level (averaging the scores of team members in each team; from the 690 individuals we obtained 59 teams), the outliers and the missing values have also been replaced by the team average (Hair et al., 1999). This is consistent with the recommendation by Rousseau (1995) to adjust the analysis level to the focus of the unit under study: the team. In this case, the team performance is a function, an aggregation of the efforts of the entire team (Dirks, 1999).

Basic sample information. The interactive sports of basketball, handball, indoor football and skate hockey have been chosen given that they present similar characteristics in terms of rules and degree of professionalisation. Table 1 shows some of the descriptive differences that can be appreciated between the profiles of the players and the teams, based on the types of sport; in terms of number of players (handball has the most players); permanence of their members (hockey teams show most seasons); in terms of professionalisation (basketball) and on an interculturality level (not only in the origin of the players, but in the volume of foreign players both in basketball and handball)

Table 1 - Descriptive statistics per team (according to sport)

Population	Teams	% Participation	N. of individuals	Average Players age		Size of team (N. members)		Permanence - (Seasons same team)		Seniority - (Seasons as professional)		No. nationalities x teams	
				X	SD	X	SD	X	SD	X	SD	X	SD
Skate Hockey (n= 16)	16	100%	170	24.6	1.5	9.9	.7	4.1	1.6	7.1	2.1	1.4	.6
Indoor Football (n=16)	16	100%	183	26.0	1.6	11.4	1.75	3.4	1.2	8.5	2.1	2.3	.6
Handball (n= 16)	15	93.75 %	218	25.1	1.4	14.5	2	3.6	0.7	8	1.8	4.7	1.8
Basketball (n= 18)	12	66.6 %	131	26.4	1.2	10.9	1.2	3	1.6	9.4	2.2	4.8	1.2
TOTALS =	59	89.4%	690	25.5	1.6	11.7	2.3	3.6	1.4	8.2	2.1	3.2	0.6

Measures:**Dependent variable:**

- Performance: The team's overall performance has been conceptualised through the final ranking obtained by the team at the end of a normal league season; which means that a ratio has been calculated using the final position on the league table. In addition to this year, the position obtained in the previous year has also been used.

Con formato: Numeración y viñetas

Independent variables:

- Trust. The 9-item Trust Questionnaire developed by McAllister (1995) (and adapted to sport settings by Dirks, 2000) was used to assess coach and team members' perception of 'trust in team mates' and 'trust in coach'. The referent person was changed by players or principal coach. To assess organisational trust we used the 5-item Reliability subscale of Trust-me, developed by Tzafir *et al.*, (2004).

Con formato: Numeración y viñetas

- Cohesion. The Group Environment Questionnaire (Carron *et al.*, 1985) was used to measure players' perceptions of team cohesion (task and social).

- Leadership. Coach leadership behaviour was assessed by two different subscales: a) 'Transactional leadership': from existing leadership questionnaires (Chellandurai, *et al.*, 1989; and Podsakoff *et al.*, 1990) we adapted a 5-item subscale from 'Contingent reward' and 'Training and instruction' subscales; and for b) 'Transformational leadership behaviours': we used the 7 items from the 'Global transformational leadership' scale (Carless *et al.*, 2000).

- Organisational policies. We developed a 7-item subscale containing different organisational policies and practices addressed to the players.

All these measures are on a 9-point Likert scale which are anchored at the two extremes by 'strongly agree' and 'strongly disagree'. Leadership subscales are on 5 points (from 'not at all' to 'frequently, if not always')

Control variables:

We have controlled some of the contextual factors of the team that may influence the relationship in the model.

- Sports players: age, nationality, expertise (years of experience in practising the sport); seniority (seasons as a professional); professional status (full-time / part-time); language (English or Spanish).

Con formato: Numeración y viñetas

- Teams: the type of sport; performance on the day prior to filling in the questionnaire (win / lose); permanence (time that the team has been under the orders of the principal coach); recent team player changes (coach, new players).

Results

Before examining the relationship between trust and team performance, we conducted preliminary analyses in order to check internal reliability and internal consistence of scales chosen for this study. Then, data was analysed through different stages, employing different techniques including bivariate analyses (correlations and ANOVAs) as a first stage, and a regression for the multivariate analyses.

Table 2 provides the description of the variables and a correlation matrix showing the strength of the linear relationship between variables in the initial model. Scales of the study had an acceptable reliability with the Cronbach alpha coefficients above the .70 level, as recommended by Nunnally (1978). It can be seen from the correlation matrix that some variables have a statistically significant correlation and some have a high correlation, suggesting a reduction of the variable in order to avoid co-linearity.

The principal significant relationship between scales and some control variables were tested via regression and they are shown in Table 2. We also checked as to whether or not there are significant difference between the different groups which make up our sample, in terms of effectiveness. The results show that some variables in the model present differences depending on the set of teams being considered.

Table 2 - Mean; standard deviations, reliability and correlations b/w independent variable & the criteria (team level of analyses n= 59)

<i>Variables</i>	Mean	Stand. Dev.	(PC)	(PT)	(CL)	(TC)	(TM-T)	(OP)	(AE)
(PC) Players Cohesion	6.15	0.88	(.92)						
(PT) Players Trust	6.71	0.77	.820 **	(.90)					
(CL) Coach Leadership	3.42	0.62	.499 **	.381 **	(.95)				
(TC) Trust in Coach	6.36	1.37	.501 **	.359 **	.885 **	(.96)			
(TM-T) Top Management Trust	6.09	1.23	.153	.300 *	-.022	.055	(.91)		
(OP) Organisational Policies	6.41	0.93	.246	.392 **	.189	.280*	.661**	(.88)	
(AE) Actual Effectiveness	0.49	0.29	.321 *	.331*	.061	.084	.260 *	.186	--
Future Results	0.49	0.29	.317 *	.307 *	-.017	.026	.183	.126	883 **

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). Note: (α) Alpha the Cronbach is shown in the diagonal

Main effect of trust (hypotheses tested with bivariate analyses). Table 2 gives the coefficients of correlation for all the variables used in this part of the statistical analysis, intended to test the relationship between independent and dependent variables (future team results).

The group of variables that presents the most significant relationships between the trust relationship and future team results are those referring to team members. The variables representing trust in leadership and top management have no significance in relation to future team results. Nor are they significant for actual results except for trust in senior management. Significant correlations run from $r = .28$ ($p < .05$) to $r = .89$ ($p < .01$).

To sum up, it was found that end-of-season results correlate moderately and significantly with team variables at the trust and cohesion levels. But they do not correlate with coach leadership, organisational policies or trust in the manager and senior management.

Several independent variables are mutually significant and also correlate significantly with actual team performance. Specifically, as well as team-related variables (group cohesion and trust between players), trust in senior management and future results, the latter has statistical significance and a close relationship with actual performance ($r = .88$, $p < .001$), suggesting that a significant part of future performance is explained by results already obtained in the first half of the championship.

Hypotheses tested. The correlation analysis includes all hypotheses on the team and its relationship with results (see Figure 3 for a summary of significant relationships). There are significant relationships between interpersonal team trust and future team action ($r = .307$, $p < .05$) and good team results also increase trust levels between team members ($r = .331$, $p < .05$), confirming the first two hypotheses (Hypotheses 1a and 1b), where high trust levels are indicators of good actual and future team results.

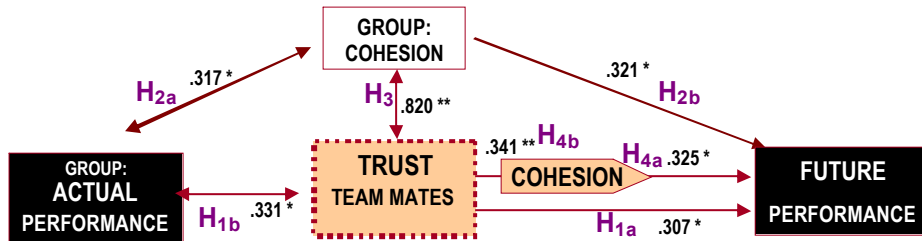
Research results also indicate that cohesion between team members has a positive effect on team effectiveness and future results ($r = .317$, $p < .05$) and that good actual performance significantly affects levels of team cohesion ($r = .321$, $p < .05$) (Hypotheses 2a and 2b).

Similarly, high association indices were observed between cohesion and levels of trust between team members. ($r = .820$, $p < .01$), suggesting that trust and cohesion between team members have a mutually positive and significant effect (Hypothesis 3).

The latter aspect, also reflected when these two constructs are jointly related with team results obtained; a high trust level and cohesion between team members, positively affects future

team action ($r = .325, p < .05$), and actual team results have a positive effect on the trust and cohesion levels of team members ($r = .341, p < .01$), confirming hypotheses 4a and 4b.

Figure 3- Summary of statistically significant relationships of **team** hypotheses



As regards results referring to trust in coach (see Figure 4), only hypothesis six is complied with, forecasting that perception of coach leadership behaviours has a positive effect on levels of trust in coach, and vice versa ($r = .885, p < .01$). As opposed to other previous research, our research did not find any significant relationships either with actual team performance or future results at the end of the season.

Figure 4- Summary of statistically significant relationships of hypotheses on the **coach**

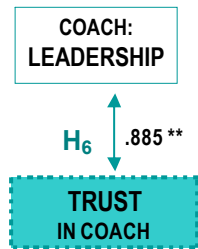
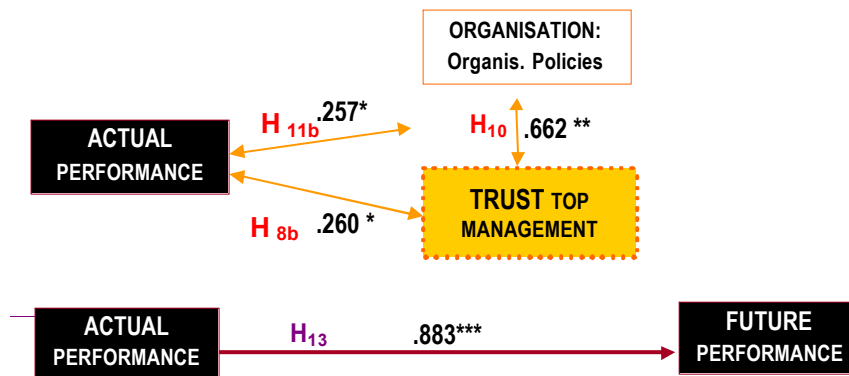


Figure 5 gives a summary of significant relationships that corroborate hypotheses on trust in **senior management**. It can be observed that these analyses give mixed results. Actual results are significantly associated with trust in senior management ($r = .260, p < .05$) but have no relationship with future results, and only one of hypotheses 8 is met (b). However, the best actual results of the sporting team mean a greater level of institutional trust (club organisational policies, jointly with trust in senior management) ($r = .257, p < .05$), but no relationships have been found with future results (Hypothesis 11b is corroborated). In addition, the significant relationship between good appreciation of the club's organisational policies and a high level of trust in senior management were confirmed ($r = .662, p < .01$) (Hypothesis 9). Finally, and consistent with other previous observations, a strong association was also seen between actual and future results ($r = .883, p < .01$) (Hypothesis 13).

Figure 5- Summary of statistically significant relationships of **senior management** hypotheses



In summary, the results obtained using this research design on the principal effects between predictor variables and the criteria variable have been mixed; while the interrelationship between team variables is very clear, taking other hierarchical levels the results are less definitive, although some interesting relationships are observed and other more complex relationships become apparent.

The indirect effect of trust on team effectiveness. Through a series of multivariate regression analyses between the predictor variables in the conceptual model of this research, we have attempted to depict the complex nature of the organisational trust phenomenon, to determine the relative importance of each of these variables in explaining future team results. We wished to test whether independent variables have an effect, even if indirect, between actual effectiveness and future team results.

The method of including the variables in the regression equation used is the hierarchical sequential multiple regression, to appreciate the combined direct effect and relative incremental power of each variable. The variables included in the model were first control variables, then at step two independent variables. This process demonstrates the changes in the square multiple correlation coefficient (R^2) in successive steps. (The results are summarised in *Table 3*.)

*Table 3- Regression analysis of the collapsed variables of the model
(method of inclusion by stepwise)*

<i>Dependent Variable :</i>	Future Results			
	<u>Model 1</u>	<u>Model 2</u>	<u>Model 3</u>	<u>Model 4</u>
Control Variables:				
Players Seniority	<u>.354**</u>	<u>.428**</u>	<u>.409**</u>	
Seasons with coach		<u>.362**</u>	<u>.309*</u>	
Independent Variables:				
1 Team Trust			<u>.251*</u>	
2 Coach Leadership				
3 Trust in Coach				
4 Institutional Trust				
5 Actual Effectiveness	<i>(variable not included)</i>	<i>(variable not included)</i>	<i>(variable not included)</i>	<u>.883***</u>
R²	<u>.13</u>	<u>.25</u>	<u>.31</u>	<u>.79</u>
Adjusted R²	<u>.11</u>	<u>.22</u>	<u>.27</u>	<u>.77</u>
F – VALUE	<u>8.143**</u>	<u>9.348***</u>	<u>8.249***</u>	<u>49.489***</u>
* p < .05; ** p < .01; *** p < .001				
β = Standardized coefficient				

Note = In the tables and graphs, if not indicated to the contrary, β (Beta) values are given: these give a measure of the relative importance of each equation variable in the explanation of the dependent variable.

As can be seen in Table 3, the first independent variable ('Actual Effectiveness') included in the model is the variable that has the closest relationship with the criteria variable ('Future Results' of the team). This only explains 77% of the changes in the variable 'Future Results'. If we introduce only the other explanative variables, in the given order (first the control and then the independent variables), we see that as they are incorporated, the 'Players Seniority', 'Seasons with coach' and 'Team Trust' variables increase the percentage of explanation of the variance, rising from 11% to 22% and 27% (respectively). The total explained variance of 'Future Results' for the predictor variables included in the regression equation (excluding the variable 'Actual Effectiveness') is 27%.

After the predictor variable ('Team Trust') that can play an indirect role in explaining the 'Future Results' of the team was identified, the way the remaining predictor variables operated with respect to this variable were studied. From a new multiple regression conducted on all the other independent variables with respect to this variable ('Team Trust') it was estimated that it may have a mediating role between actual effectiveness and future results. (The results are shown in Table 4).

The degree of trust of different teams varies; the addition of the following variables increases the percentage of explained variance. (Adjusted R² = .352). The three variables included in the

regression equation ('Coach Leadership', 'Institutional Trust' and 'Actual Effectiveness') explained 35 % of the variance of 'Team Trust'.

Table 4 – Multiple regression analysis for predictor variables
of team trust (β = Standardized coefficient)

<i>(MEDIATION)</i>			
<i>Dependent Variable:</i>	Model 1	Model 2	Model 3
1 Players Trust			
<i>Independent Variable:</i>			
2 Coach Leadership	.483***	.462***	.448***
3 Trust in Coach			
4 Institutional Trust		.313**	.251*
5 Actual Effectiveness			.243*
R ²	.23	.33	.39
Adjusted R ²	.22	.31	.35
F – VALUE	17.334***	13.826***	11.493***
* p < .05; ** p < .01; *** p < .001			

Finally, the fact that 'Trust in Coach' does not enter the equation does not necessarily imply that this independent variable was not important when explaining the changes in the dependent variable ('Team Trust'). This only indicates that its contribution to explaining changes in trust has already been explained by other variables included in this model, and that its presence is therefore redundant.

We now go on to analyse the potential effect of the moderator variable ('Team Trust'). We wanted to compare statistically whether the relationship between the independent (X), dependent (Y) and mediating variables (M) can be considered as really complying with mediation conditions; where X is 'Actual Effectiveness' Y is 'Future Results' and M is 'Team Trust'. To do so we used two different procedures: the procedure proposed by Kenny and his team (Baron and Kenny, 1986) in the causal step test between these three variables, and the procedure proposed by Sobel (1982) in the product of coefficients test.

Through the multiple regression analysis of the previous sections we wished to observe how the independent variables and the 'Future Results' of the team variable operate together. The next step was to test whether the independent variable ('Team Trust') had any effect, even if indirect, between the 'Actual Effectiveness' and 'Future Results' of the team.

The most commonly-used **method for testing indirect effects** is that of (Baron and Kenny, 1986). This method involves four steps (employing 3 regression equations) to establish that one

clearer conclusion on the possible effect of the mediator variable. Sobel's test (1982) examines whether it can be concluded statistically that the effect of the mediator variable (M) on the existing relationship between the independent (X) and the dependent (Y) variables is significant.

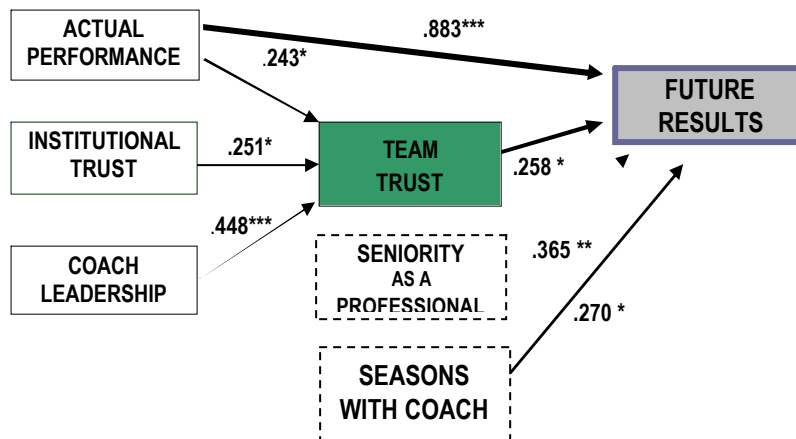
This other method for testing the significance of mediating effects is based on the **product of coefficients** (Sobel, 1982). This test is more consistent with the causal sequence of mediation – according to MacKinnon *et al.* (1993). The objective of Sobel's Test is to measure whether the mediator variable carries the influence of the independent variable to the dependent variable. The hypothesis is that the effect of the mediator variable on the relationship between the independent and dependent variables is significant; it measures the degree by which the mediator variable affects the existing relationship between the other two variables. To facilitate calculation during Sobel's test we used an interactive website-based IT instrument of Professors Preacher and Leonardelli (2006)⁶⁴.

The results of calculating Sobel's Test by this mediation model gave a test statistic of 1.88 and a significance level of $p < .059$. This significance of the statistic obtained leads to the conclusion that the mediating effect is other than zero, in other words, that the variable 'Team Trust' exercises a mediating effect between the X and Y variables, the 'Actual Effectiveness' and 'Future Results' variables, respectively.

New 'Triaxial Organisational Trust' model. From the results obtained and the hypothesis contrasted, a new representation has been prepared (Figure 7) of the new model resulting from the three axes of organisational trust, in the context of a sport organisation.

In this new configuration of the 'Triaxial Organisational Trust' model, the group of variables making up the organisational trust of the team has a mediating effect between 'Actual Effectiveness' and the 'Future Results' of the team. In fact, 'Actual Effectiveness' is highly co-related with future results, that is, directly affects 'Future Results', but, at the same time, they are also indirectly affected through existing trust between players and the other predictive variables of organisational dynamics. These findings explain 68.6 % of the explained variance of the 'Future Results' of the team

⁶⁴ Sobel's Test is on the Web Page of the academics Preacher and Leonardelli 'Interactive Mediation Test' Specifically at the address: <http://www.unc.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>. Date of upload: 28/07/2006.

Figure 7 New Triaxial Organisational Trust model⁶⁵

These statistical results corroborate hypothesis 15, which postulates that the relationship between 'Actual Effectiveness' and future team results will be mediated by 'Team Trust'. This hypothesis implies that although 'Actual Effectiveness' can largely predict the future successes of the team, does not mean that in all conditions, if trust or some of the other conditions around the team fails, will not translate into good future results.

Discussion

The results of this study provide empirical evidence that corroborates, first, the multidimensionality of the construct 'organisational trust' and, second, that the level of organisational team trust is related to team performance, with both direct and indirect effects on the effectiveness of professional sporting teams acting in top-level Spanish leagues, specifically the ACB (Basketball); ASOBAL (Handball); Okliga (Hockey) and the División de Honor (Indoor Football).

At this point, we wished this empirical research to explore whether the levels of team trust affects effectiveness and therefore future results; and if so, how this relationship works. While earlier research on trust has focussed basically on the direct effects of trust on team results, the results of this study suggest that there is a more complex relationship than the simple direct causal relationship.

⁶⁵ This new model complies with the conditions (Green, 1991; Raykov and Widaman, 1995) that recommend that the number of degrees of freedom of the predictor variable may not exceed $m/10$, where m is the number of observations. Green (1991) provides the following formula for calculating the required ratio of cases and independent variables to multiple regressions: $N = (8/f^2) + (m-1)$; where f^2 is the effect of the measurement and m the number of independent variables. It is estimated from the correlation analysis that the effect of the measurement is at least medium (0.15), therefore a minimum of 58 cases is required for 6 independent variables.

Consistent with other earlier results (Dirks, 1999 and 2000; Costa, 2003; Costa *et al.*, 2001) this study shows that trust mediates the relation between previous effectiveness and future results. One implication of this statement is that trust is not only a determinant of team effectiveness, but is also a product, so must be considered as a result and a determinant of organisational results.

Below we summarise the implications of the results of the final 'Triaxial organisational trust' model.

The dynamic of trust and its contribution to organisational effectiveness. As noted earlier, trust is a psychological state that provides a representation of how individuals understand their relationship with another party in situations involving risk or vulnerability. Trust therefore includes past experiences with others and the knowledge of the other party in situations involving vulnerability. Since it represents an individual's understanding of the interpersonal relationship, Dirks and Ferrin (2001) propose that trust creates two different processes, through which positive results in the relationship are either encouraged or inhibited.

The first depends on how the person who trusts evaluates the future behaviour of the person trusted, on whom he/she is interdependent (and whose action may affect him/her personally). In the second process, trust depends on how the past or present actions of the person trusted are interpreted, and the reasons for these actions.

Both propositions are based on the premise that trust does not act from a direct causal role or by achieving particular results on its own. On the contrary, trust moderates the effects of other primary determinants (causal factors) of these results, evaluating future behaviour or interpreting past actions of the other party. Because it influences the evaluation of future or past actions of the other party, trust reduces some of their concomitant ambiguities and uncertainties.

The rationale behind this approach is the premise that a high level of trust increases the probability of a person taking risks (cooperating, for example) with other members of the group, which in turn is expected to bring him/her a high level of effectiveness (e.g. Dirks, 1999). So instead of directly affecting results, trust moderates the relationship between group processes and future effectiveness (Dirks and Ferrin, 2001, 2002).

The bases for this argument arise from a combination of different theories of trust. The idea that trust has multidirectional relationships with other variables has a precedent in research which

theorises that trust is associated with risk-taking behaviours (Butler, 1995; Golembiewski and McConkie, 1975; Mayer *et al.*, 1995). In spite of this, researchers have not so far discussed this relationship between trust and group performance. However, a multidirectional relationship between trust and performance can arise from the proposition of Bhattacharya, Devinney and Pilutta (1998), who state that trust involves expectations about results associated with the other party, in conditions of uncertainty. From this definition, it can be argued that expectations about future results in situations of uncertainty are probably created by observing the past results of the other party. In other words, by observing past results (for example, team action) it is possible to form these expectations, particularly in an environment of uncertainty (Dirks and Ferrin, 2002).

Perceiving a present low level of performance may stimulate the team to expect a future low level of performance as well. On the other hand, perceiving a past high level of action may cause the team to expect a high level of action in the future, making them trust their manager and put itself in his/her hands.

In short, multidimensional trust (in colleagues, in the manager, in the institution) appears to be a reliable cognitive process through which past action becomes future action. In the present case, the team will perceive the present performance of the team, will probably (correctly or otherwise) attribute this action to the formal team leader, (principle coach in this research). Team members may therefore form expectations about team results from such attributions, and may be more willing to trust team mates, the coach and the institution.

Conclusions and future directions

Summary of conclusions. We initially proposed approaching the phenomenon of trust at team level as regards how it relates to the effectiveness of its members' action. As an extension of earlier research, this study proposed: first, to investigate the role of trust in explaining future team results in professional sport organisations, and to analyse the contribution of the different levels of trust that contribute to the joint perception of team members; and second, to provide empirical evidence in a new cultural and organisational context.

Another implicit objective of this study has been to add to the current debate by providing empirical research results on relationships of team trust, trust in the direct manager, and trust in the institution, in the organisational context of professional sport clubs.

The major contribution of this study is that in work relationships, the construct of trust provides an important percentage of the explanation of the behaviour of individuals in their teams and their contribution to their organisation's overall effectiveness. In fact, the relationship between trust and its dynamic with other variables considered in this study suggests that its three axes are important for the functioning of groups in organisations, and contribute clearly if indirectly to their results. One implication of these results is that trust is not just a determinant but also a product of team effectiveness, and must be seen both as a potential result to be achieved and as a determinant or prerequisite for organisational results to take place. Although the importance of trust for the functioning of teams in the organisation is confirmed, these results do not allow us to conclude whether it does so in a determinant manner (Dirks, 2000; Costa, *et al.*, 2000).

This study has served to test the theory and confirm some earlier theoretical proposals on trust within organisational teams. It has long been assumed that trust is related to the effectiveness of organisations, although how it does this is less clear. The study provides empirical support to the statement that trust within teams allows members to work cooperatively towards achieving organisational milestones and adding value to their organisation.

Implications for the theory. As already seen, the results of this study provide additional support to the growing body of empirical literature on trust within organisations by contributing the theory of social exchange to help describe work relationships. Many theories of trust are in fact based on the exchange theory (Whitener, *et al.*, 1998) which assumes that trust arises from repeated exchanges between the different parties (Blau, 1964). As Lewis and Weigert (1985: 971) remark 'when we see others acting in a way that implies that they trust us, we become more disposed to engage in reciprocal behaviours of trust towards them. Conversely, we usually do not trust people whose actions appear to breach our trust or who do not trust us.'

The main objective of an empirical study is not the results it provides, but how far the results contribute to reinforcing or questioning the theory on which it is based. This study connects with the theoretical aspects of relations of trust with organisational results, and provides a significant contribution to our understanding of the multidimensional nature of trust.

The study's results provide empirical evidence based on the growing area of management literature on the positive relationship between trust and results within the organisation (Zaheer *et al.*, 1998); and put forward the idea that the results are consistent with the view that trust is a

multidimensional construct with cognitive and affective dimensions, constituted at organisational level from both personal relational trust and a more institutional or impersonal trust.

Furthermore, although trust has been explored many times in management literature with respect to the relationships of individuals with specific third parties, their leaders and their organisation, surprisingly few researchers have dealt with trust at the level of team analysis. This marks a further contribution of our research towards the consistency between the theory, measurement and circumstances of organisations (Morrow *et al.*, 2004).

From our empirical results, we can extract a good number of significant relationships between a team's levels of trust and its results and the other variables of the triaxial model of organizational trust. Specifically,

- First, as regards team perceptions, interpersonal trust between members and team performance. Good results enhance trust and trust enhances results.
- Second, cohesion between team members has a positive effect on the team's effectiveness and results. Team cohesion and results influence each other mutually.
- Third, cohesion between team members affects levels of team trust, and trust implies cohesion.
- Four, trust and cohesion between team members positively affect the team's actual performance and future results.
- Fifth, at the level of the immediate superior, the perception that a coach's leadership behaviours are related to levels of trust in the coach, suggesting that trust and leadership are mutually influential.
- Sixth, at the level of senior management and the organisation, the higher the actual effectiveness of the team, the higher the level of trust in senior management.
- Seventh, a good appreciation of the club's organisational policies is positively related to good levels of trust in senior management, confirming that organisational policies and practices are the shop window of senior management.
- Eighth, actual team effectiveness influences the perception of levels of institutional trust (the club's organisational policies, jointly with trust in the team manager).

Con formato: Numeración y viñetas

- Ninth, at institutional level as a whole, actual effectiveness is correlated with future team results and triaxial trust has an indirect or moderating effect between them.
- Tenth, institutional trust, coach leadership and levels of team effectiveness together explain much of the overall organisational trust.

Implications for management practice. There are several practical implications of this study. The results obtained may help managers to a better understanding of how trust is constituted within organisations. They may cultivate interventions that strengthen and encourage contact and interpersonal links between the different actors, promoting interpersonal behaviours of credibility and loyalty. They may also stimulate cooperative behaviours instead of competitiveness by promoting reward policies and social norms that ensure interdependence and links within the team.

Trust is a complex, multidimensional construct that has originated much discussion on how it can be created and maintained in the work organisation. The results obtained provide clear evidence for management, who have the greatest interest in building a high level of trust between employees since it increases their degree of involvement and contribution to future results. Interpersonal trust in the workplace has proved to have a strong and robust influence on a variety of organisational phenomena, including job satisfaction, stress, organisational commitment and productivity (Kramer 1999; Levin and Cross, 2004; Moradian, Renzl and Matzler 2005). The effort and continuous improvement of those involved in any organisational project is indispensable for the success and sustainability over time of both organisations and teams.

Although the interrelationship between the various forms of trust and organisational results is not well enough understood; managers are beginning to understand the need for their employees to be involved in the achievement of organisational objectives. The study provides evidence that high levels of trust in teams facilitates this. The evidence also indicates that trust increases organisational results. When creating trust is not considered feasible, results can be achieved through more traditional methods like performance and training incentives and clear systems of performance management and control. However, if management wishes to improve team effectiveness, they must develop a culture of cooperation. Management and institutions must therefore include high doses of trust from their members. The function of management, then, involves finding a way to create and maintain the mechanisms that make this possible in its organisation.

Building and improving the culture of trust is a challenge for any manager wishing collaborators to identify with organisational milestones, also making a crucial difference at moments of uncertainty or that extra point in times of prosperity. Ironically, trust is often criticised by management as a soft and apparently intractable concept. In fact, it is a necessary condition for achieving competitive advantage associated with strategic and structural innovations. (Whitener, *et al.*, 1998).

The idea that increased trust leads to better processes and higher levels of action of the team has maintained the impetus of many interventions by managers and consultants (for example see Kaplan, 1979; Tannenbaum *et al.*, 1992; Woodman and Sherwood, 1980). This study data provides some practical suggestions on ways of increasing group dynamics processes like interpersonal trust and the cohesion of members. There is a consensus that cohesion is an integral aspect of team performance effectiveness models (Cohen and Bailey, 1997; Hackman, 1987; Sundstrom *et al.*, 1990). Understanding the behaviours associated with team effectiveness helps clubs to develop suitable interventions and training programmes.

It is important to note that this research's use of sports teams as a unit of analysis implies some limitations for the generalisation of its results. There are obviously differences between sports teams and company teams as regards how resources are measured and relations between members. For example, the business skills required to influence company results are quite different from those required by a member of a sports team to influence the results of a game. Furthermore, the measures of company effectiveness (sales, profitability, etc.) are very different from the measures of effectiveness of a sports team (winning, losing). However the two do share some common traits. They exist in highly competitive environments with well established measures of effectiveness; both types of organisations have people who take decisions and choose strategies for gaining competitiveness; and both need people to implement these strategies (Wright *et al.*, 1995).

Strengths and limitations of the study

This empirical study has strengths but also limitations, both conceptual and methodological, that should be borne in mind in future research and in the generalisation of its results, and this advises prudence when formulating implications and generalisation from the results obtained. Its contributions can therefore be summarised as:

- Its **conceptual model** of triaxial organisational trust that integrates the different levels of analysis in which trust is given to work organisations and incorporates elements of interpersonal and organisational trust.

- The **level of team analysis** gives a more coherent perspective to dynamic, interdependent team processes and provides a level of explanation more suitable for the phenomenon under study. But gathering data from 690 players in 59 teams gave a small sample, limiting the power of the test statistic, in spite of having 89% of the population of this type of team (interactive and professional) in the context (high-level sporting teams). A larger team sample would have substantially increased the power of the test statistic.

- **The organisational context** of the type of sample (professional sports teams) limits the generalisation of the trust study to other organisation. But the homogeneity of the sample has the advantage of a very well delimited context, reducing the presence of other intervening variables that depend on the technology of the task or the work context and group type.

- **The quasi-longitudinal methodological design** (to avoid the limitations of cross-sectional designs) provides greater power of prediction to the data. In addition, data on the dependent variable (team effectiveness) comes from independent objective sources, gathered at different times (retrospectively, during and at the end of the season).

- **The implementation of the criteria variable;** using objective data provides comparability between data from different teams, but reduces the wealth that could come from other effectiveness data that was more focussed on the process. We would also recommend including in the model other measures of overall organisational effectiveness and the sector context.

Recommendations for future research

More research is required to analyse and corroborate the consistency of the results obtained. Many directions can be envisaged that would give continuity to this research in the future. Although the results of this study are partly in accordance with initial expectations, there is a need to **reinforce the results obtained and enrich the model**. Also,

9. The results should be **repeated in another organisational and cultural context**; comparative research between different types of teams would allow the result to be further developed and generalised;
10. Future research should **increase the number of cases** at team level. Additional studies with larger team samples would be desirable, since this would permit the application of more consistent and complex statistical techniques (other analytical multivariate techniques, multi-level analysis, structural equations, etc.);
11. For a better understanding of the development of trust, we would recommend a combination of studies using **different methodological designs** (longitudinal, experimental, etc.)
12. At conceptual level, the triaxial model of trust tested the general relationships between constructs; it would be interesting **to research some of these links in greater depth**, and if possible include new variables that help to explain the effectiveness of the team as a whole;
13. The **moderating role** of trust in organisational effectiveness must continue to be explored at conceptual level and therefore in its operational setting to enable measurement;
14. **At team level**, more research is needed to investigate evidence of group dynamics in sports teams and the relationship and influence between trust and cohesion and team effectiveness and performance;
15. **At the level of trust and management leadership**, future research should be based on data not only from different sources but also from different levels of the organisation, to include the perception of coaches, other technical staff and senior management;
16. **At the level of trust and organisational policies**; consistent with our and others' results (Davis et al., 2000) on trust and effectiveness at organisational level, research on the relationship between these two constructs is required that will look at effectiveness measures at both organisational and team results levels, to establish the connection between inter-personal trust and trust in the organisation and organisational effectiveness (McCauley and Kuhnert, 1992).

Con formato: Numeración y viñetas

|