



Xarxes socials com a instrument analític de suport a les funcions d'intel·ligència de les organitzacions

Estudi de cas en les direccions d'infermeria

Pilar González Gálvez

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



DEPARTAMENT DE BIBLIOTECONOMIA I DOCUMENTACIÓ

Doctorat en Informació i Documentació en l'Era Digital

Bienni 2005-2007

*Xarxes socials com a instrument
analític de suport a les funcions
d'intel·ligència de les organitzacions*

*Estudi de cas en les direccions
d'infermeria*

Tesi doctoral que presenta **Pilar González Gálvez**
per optar al títol de doctora per la Universitat de Barcelona

Directors: **Dra. Carina Rey i Dr. Victor Cavaller**

Barcelona, gener de 2012

Dedico aquesta tesi a la meva mare, de qui vaig aprendre l'art de la conversa. Tots nosaltres voldríem parlar amb ella de tant en tant.

Hi ha una força motriu més poderosa que el vapor,
l'electricitat i l'energia atòmica: la voluntat.

Albert Einstein

AGRAÏMENTS

Són moltes les persones que d'una manera o altre han contribuït en l'elaboració d'aquesta tesi. Des d'aquí vull expressar a totes elles el meu profund i més sincer agraïment.

A la Dra. Carina Rey i al Dr. Víctor Cavaller, directors propers i accessibles en tot moment, pels seus consells acadèmics i metodològics. Gràcies a tots dos!

A la meva família, que ha viscut tot el procés d'elaboració de la tesi dia a dia. L'Helena, en Joan i en Jordi, que sempre m'ofereixen versions molt variades de la vida, evitant així el perill de que aquest projecte es convertís en monotema durant aquest temps. I a en Joan, suport tecnològic, logístic i molt més que això.

A les persones que he entrevistat durant l'elaboració de la tesi, que han estat generosos amb el seu temps i el seu coneixement: Sr. Antoni Gutiérrez-Rubí, Sra. Isabel Peretó, Dr. Manuel Campo-Vidal, Sr. Ramón Maspons, Sra. Mercè Muntada, Dr. Pere Escorsa, Sr. Enric Escorsa, Sr. Genís Roca, Sr. Javier Leiva, Dr. José Luis Molina, Sra. Carmen Zaldívar, Sra. Conchi Caro, Dra. Sandra Sanz, Sra. Isabel Pera, Dr. Joan Verd, Dr. Joel Martí, Sra. Nati Esteve i Sra. Miriam Ors.

A les persones que han aportat el seu criteri en l'avaluació del pre-test del qüestionari: Carlos González, Alicia Moriana i Pere Villanueva.

A la Mireia Casas, tècnica del CRAI de la Universitat de Barcelona, per ajudar-me a donar forma al qüestionari.

A la Dra. Maite Barrios, pels seus impagables consells.

A la Marta Navarro, documentalista de la Biblioteca de Catalunya, pel seu ajut amb la bibliografia difícil d'aconseguir.

A la Maite Framis, eficient bibliotecaria del Coll·legi Oficial d'Infermeria.

A la Carme García Llorens, documentalista i fotògrafa, pel seu art.

A la Sònia Monegal, documentalista del MACBA, per la seva capacitat crítica com a revisora i pel seu interès.

Al Dr. Sergi Sabaté, pel suport estadístic i la seva col·laboració amb l'avaluació del pre-test del qüestionari.

Al Dr. Joan Carles Ortiz, per la seva capacitat crítica com a revisor, els bons consells i la seva col·laboració amb l'avaluació del pre-test del qüestionari.

A la Dra. Montserrat García, infermera i documentalista, un pou de saviesa i un exemple a seguir.

Al Dr. Mario Pérez-Montoro, ja fa temps que al seu costat vaig aprendre a treballar amb rigorositat i mètode.

A la Carme García Díaz, la Lola Harana, la Esther Coll i la Mariví Frejo, documentalistes, pel seu suport incondicional.

A totes les Directores d'Infermeria dels centres de la XHUP, per la seva participació i el seu interès en vers l'estudi.

Barcelona, gener de 2012

SUMARI

PART I: MARC TEÒRIC

1-INTRODUCCIÓ	1
Presentació	3
1.1- Justificació de l'estudi	6
1.2- Hipòtesi i objectius de l'estudi	8
1.3- Desenvolupament metodològic	10
1.4- Delimitació del tema d'estudi	17
1.5- Estructura del treball	19
2-LES XARXES SOCIALS	23
2.1- Introducció. Justificació	25
2.2- Definició i evolució històrica del concepte de xarxa social	30
2.3- Anàlisi de xarxes socials. Conceptes bàsics, nivells d'anàlisi i aplicacions	38
2.3.1. L'anàlisi de xarxes socials	38
2.3.2. Aclarint conceptes	39
2.3.3. Nivells d'anàlisi	40
2.3.4. Aplicacions de l'anàlisi de xarxes socials	41
2.3.5. Mesures bàsiques per l'anàlisi de xarxes socials	44
2.4- Classificació de les xarxes socials	49
2.4.1. Xarxes centralitzades, descentralitzades i distribuïdes	49
2.4.2. Xarxes analògiques i xarxes digitals	50
2.4.3. Xarxes sociocèntriques i xarxes egocèntriques	51
2.4.4. Classificació basada en les estructures	52

2.4.5. Classificació basada en la naturalesa dels actors	52
2.5- Reflexions sobre sociabilitat, comunicació, llenguatge i conversa	53
2.6- El concepte de xarxa social en el marc de l'estudi	55
3-FUNCIONS D'INTEL•LIGÈNCIA	57
<hr/>	
3.1- Introducció. Justificació	59
3.2- Definició del concepte	61
3.2.1. Sobre la intel•ligència	62
3.2.2. La intel•ligència humana	63
3.2.3. La intel•ligència organitzacional	65
3.2.4. Les funcions d'intel•ligència	68
3.3-Intel•ligència competitiva	69
3.3.1. L'entorn	70
3.3.2. La competitivitat	71
3.3.3. Fases del procès	73
3.3.4. Projectes d'intel•ligència competitiva	76
3.3.5. Necessitat d'estratègia	78
3.3.6. L'usuari del procès	80
3.3.7. Vigilància o intel•ligència?	81
3.4-Evolució històrica de la intel•ligència competitiva	83
3.4.1. Economia de la informació	85
3.4.2. Gestió estratègica	86
3.4.3. Màrqueting	87
3.4.4. La competitivitat	88
3.4.5. La gestió del coneixement	91
3.4.6. Eix cronològic de l'evolució del concepte d'intel•ligència competitiva	95
3.5-Classificació de les funcions vigilància i intel•ligència	100

3.6-El concepte d'intel•ligència competitiva en el marc del estudi	106
--	-----

4-LA DIRECCIÓ D'INFERMERIA HOSPITALARIA **109**

4.1- Introducció. Justificació	111
4.2- La professió infermera, marc teòric	112
4.2.1. L'art de tenir cura	113
4.2.2. El camí cap a la professionalització de les cures	115
4.2.3. La identitat professional	118
4.2.4. L'estatus de la infermeria	119
4.2.5. El canvi de paradigma	120
4.3- La figura de la directora d'infermeria	122
4.3.1. Competències de les direccions d'infermeria	123
4.3.2. Evolució històrica de la figura de la direcció d'infermeria	130
4.3.3. Les funcions de les direccions d'infermeria	133
4.3.4. Necessitats d'informació de les direccions d'infermeria hospitalaria	135
4.4- La xarxa hospitalària d'utilització pública	138
4.4.1. El concepte d'organització hospitalària	140
4.5- La direcció d'infermeria en el marc de l'estudi	142

PART II: TREBALL EMPÍRIC

5-INDICADOR DE LA FUNCIO D'INTEL•IGÈNCIA

COMPETITIVA **143**

5.1- Definició de l'índex de la funció d'intel•ligència competitiva	145
5.1.1. Per què un indicador sintètic?	146
5.1.2. Metodologia d'elaboració de l'índex sintètic	147

5.2- Presentació del model	148
5.2.1. La dimensió xarxa	152
5.2.2. La dimensió informació	153
5.3- Construcció de l'ífic	155

6- METODOLOGIA PER LA VALIDACIÓ QUANTITATIVA

DEL MODEL **167**

6.1- L'enquesta	169
6.2- Elecció del mètode d'enquesta	170
6.3- Disseny de la mostra	175
6.4- Elaboració del qüestionari	176
6.4.1. Conceptes clau	176
6.4.2. Operacionalització	177
6.4.3. Formulació de les preguntes del qüestionari	178
6.4.4. Evolució del qüestionari	178
6.4.5. El pre-test del qüestionari	179
6.4.6. El qüestionari	182
6.5- La no resposta	186

7. METODOLOGIA PER LA COMPLEMENTACIÓ QUALITATIVA DEL MODEL

189

7.1- L'entrevista	191
7.1.1. Elecció del mètode d'entrevista	192
7.1.2. Disseny de les entrevistes	193
7.1.3. La mostra	196
7.1.4. El treball de camp	199
7.1.5. La transcripció	200
7.1.6. La qualitat de les entrevistes	200
7.2- El grup de discussió	201
7.2.1. Elecció de la pràctica grupal	201

7.2.2. La mostra	204
7.2.3. Disseny de la reunió	205
7.2.4. El treball de camp	207
8-ANÀLISI DELS RESULTATS	209
<hr/>	
8.1- El qüestionari	211
8.1.1. Anàlisi estadística descriptiva	213
8.1.2. Anàlisi de correlacions	221
8.2- Les entrevistes	224
8.2.1. Àmbit de xarxes socials	225
8.2.2. Àmbit de les funcions d'intel·ligència	226
8.2.3. Àmbit de la comunicació a les organitzacions	228
8.3- El grup de discussió	233
8.4- Validació del model a partir de les dades del qüestionari	235
9-CONCLUSIONS	241
<hr/>	
9.1- Conclusions sobre els resultats obtinguts	243
9.1.1. Conclusions en relació als objectius establerts	245
9.1.2. Conclusions en relació al model proposat	251
9.2- Futures línies d'investigació	254
10-REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	257
<hr/>	
ANNEX I- El pretest. Relació col·laboradors. Monitorització procés avaluació. Resultats avaluació.	I
ANNEX II- Correspondència amb les direccions d'infermeria	VII
ANNEX III- El qüestionari	XIII
ANNEX IV- Llistat d'hospitals de la xhup inclosos en l'estudi	XXV

ÍNDEX DE TAULES, GRÀFICS I IMATGES

Taula 1.1: Diferències entre els mètodes quantitius i els qualitius.	11
Taula 1.2: Relació entre els objectius específics de l'estudi i la seva correspondència amb els objectius de les tècniques emprades.	12
Taula 1.3: Tipus de triangulació considerats en les diferents fases de l'estudi.	13
Figura 1.4: Esquema de treball de la tesi.	16
Figura 1.5: Delimitació del tema d'estudi.	18
Figura 1.6 : Esquema de l'estructura capítular de la tesi, en relació a les respostes a les qüestions plantejades.	21
Figura 2.1 : Els ponts de Königsberg.	31
Taula 2.2: Eix cronològic de l'evolució del concepte de xarxa social, les aportacions dels autors més destacats i els corrents més significatius.	34
Taula 2.3 : Àmbits d'aplicació definits per Molina (2004) i treballs realitzats en cadascun d'aquests camps de treball.	42
Figura 2.4: Imatges creades per Paul Baran per descriure les estructures reticulars, en el projecte precursor d'internet.	50
Taula 2.5 : Classificació de les xarxes digitals.	51
Figura 3.1: Esquemes del comportament segons Piaget.	64
Figura 3.2: Influència que la interacció amb l'entorn té en la presa de decisió.	66
Figura 3.3: Influència de les dues línies (context i diversificació dels àmbits) en el desenvolupament de les intel·ligències, segons Gardner.	67
Figura 3.4 : Influència que la intel·ligència personal i interpersonal, tenen en el desenvolupament de la intel·ligència emocional, segons Goleman.	67
Taula 3.5 : Fases del procés d'intel·ligència competitiva. Propostes de Diversos autors.	75
Taula 3.6: Característiques per a cadascuna de les fases del procés d'intel·ligència competitiva.	77
Taula 3.7: Comparació dels sistemes tàctics i estratègics.	80
Figura 3.8 : Influències que ha rebut la vigilància per arribar a evolucionar en intel·ligència.	89
Taula 3.9: Evolució d'alguns paràmetres en el procés evolutiu de la VT cap a IC.	90

Gràfic 3.10 : Producció bibliogràfica relacionada amb el terme intel·ligència competitiva.	91
Taula 3.11: Evolució de la IC, des del seu sorgiment a partir de la VT, fins a la seva consolidació.	95
Taula 3.12 : Denominacions i diverses definicions dels termes relacionats amb les funcions de vigilància i d'intel·ligència.	103
Figura 4.1: Influència de la professionalització en la identitat professional i viceversa.	118
Taula 4.2: Competències que han de tenir les directores d'infermeria, segons els autors citats.	126
Gràfic 4.3: Preferència de les competències que han de tenir les directores d'infermeria, segons els estudis observats.	129
Taula 4.4: Desenvolupament professional de la infermeria i la seva relació amb la consolidació de la figura de la directora d'infermeria.	131
Taula 4.5: Fets més destacats que van precedir i seguir a la creació de la XHUP.	138
Taula 5.1: Composició de l'IFIC	149
Quadre 5.2 : Descomposició de l'IFIC en funció dels indicadors simples i descomposició d'aquests en funció dels atributs.	150
Taula 6.1: Comparativa entre els objectius del mètode d'enquesta i alguns dels objectius del nostre estudi.	170
Taula 6.2: Comparativa entre les característiques del mètode d'enquesta i les característiques del nostre estudi.	171
Taula 6.3: Avantatges i inconvenients del mètode d'enquesta.	171
Taula 6.4: Relació dels factors proposats per Cea (2004) en quant a la tria del tipus d'enquesta, amb les característiques del nostre estudi.	172
Taula 6.5: Actuacions que el TDM proposa per a cada una de les fases dels qüestionaris per correu.	174
Taula 6.6: Seqüència del mètode d'enquesta seguit en el present estudi.	175
Taula 6.7: Evolució del qüestionari segons els objectius del mateix, els blocs que el configuren i el nombre de preguntes.	181
Taula 6.8: Relació entre els objectius del qüestionari, els blocs, les preguntes i els conceptes explorats.	183
Taula 6.9: Cronograma seguit en el treball de camp.	185

Quadre 6.10: Desenvolupament del càlcul de la no resposta al qüestionari.	187
Taula 6.11: Fitxa tècnica del qüestionari.	188
Taula 7.1: Objectius generals per les entrevistes focalitzades, segons els àmbits d'interès.	194
Taula 7.2: Objectius de l'estudi i les corresponents preguntes resultants per a cada àmbit.	195
Taula 7.3: Relació dels entrevistats i les seves vinculacions amb els diferents àmbits d'interès.	198
Taula 7.4: Comparativa entre les tècniques de grup focalitzat i grup de discussió.	202
Taula 8.1: Taxes de respostes corresponents en cada moment a l'acumulat de les accions realitzades.	212
Gràfic 8.2: Composició de les xarxes socials de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP.	213
Gràfic 8.3 : Actors més rellevants en les xarxes socials de les directores d'infermeria dels centres de la XHUP.	214
Gràfic 8.4 : Mitjans de comunicació utilitzats per les directores d'infermeria dels centres de la XHUP.	216
Gràfic 8.5 : Tipus d'informació (estratègica o operativa) que proporcionen els diferents membres de la xarxa social de les directores d'infermeria dels centres de la XHUP.	217
Gràfic 8.6: Tipus d'informació que proporcionen les relacions internes.	217
Gràfic 8.7: Tipus d'informació que proporcionen les relacions externes.	218
Gràfic 8.8: Fonts d'informació que les directores d'infermeria dels centres de la XHUP utilitzen sempre.	218
Gràfic 8.9: Fonts que les directores d'infermeria dels centres de la XHUP utilitzen amb alta incidència.	219
Taula 8.10 : Manca de relació entre els diferents tipus de centres i l'IFIC. S'observa que els valors són molt similars, malgrat pertànyer a un o a un altre tipus de centre.	222
Taula 8.11: Correlació entre el tamany del departament d'infermeria i el valor de l'IFIC.	222
Taula 8.12 : Absència de correlació entre el tamany de l'hospital i l'IFIC.	223
Quadre 8.13 : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de les xarxes socials.	226

Quadre 8.14 : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de la IC.	228
Quadre 8.15 : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de la comunicació organitzacional.	230
Quadre 8.16 : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de la comunicació organitzacional.	231
Quadre 8.17: Resultats del grup de discussió.	234
Figura 8.18 : Transformació dels resultats del qüestionari en valors de l'IFIC.	235
Taula 8.19: Valors de l'IFIC, la dimensió xarxa, la dimensió informació i els indicadors simples per a cada una de les directores estudiades.	237
Taula 8.20: Valors dels 15 atributs per a cada una de les directores estudiades.	238
Gràfic 8.21: Posicionament dels directius estudiats, respecte a les coordenades dimensió informació i dimensió xarxa.	240
Taula 9.1: Funcions generals establertes per a les direccions d'infermeria, funcions d'intel·ligència generals, integració de les funcions d'intel·ligència amb les funcions de direcció d'infermeria i tipologies d'informació necessàries per a dur a terme aquestes funcions.	246
Figura 9.2: Aportacions dels resultats obtinguts en el model proposat.	252
Taula 9.3: Composició de l'IFIC.	253



capítol 1: introducció





Presentació

Des de sempre m'han interessat les converses. Tota mena de converses. Les llargues tertúlies de mitja tarda, els breus intercanvis de paraules, els xiuxiuejos de passadís a la feina, les reunions, les sobretaules que s'allarguen, les inesperades trobades pel carrer amb les seves corresponents xerrades a peu dret...

Reconec que al llarg de la meua vida he dedicat molt de temps a aquestes activitats que, a part de ser més o menys agradables, molt sovint m'han aportat informació valuosíssima, tant a nivell particular com a nivell professional o acadèmic.

En qualsevol cas, amb els estudis de Documentació, vaig adquirir una nova perspectiva que atorgava a les converses de tota la vida, la categoria de fonts

d'informació i em vaig adonar que com a tals, eren susceptibles de ser explotades en major o menor grau.

Aleshores em vaig començar a preguntar quins eren els motius que feien que algú fos capaç d'obtenir millor informació que algú altre? Per què certs individus eren capaços de tenir més relacions i desenvolupar una major capacitat comunicativa que d'altres? Quines eren les converses més profitoses a l'hora d'obtenir informació?

Totes aquestes qüestions, prou interessants per si mateixes, van prendre una major transcendència si, en el context de la intel·ligència competitiva, les traslladàvem a la figura dels directius. Què fa que un directiu aprofiti les seves converses millor que un altre? Quina mena d'informació pot obtenir aquest director mentre parla amb algú, tot fent un cafè? O en qualsevol cas, hi ha alguna manera de treure major rendiment informatiu a les relacions socials?

Per dur a terme el meu projecte per accedir al Diploma d'Estudis Avançats, jo ja havia estudiat la recuperació d'informació en el procés d'intel·ligència competitiva. En



aquest projecte de tesi, he focalitzat aquesta cerca d'informació en un sol aspecte: les relacions socials dels directius. Em vaig proposar analitzar aquestes xarxes socials per comprovar si els directius millor connectats, obtenen la millor informació.

Aprofitant el meu coneixement de l'àmbit infermer i hospitalari i tenint present que el context de les ciències de la salut és extremadament ric en informació, vaig optar per estudiar les directores d'infermeria dels hospitals catalans. La meva intenció ha estat elaborar una eina que permeti conèixer quins són aquells aspectes precaris en l'aprofitament de la pròpia xarxa social.

Confesso que globalment ha resultat un procés molt apassionant. D'una banda per la riquesa del marc teòric, que comprèn diferents àmbits: les xarxes socials, la comunicació empresarial, les funcions d'intel·ligència, la disciplina infermera, les estructures directives... I per un altre costat per l'aplicabilitat del model proposat, ja que a qualsevol nivell i en qualsevol àmbit, resulta interessant tenir l'oportunitat de conèixer quins són els aspectes millorables de cara a optimitzar la pròpia xarxa social.

Tanmateix, el compromís establert amb la investigació, m'obliga a ser molt sincera i per tant he de reconèixer que per sobre de la satisfacció global, hi ha dos moments de l'estudi que mereixen una menció especial. En primer lloc, sens dubte, he de destacar el qüestionari. Des de la seva elaboració, el procés d'enviament... i sobretot, l'emoció viscuda en el període de recepció, veient dia a dia, com augmentava la taxa de resposta fins aconseguir uns nivells adients. D'altra banda i amb un grandíssim sentiment de gratitud i admiració, he de parlar de la realització de les entrevistes. Totes les persones entrevistades, experts en els àmbits de xarxes socials, la comunicació empresarial, la intel·ligència i la infermeria, han demostrat un gran compromís amb el món de la recerca. Malgrat ser persones extremadament ocupades, s'han mostrat generoses tant amb el seu temps com amb el seu coneixement. De manera que considero que les estones que m'han dedicat i les converses que hem mantingut, han aportat una gran riquesa a la investigació.

Per tot plegat, he d'admetre que la realització d'aquesta tesi, ha estat una experiència molt satisfactòria, tant pel que fa al desenvolupament del tema de recerca, com per les experiències i coneixements transmesos per totes les persones amb les que he tingut oportunitat de relacionar-me durant l'elaboració del projecte i que no han fet sinó ampliar i consolidar la meva pròpia xarxa social.



NOTA I: en aquest estudi, per a referir-nos a un professional d'Infermeria, s'utilitza el terme del gènere femení "infermera", per tractar-se d'una professió que tradicionalment té predomini de dones i segons ha reconegut i acceptat el Consell Internacional d'Infermeria.¹ Igualment per a referir-nos al professional que ocupa el càrrec de la direcció d'Infermeria, ho fem amb el terme "directora".

NOTA II: en la present edició s'han suprimit les transcripcions de les entrevistes a experts per recomanació del tribunal. Aquestes transcripcions, a l'edició realitzada per a la defensa de la tesi, estaven incloses a l'apartat d'Annexos. Al capítol 8 es presenten els resultats de les entrevistes.

¹ L'*International Council of Nurses*, és una federació de més de 130 associacions nacionals d'Infermeria, que representa als 13 milions d'infermeres del món. Va ser fundada l'any 1899. Treballa per aconseguir unes cures d'Infermeria de qualitat per a tothom; unes polítiques de salut encertades arreu del món; fer avançar els coneixements d'Infermeria; protegir i fer respectar la professió infermera; assegurar uns recursos humans d'infermeria competents i satisfactoris. El seu codi ètic és el fonament de l'exercici de la infermeria a nivell mundial. Les normes, directrius i polítiques de la CIE per la pràctica, la formació, la gestió i la recerca, s'accepten arreu del món com base de les polítiques d'Infermeria.



Triar un tema d'estudi és sempre una tasca difícil i arriscada i els criteris que cada autor aplica, responen als més diversos interessos. En aquesta ocasió, hem valorat aspectes com l'actualitat del tema i l'aplicabilitat dels resultats. Tanmateix, l'afinitat personal ha estat sens dubte, un dels factors determinants de la decisió

1.1 Justificació de l'estudi

Tres són les fases que constitueixen un procés de intel·ligència competitiva: la recuperació de la informació, l'anàlisi i la difusió de la mateixa. Aquest estudi s'ha centrat en la primera d'aquestes fases per una doble motivació. En primer lloc perquè s'ha optat per abordar el tema des d'una dimensió professional basada en l'àmbit de la Informació i la Documentació a les organitzacions. En aquest sentit, s'ha pretès orientar l'estudi cap a les millors pràctiques que es poden dur a terme en la primera fase del procés d'intel·ligència competitiva.² És evident que la capacitat competitiva de les organitzacions pot ser estudiada des d'un punt de vista econòmic, estratègic i fins i tot es pot fer una aproximació social del fenomen. Dins del marc professional de la Documentació, s'ha focalitzat l'atenció en una de les activitats destinades a millorar el posicionament de les organitzacions, com és el cas de la intel·ligència competitiva i s'ha tractat el tema des d'una dimensió informacional, orientant la fase de cerca d'informació a satisfer les necessitats d'un dels principals usuaris del procés d'intel·ligència competitiva: el directiu.

El segon motiu que ha decantat la tria cap a aquesta primera etapa del procés, és que tal com assenyala Cornella (1994) la obtenció de la informació de l'entorn, és la part que probablement ha rebut fins ara, menys atenció per part d'acadèmics i professionals. Drucker (2000) també comparteix aquesta opinió quan afirma que el camp més nou i més important per una organització, del qual encara ens manca una metodologia i una sistemàtica per obtenir informació, és justament l'exterior de l'empresa.

A nivell de la nostra recerca, considerem que ambdós motius són prou sòlids per justificar l'inici del present treball i a nivell personal, reconeixem l'entusiasme que aquestes línies han comportat per l'autora des de bon començament, donada la vinculació personal i professional.

² Considerem que són tres les fases del procés d'Intel·ligència Competitiva: captura; anàlisi i difusió de la informació (Cartier, 1999; Palop i Vicente, 1999; SCIP). Aquestes tres fases també són contemplades per altres autors, tot i que defineixen processos de quatre fases (Martinet i Martí, 1995; Morcillo, 2003), de cinc fases (Tena i Comai, 2001) o de sis fases (Escorsa i Rodríguez, 1997). En qualsevol cas, aquestes etapes són tractades en profunditat en el capítol 3.



Un estudi elaborat per *Information Builders* (2007)³ reflecteix que la manca de sistemes de suport a la presa de decisions disminueix la productivitat de les organitzacions, de manera que els directius consideren que la falta d'informació precisa, consistent i completa és la barrera més important per a la seva feina i que massa sovint han d'intentar compensar aquesta deficiència d'informació, confiant en la seva experiència. L'estudi manifesta l'alarma dels directius perquè massa sovint han de prendre decisions basant-se en una informació inconsistent, imprecisa i prematura.

En aquesta mateixa línia, l'estudi "*Productivity Effects of Information Diffusion in Networks*" (Aral et al., 2007) dut a terme al *MIT Sloan School of Management*, demostra que la difusió de la informació mitjançant la xarxa social de correu electrònic, millora la presa de decisions. A partir d'aquesta reflexió es planteja la realització d'un estudi per relacionar la xarxa social les directores d'infermeria dels hospitals catalans, amb la informació que obtenen de la mateixa i que els resulta útil per les seves tasques de presa de decisions. Volem aclarir en aquest punt el motiu que ens porta a estudiar les directores d'infermeria en lloc d'un altre col·lectiu de directius, i que és la professió infermera de l'autora. S'ha considerat que aquest fet proporciona un major coneixement del context d'estudi i una valuosa facilitat d'aproximació a la mostra.

En aquesta recerca, hem optat per prendre el concepte de xarxa social, en el més ampli sentit de l'expressió i no es vol limitar a l'ús més generalitzat que s'està fent del mateix, des de l'accepció comercial que són les plataformes de *social networking*. No perdem de vista que des d'uns anys ençà, l'expressió "xarxa social" referida a aquestes plataformes de *social networking*, ha passat als mitjans de comunicació i al nostre llenguatge quotidià, de manera que s'utilitzen de manera sinònima. Tanmateix, cal considerar el concepte de manera rigorosa i extensa, tenint en compte les aportacions de disciplines com l'antropologia, la sociologia, la física, les matemàtiques i la psicologia, que han anat configurant el concepte tal com el coneixem actualment i que serà àmpliament tractat en el capítol 2.

Un cop feta aquesta puntualització, es considera que l'anàlisi de l'ús que els directius fan de les seves xarxes socials, de cara a donar suport a les seves funcions d'intel·ligència, constitueix un tema d'estudi pertinent tant per l'actualitat dels conceptes, com per l'aplicabilitat dels resultats.

³ "Los sistemas de toma de decisiones inadecuados están costando a los negocios en Europa millones de euros" (2007). Aquest estudi presenta la opinió de 160 directius de vuit països europeus, sobre els aspectes importants en la seva presa de decisions. *Information Builders* és una organització dedicada al *Business Intelligence* que reuneix informació perquè els usuaris de negocis puguin accedir a ella i comprendre-la.



1.2 Hipòtesi i objectius

Per a la realització del present estudi hem determinat una hipòtesi i uns objectius que permeten articular la recerca. **De tal manera, considerem que els directius que ocupen una millor posició en la xarxa, disposen també d' una millor informació que els pot resultar útil de cara a dur a terme les seves funcions de presa de decisions.**

La nostra, és una hipòtesi descriptiva que relaciona dues variables de manera associativa. Es pretén demostrar que les variacions en la variable independent (la posició que ocupa un directiu a la xarxa), produeixen un canvi directe en la variable dependent (informació útil per a la presa de decisions).

Si es reflexiona sobre la posició d'un actor en una xarxa, s'observa la importància que tenen certs elements, com és el cas del nivell d'intermediació (*betweenness*), que forma part del concepte de centralitat i fa referència a les capacitats de connexió que presenten els actors. El Dr. Molina distingeix entre *betweenness* i *egobetweenness* i apunta que mentre la primera és la capacitat teòrica que té un node per contactar amb altres nodes de la xarxa, l'*egobetweenness*, és la capacitat que té una persona per contactar amb les persones amb les que ja està connectat. Aquest és el concepte que més ens interessa de la centralitat, ja que ens permet mesurar la capacitat executiva d'un individu, que és justament on hem focalitzat la relació entre les variables dependent i independent. És per aquest motiu que en el marc d'aquest treball, al referir-nos a "la millor posició en la xarxa", considerem la centralitat dels actors. Pel que fa al concepte de "millor informació", es consideren aspectes relatius a la qualitat del recurs informació, en relació amb la seva utilitat per a la presa de decisions.

Aquestes reflexions, generades al voltant de la hipòtesi plantejada, serveixen per proposar el següent **objectiu general**:

Analitzar en quina mesura les xarxes socials constitueixen un instrument de suport a les funcions d'intel·ligència competitiva de les directores dels departaments d'infermeria dels centres que formen part de la Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública (XHUP).

Considerem que la informació és un recurs fonamental per a les funcions d'intel·ligència de l'organització i que la seva gestió i anàlisi constitueixen processos de gran importància estratègica (Cavaller, 2006). Quan s'obté una informació valuosa, pot ser que aquesta hagi estat emesa com a tal o bé que s'hagi produït amb una altre finalitat i mitjançant la funció d'intel·ligència, s'aconsegueixi un tractament perquè ens acabi informant d'allò que necessitem. Aquesta informació pot ser captada per diverses vies i les xarxes socials en són una d'elles.

La finalitat d'aquesta recerca és doncs, determinar l'ús que les directores d'infermeria dels hospitals catalans fan de les seves xarxes de relacions, en quant a instrument que



els proporciona informació útil per a la presa de decisions.⁴ Considerem que la definició d'un indicador que mesuri aquest aprofitament de la xarxa social, pot resultar clarificadora per poder iniciar millores en aquest sentit.

Per assolir aquest objectiu general, hem treballat envers diferents **objectius específics**:

1. Identificar les funcions d'intel·ligència generals dels departaments d'infermeria de les institucions hospitalàries per poder definir quines són les seves necessitats d'informació.
2. Definir els paràmetres que serviran per analitzar la influència de les xarxes socials en aquestes funcions d'intel·ligència.
3. Conèixer la realitat de formacions reticulars internes i externes de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP.
4. Analitzar quin tipus d'informació prové d'aquestes xarxes socials internes i externes.
5. Determinar l'abast de la informació útil per a les funcions d'intel·ligència, que prové de les xarxes.
6. Analitzar quin tipus de vincles són més propicis a la consecució d'informació decisòria.
7. Comparar la tipologia de la informació provinent de les xarxes amb la que s'obté per altres mètodes que no estiguin constituïts per una dimensió reticular: publicacions especialitzades, organismes oficials, etc.
8. Valorar l'efectivitat de la informació que prové de les xarxes socials com a recurs efectiu en el suport a les funcions d'intel·ligència identificades com a pròpies dels departaments d'infermeria..
9. Elaborar un índex sintètic, que aglutini informació sobre els aspectes fonamentals de les relacions socials de les directores d'infermeria i el seu aprofitament en quant a les funcions d'intel·ligència pròpies del seu càrrec i que a la vegada serveixi per avaluar el rendiment de la pròpia xarxa social.

⁴ Decisions sobre organització i gestió de recursos humans, materials i informacionals.



1.3 Desenvolupament metodològic

Per a l'elaboració d'aquesta investigació s'ha optat per dur a terme una triangulació de les tècniques de recerca (Denzin, 1978)⁵ amb la voluntat de relacionar les diferents dades obtingudes i aconseguir una major riquesa i validesa de resultats.

Ruíz Olabuénaga (1999) atorga a la triangulació la categoria de control de qualitat de la investigació, dona per fet que implica molt més que la combinació de diferents tècniques i arriba a considerar-la una estratègia metodològica. És amb aquesta voluntat d'enriquiment i eixamplament que s'ha dissenyat la investigació buscant un equilibri entre els mètodes quantitativs i qualitativs.

Si bé és cert que de manera positivista⁶ en aquest estudi s'ha treballat en vers la descripció d'uns processos de recuperació d'informació per tal d'aconseguir formular generalitzacions el més objectives possibles, també s'ha volgut aportar un cert esperit naturalista, orientant en certs moments la recerca a l'observació i comprensió dels mateixos processos. Per aquest motiu, s'ha tingut en compte el punt de vista dels individus que experimenten els fets estudiats, doncs la seva participació aporta un matís de subjectivitat i a la vegada atorga profunditat a la investigació.

És evident que en determinats àmbits científics existeix un predomini de recerca quantitativa sobre la qualitativa, segurament a causa de la gran potència dels mètodes quantitativs i a que aquests augmenten i faciliten la comprensió del món (Pita i Pértegas, 2002). Malgrat que no és objecte d'aquest treball revisar la trajectòria dels mètodes emprats en la investigació infermera, si que s'ha volgut fer una petita reflexió sobre el fet que Florence Nightingale, considerada la primera infermera investigadora, es va basar sempre en mètodes quantitativs i fins i tot als anys setanta, Abdellah i Levine, destacats investigadors en infermeria, quan utilitzaven el terme "investigació", es referien exclusivament als mètodes quantitativs, fent servir l'aclariment de "investigació qualitativa", quan havien de parlar d'aquesta accepció (Cabrero i Richart, 1996). Tanmateix darrerament, s'observa en la disciplina d' infermeria un apropament en la utilització dels mètodes quantitativs i dels qualitativs, que donen una idea de la tendència de complementarietat a la que ens hem volgut apropar.

S'han observat les diferències entre els mètodes quantitativs i qualitativs (Pita i Pértegas, 2002), arribant a la conclusió que l'ús de ambdós procediments, permet

⁵ Denzin (1978) defineix quatre tipus de triangulació: 1-de les dades: utilitzada per confrontar diferents fonts de dades, 2-dels investigadors: participació de col·laboradors com si es tractés d'equips interdisciplinaris, 3- de les teories: utilitzada per avaluar la utilitat i poder de diferents teories en una mateixa investigació, 4-de les tècniques: pot ser entesa com l'ús de diferents mètodes o bé d'un sol mètode en diferents moments de l'estudi.

⁶ El positivisme i el postpositivisme, són considerats per Guba i Lincoln, (1994) els paradigmes tradicionals de la metodologia quantitativa, la qual ha estat identificada com a ciència positivista.



compensar les limitacions de cada un dels mètodes i assolir uns millors nivells de qualitat tal com es mostra a la taula 1.1.

Mètodes quantitativs	Mètodes qualitativs
Basats en la inducció probabilística del positivisme lògic ⁷	Centrats en la fenomenologia ⁸ i comprensió
Mesures penetrants i controlades	Observació naturalista i sense control
Objectiva	Subjectiva
Inferències més enllà de les dades	Inferències de les dades
Confirmatori, inferencial, deductiu	Exploratori, inductiu, descriptiu
Orientat al resultat	Orientat al procés
Dades "sòlides i repetibles"	Dades "riques i profundes"
Generalitzable	No generalitzable
Particularista	Holísta
Realitat estàtica	Realitat dinàmica

Taula 1.1: Diferències entre els mètodes quantitativs i els qualitativs. Font:Pita i Pértegas, 2002

Amb el propòsit d'aconseguir una major eficiència en l'assoliment dels objectius específics definits per la investigació, s'han utilitzat diferents mètodes i tècniques de recerca. La tria d'aquestes tècniques s'ha fet en base als objectius que cada una d'elles podia assolir.

Presentem seguidament la taula 1.2 que mostra la correspondència entre els objectius específics del nostre estudi i allò que es pot aconseguir amb cada una de les tècniques utilitzades.

⁷ Reichardt i Cook, 1986

⁸ El paradigma qualitatiu assumeix una postura fenomenològica global que és pròpia de totes les disciplines que tenen com a tema d'estudi la dimensió psicosocial d'allò que és humà. (Reichardt i Cook, 1986)



Xarxes socials com instrument de suport a les funcions d'Intel·ligència

Objectius específics de la tesi	Tècnica emprada	Es pretén
Identificar les funcions d'intel·ligència generals dels departaments d'infermeria de les institucions hospitalàries per poder definir quines són les necessitats d'informació.	Grup de discussió Entrevista focalitzada	-Conèixer les necessitats d'informació de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP. -Delimitar el concepte de funcions d'intel·ligència.
Definir els paràmetres que serviran per analitzar la influència de les xarxes socials en aquestes funcions d'intel·ligència.	Entrevista focalitzada	-Delimitar el concepte de xarxa social.
Conèixer quina és la realitat de formacions reticulars internes i externes de les directores/es d'infermeria dels hospitals de la XHUP.	Qüestionari	-Estudiar la tipologia de les xarxes socials de les directores d'infermeria.
Analitzar quin tipus d'informació prové d'aquestes xarxes socials internes i externes.	Qüestionari	-Analitzar la tipologia de la informació que prové de les xarxes socials, així com la garantia de les fonts i la quantitat i qualitat de la informació que prové d'aquestes xarxes.
Determinar l'abast de la informació útil per a les funcions d'intel·ligència, que prové de les xarxes.	Entrevista	-Relacionar els beneficis de la utilització de la xarxa social amb les funcions d'intel·ligència. -Conèixer els beneficis de la comunicació interna i externa respecte a la presa de decisions.
Conèixer quin tipus de vincles són més propicis a la consecució d'informació decisòria.	Entrevista	-Analitzar si determinades estructures afavoreixen/difículten la circulació de la informació per la xarxa.
Comparar la tipologia de la informació provinent de les xarxes amb la que s'obté per altres mètodes de capta que no estiguin constituïts per una dimensió reticular: publicacions especialitzades, organismes oficials, etc.	Entrevista Qüestionari	- Analitzar la tipologia de la informació que prové de les xarxes socials, així com la garantia de les fonts i la quantitat i qualitat de la informació que prové d'aquestes xarxes i comparar-la amb la informació d'altres fonts.
Valorar l'efectivitat de la informació que prové de les xarxes socials com a recurs efectiu en el suport a les funcions d'intel·ligència identificades com a pròpies dels departaments d'infermeria.	Qüestionari	-Conèixer l'efectivitat de la informació que prové de la xarxa de relacions des del punt de vista de les funcions d'intel·ligència.
Elaborar un índex sintètic per atorgar un valor numèric a l'ús que les directores/es fan de la seva xarxa social de cara a la presa de decisions.	Disseny de l'índex Càlcul i correlacions estadístiques	-Dur a terme una comparativa entre les directores estudiats, identificant els elements que condicionen aquests resultats.

Taula 1.2: Relació entre els objectius específics de l'estudi i la seva correspondència amb els objectius de les tècniques emprades.



Segons la classificació feta per Smith (1985) respecte a la combinació de recerca quantitativa-qualitativa, s'observa que el nostre disseny és proper a una articulació sincrònica paral·lela coordinada. Es tracta d'una recerca quantitativa-qualitativa que respon a les següents característiques:

- Les tècniques tant quantitatives com qualitatives es porten a terme en un sol programa d'investigació.
- Estan articulades de manera sincrònica.
- Són estudis paral·lels ja que les tècniques quantitatives (el qüestionari) i qualitatives (les entrevistes i el grup de discussió) han presentat coincidència en el temps, ja que no era necessari haver finalitzat una d'aquestes tècniques per poder iniciar la següent.

Malgrat haver trobat una definició pel nostre estudi segons la classificació de Smith (1985), coincidim amb Ruíz Olabuénaga (1999) quan exposa que:

“la triangulació com a metodologia més que com a mètode no es limita a un sol moment (igual que no es redueix a un sol aspecte) de la investigació. Pot i s'ha d'aplicar tant als moments inicials del plantejament del problema i els preparatius pel seu abordatge, com a tot el procés de marxa des del camp a la creació de textos i al lliurament del text final. Cada moment pot reclamar un èmfasi diferent dels tipus de triangulació” (Ruíz Olabuénaga, 1999)

En aquesta línia, la seqüència del nostre estudi seria la següent:

Fases del treball	Inicial	Intermèdia	Final
Activitats	Revisió bibliogràfica	Disseny enquesta Treball camp Anàlisi dades Entrevistes Grup de discussió Creació IFIC	Consultes col·legues Redacció
Tipus de triangulació (Denzin, 1978)	T. de teories	T. de tècniques T. de dades	T. d'investigadors
Avantatges	Riquesa – Qualitat – Solidesa - Validesa		

Taula 1.3: Tipus de triangulació considerats en les diferents fases del estudi.



En funció de l'objectiu que es vol aconseguir, la majoria d'autors (Kelle, 2001; Kelle i Erzberger, 2003; Johnstone, 2004, Rodríguez, Pozo i Gutierrez, 2006) reconeixen tres models de triangulació:

- Triangulació de convalidació: on la triangulació constitueix la validació mútua dels resultats obtinguts amb diferents mètodes. Es busca la coincidència entre els resultats quantitatius i els qualitius i les divergències són preses com a invalidants.
- Triangulació complementària: els resultats quantitatius i qualitius s'utilitzen per relacionar diferents objectes de l'estudi i complementar-se. En aquest cas, si es troben divergències no indiquen invalidesa, sinó al contrari, són valorades com a factor de complementarietat.
- Triangulació trigonomètrica: en aquest cas, la metodologia té el sentit original de l'àmbit de la topografia i la navegació.

El nostre objectiu de triangulació respon doncs a una relació i complementarietat de les dades. Mitjançant tècniques qualitatives com les entrevistes i el grup de discussió, s'ha obtingut una sèrie d'informació de manera directa, sense intermediaris i sense haver de crear situacions fictícies (Ruíz Olabuénaga, 1999), que s'ha anat relacionant amb l'extreta a través de la revisió bibliogràfica i amb els resultats obtinguts amb la tècnica quantitativa: el qüestionari. Així doncs, podem considerar que s'ha dut a terme una triangulació complementària.

És cert que, una gran part d'investigacions basen les seves conclusions en els resultats obtinguts mitjançant un qüestionari. Aquesta tendència a estudiar tots els casos o una mostra representativa i generalitzar posteriorment els resultats, és vàlida i acostuma a ser suficient, tanmateix en aquest cas, s'ha optat per la triangulació complementària pels següents motius:

- El contacte directe ofert per l'entrevista (individual o en grup) ha proporcionat riquesa a l'estudi al permetre'ns captar tot el contingut de les experiències dels entrevistats.
- La recuperació i la reconstrucció de significat passa a ser un dels objectius de l'estudi, la qual cosa permet treballar en profunditat els conceptes investigats.
- La flexibilitat de les tècniques, proporciona a l'estudi una vitalitat i una retroalimentació que permet mantenir una constant idea d'actualitat.

D'acord amb els objectius de la present investigació i considerant les seves característiques específiques, s'exposen breument les tècniques i mètodes de recerca emprats per a l'elaboració del treball empíric. Més endavant aquestes tècniques seran tractades amb més profunditat en els capítols corresponents.

En primer lloc s'ha fet un acurat procés de revisió bibliogràfica per aprofundir en cada un dels tres àmbits d'estudi: les xarxes socials, la intel·ligència competitiva i la



XHUP. Això ha permès realitzar una primera part de recerca descriptiva, que exposa l'estat de la qüestió dels tres àmbits citats.

Amb la finalitat de comprovar la hipòtesi de treball, s'ha creat un model que inclou l'elaboració d'un indicador de la funció d'intel·ligència competitiva (IFIC) (González, Rey i Cavaller, 2011). Es tracta d'un indicador compost que integra diversos indicadors simples que permeten comparar el comportament dels directius, respecte a les seves pautes relacionals i la qualitat de la informació que obtenen de la seva xarxa social.

Per a la validació d'aquest model, que es presenta al capítol 5, s'ha construït un qüestionari que s'ha passat a la totalitat de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP i s'ha dut a terme una anàlisi estadística dels resultats. Aquests resultats han constituït la base dels càlculs de l'IFIC.

D'altra banda, la validació del model s'ha completat amb una fase de recerca qualitativa, amb la intenció de proporcionar a la investigació una major riquesa conceptual. Aquesta fase està composta per una bateria d'entrevistes a experts en els àmbits de les xarxes socials, de la intel·ligència competitiva i de la comunicació a les organitzacions, així com un grup de discussió amb experts en direccions d'infermeria i en obtenció d'informació.

Una vegada combinats els diferents mètodes i tècniques de recerca, reflectim en l'esquema 1.4 l'organització de la tesi:

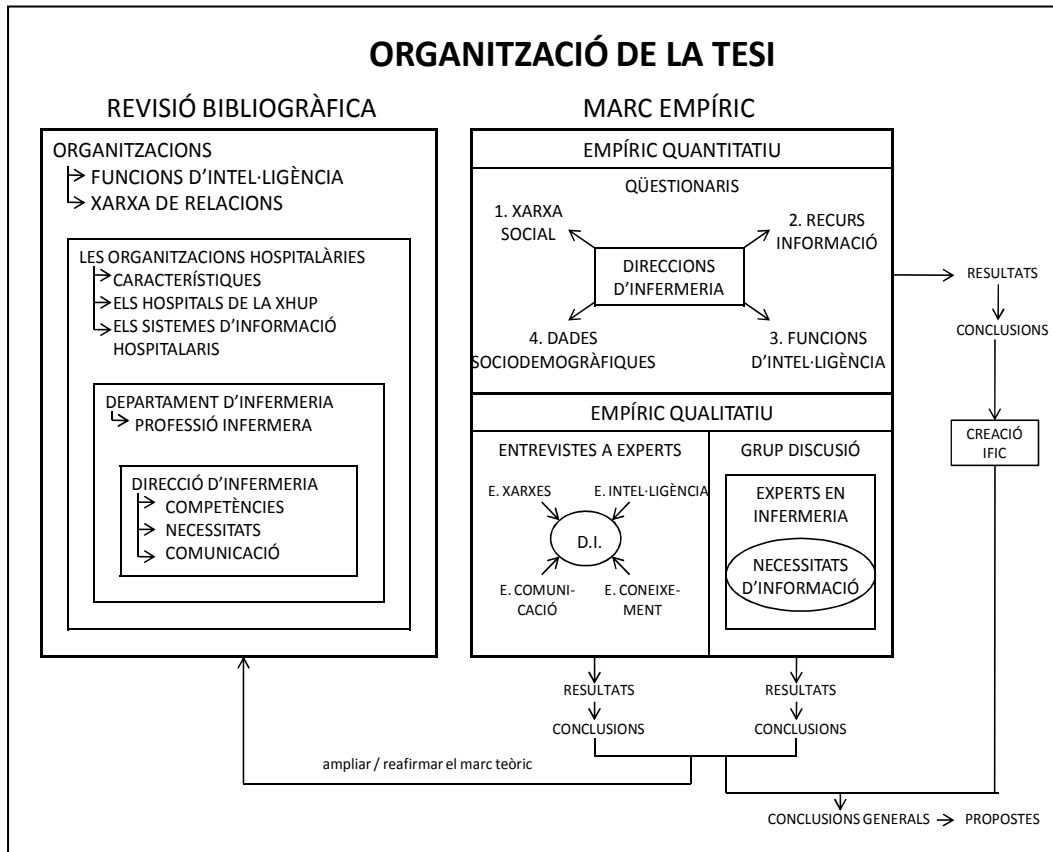


Figura 1.4: Esquema de treball de la tesi. Elaboració pròpia.



1.4 Delimitació del tema d'estudi

“La informació no és certament un fi per si mateixa. Les informacions interessants no són les que ens arriben per si soles, sinó les que anem a buscar. I per anar darrera les informacions, cal tenir el desig i la voluntat: cal estar motivat”
Humbert Lesca, 1992



Es podria considerar que aquesta cita de Lesca recull la filosofia necessària per emprendre el present estudi. D'ella es desprèn una actitud de “posar-se en marxa”, “d'anar a buscar”, que és essencial per les funcions d'intel·ligència. Entre aquestes línies es llegeix el coneixement de l'objectiu, el disseny de l'estratègia i el moviment focalitzat per part de l'usuari que s'endinsa en un procés de cerca d'informació.

Per estudiar aquest procés de cerca d'informació, Aurora González (2005) proposa tractar els següents aspectes: l'usuari, la necessitat, la demanda i l'ús de la informació. Segons aquesta autora, “l'aspecte central no és el sistema que proporciona la informació, sinó l'usuari que necessita resoldre els seus problemes, per la qual cosa necessita un tipus d'informació acord amb les seves necessitats” (González, 2005). Compartim totalment aquest plantejament i defensem que en el cas que ens ocupa, l'aspecte central de l'estudi, no és pas l'activitat d'intel·ligència competitiva, sinó el directiu que precisa resoldre una situació d'incertesa i prendre una decisió, basant-se en una informació adient a la situació.

Existeixen diferents canals pels quals els directius poden accedir a la informació d'aquest entorn. Sovint disposen de professionals que els faciliten aquesta informació. El Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya (COBDC) defensa que “els professionals de la informació som experts en gestionar la informació interna i externa d'una organització de manera que sigui un dels seus actius més valuosos. L'evolució de les tecnologies i les necessitats canviants de les empreses han portat a la creació de nous perfils professionals lligats a la gestió de la Informació”.

Entre aquests nous perfils professionals podem trobar els experts del sector empresarial, que entre altres, ofereix sortides professionals com experts en vigilància empresarial; experts en vigilància competitiva; especialistes en informació empresarial, i experts en intel·ligència econòmica. Aquests tipus de professionals es dediquen, segons el COBDC a la selecció i tractament de la informació sobre l'evolució de l'entorn de l'empresa per ajudar a la presa de decisió.

Tanmateix en aquesta ocasió, no s'ha volgut estudiar la informació que arriba als directius seleccionada pels documentalistes corporatius, sinó que s'ha volgut centrar l'atenció en la informació que els directius obtenen personalment, a través de la seva xarxa de relacions. Aquestes informacions han estat molt valorades des d'antuvi, petits i grans empresaris, comerciants, executius, polítics, etc., sempre han considerat valuoses les informacions obtingudes mitjançant els seus contactes. En aquest punt doncs, tornem a estar d'acord amb Aurora González (2005) quan defensa que cal considerar una visió subjectiva de la informació, a partir del rol actiu de l'usuari, que és qui determinarà el què és o no informació dependent de cada situació concreta.

A partir d'aquest plantejament s'ha volgut estudiar el valor que els directius atorguen a aquesta informació que prové de la seva xarxa social. En aquest sentit, es presenta un model mitjançant el qual s'assigna un valor numèric a cada un dels directius estudiats i que estableix una relació entre la dimensió xarxa social i la dimensió informació, per observar possibles dependències o conseqüències. S'ha considerat que el fet de conèixer aquest valor, pot facilitar la percepció de la pròpia posició competitiva i per tant, pot ser un punt de partida per dissenyar millores en aquest sentit. Sobretot perquè cada un d'aquests valors inclou informació sobre diversos indicadors relacionats amb l'optimització de la pròpia xarxa social.

Degut a la formació híbrida, en els camps de la Documentació i la Infermeria, s'ha optat per situar la investigació en l'àmbit hospitalari. Per aquest motiu, les directores estudiats són justament els responsables dels departaments d'infermeria dels hospitals catalans. El fet de treballar en un context proper, permet optimitzar els coneixements adquirits sobre el món hospitalari i facilita l'accés a determinats actors i situacions.

A mode de conclusió d'aquest primer capítol, oferim la imatge 1.5 que representa el nucli de l'estudi, focalitzat a les xarxes socials que les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP, utilitzen per a recuperar la informació necessària per a dur a terme les funcions d'intel·ligència pròpies del seu càrrec.

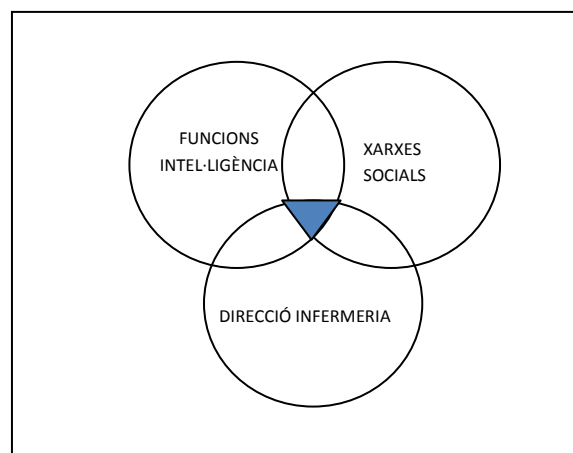


Figura 1.5: La zona ombrejada mostra la delimitació del tema d'estudi.

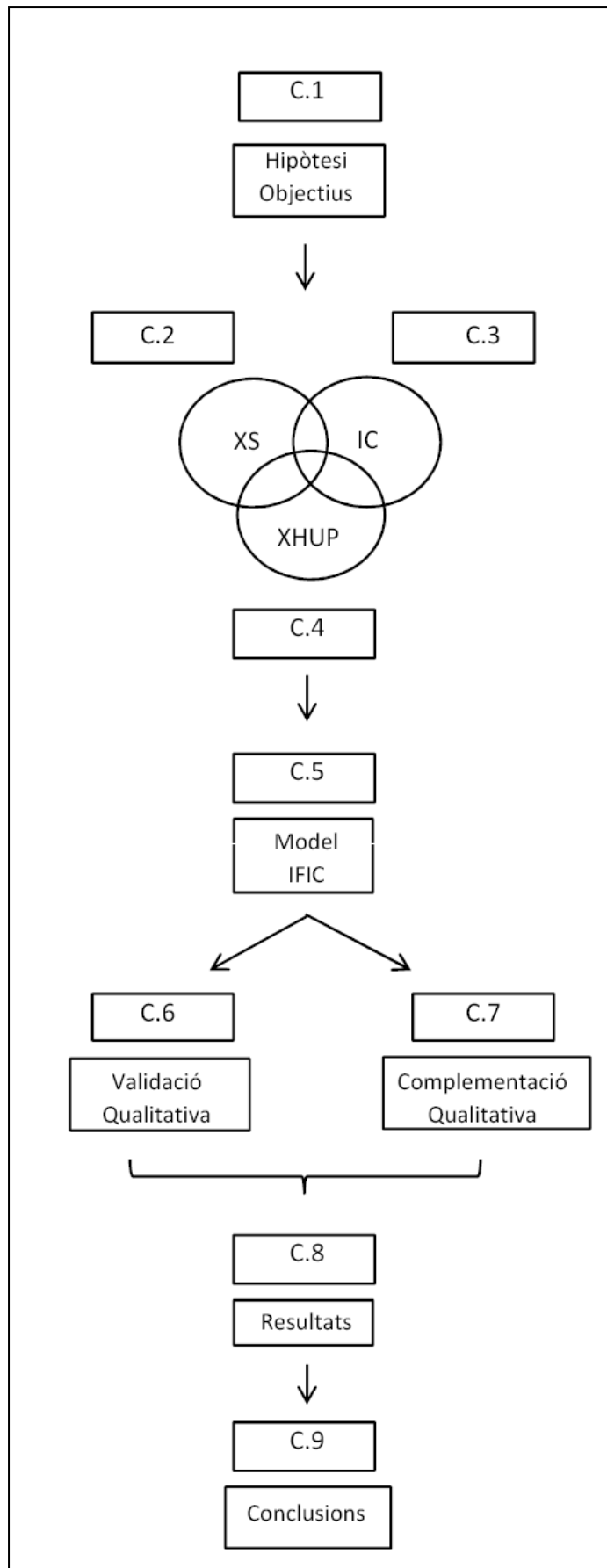


1.5 Estructura del treball

El present treball està organitzat en dues parts clarament diferenciades. A l'esquema adjunt, es representen els continguts de cada un dels capítols. En la primera part, que es correspon amb els capítols 1 al 4, es revisen els marcs teòrics de les tres disciplines bàsiques de la investigació: les xarxes socials al **capítol 2**, la intel·ligència competitiva al **capítol 3** i les direccions d'infermeria hospitalària al **capítol 4**.

En cada un d'aquests capítols, s'ha seguit la mateixa estructura per tal de presentar la informació de manera endreçada i cohesionar el marc teòric de tots tres àmbits en un sol context d'investigació. En primer lloc es presenta una justificació per vincular la disciplina estudiada amb el context de l'estudi. Seguidament s'aprofundeix en la definició dels conceptes treballats: classificacions, evolució, tendències actuals i per acabar, s'exposa la forma en que el concepte ha estat explorat en el marc de l'estudi.

En la segona part, dedicada al treball empíric i que comprèn del capítol 5 fins al 8, s'exposen les metodologies emprades per la investigació i els resultats





obtinguts. En el **capítol 5**, es desenvolupa el model proposat per estudiar la relació entre la dimensió xarxa i la dimensió informació. A continuació, es presenten en capítols diferenciats, els mètodes quantitatius al **capítol 6** i qualitius al **capítol 7**, emprats per validar el model. Pel que fa a la metodologia quantitativa, l'instrument que s'ha utilitzat per estudiar els individus que conformen la mostra, ha estat el qüestionari. La part qualitativa de l'estudi, es recolza en una sèrie d'entrevistes i també s'ha dut a terme una tècnica grupal amb l'objectiu de complementar els resultats obtinguts. En últim lloc, **al capítol 8** s'exposen els resultats obtinguts en el treball de camp.

Seguidament, el **capítol 9** dedicat a les conclusions, s'organitza en dos nivells. En el primer s'exposen les conseqüències directament relacionades amb els objectius de l'estudi i en un segon nivell, es proposen futures línies de treball que parteixen d'aquesta investigació.

La bibliografia consultada i utilitzada es presenta al **capítol 10**, en un únic llistat, elaborat segons la norma ISO-690.

Finalment s'incorporen una sèrie d'annexos amb la finalitat de mostrar els següents continguts: **Annex I**, el pre-test del qüestionari; **Annex II**, les cartes enviades a les directores; **Annex III**, el model de qüestionari enviat; **Annex IV**, amb un llistat dels centres on desenvolupen el seu càrrec les directores incloses en l'estudi.

Presentem a continuació l'esquema 1.6 amb l'estructura capitular de la tesi, on es pot veure la relació entre les preguntes que hem anat responent al llarg de la investigació i els capítols on aquestes qüestions han estat desenvolupades.

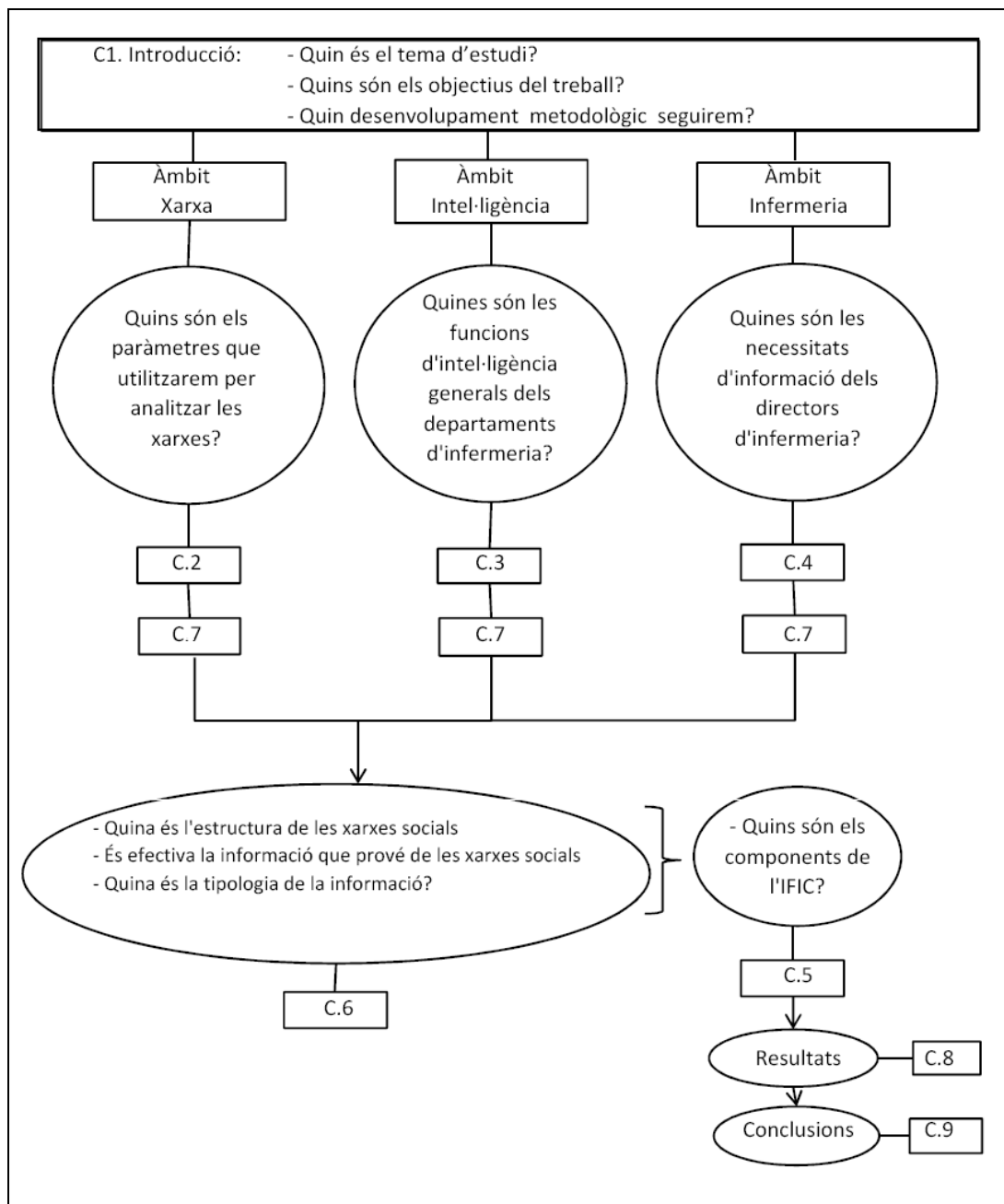


Figura 1.6 : Esquema de l'estructura capítular de la tesi, en relació a les respostes a les qüestions plantejades. Elaboració pròpia





capítol 2: les xarxes socials





Iniciem la revisió del marc teòric amb el capítol dedicat a les xarxes socials. En primer lloc es justifica l'estudi d'aquest àmbit en el marc del present treball. Seguidament s'ofereix l'evolució històrica del concepte de xarxa social. S'aprofundeix en l'anàlisi de xarxes com a eina de treball i finalment es vincula el concepte de xarxa social als objectius de l'estudi.



“Al cap i a la fi, si les xarxes de les que parlem són les que formen les persones al relacionar-se unes amb les altres, la societat sempre ha estat una xarxa.”

David de Ugarte, 2007

2.1 Introducció. Justificació

Avui en dia, quan es parla de xarxes socials la immensa majoria de persones entén que es fa referència a les plataformes de *social networking* (Facebook, Twitter, LinkedIn, eConozco, XING, Viadeo, ICTnet, Neurona, etc.). Aquesta concepció comercial s'ha anat imposant d'uns anys ençà i s'ha instal·lat en la nostra societat de tal manera que xarxa social i plataforma de *social networking* ja són termes sinònims (Leiva, 2009). Si bé és cert que cal acceptar aquesta realitat socio-lingüística, també ho és que des d'un punt de vista acadèmic, no es pot limitar el concepte de xarxa social a aquesta vessant comercial, ni tan sols emmarcar-lo en la dimensió exclusivament tecnològica que li atorga internet, doncs estariem manllevant una part important de la realitat de les xarxes socials. I tot i estant d'acord en que internet proporciona una potència de gran valor a les formacions reticulars, no es pot obviar que en el nostre dia a dia utilitzem també relacions que no estan sustentades en la tecnologia. Per tot plegat, ens referim a les xarxes socials en el sentit més ampli del concepte i no tan sols a aquesta “nova” vessant tecnològica. Així doncs, en el present treball s'ha considerat el concepte de xarxa social des d'una dimensió basada en l'antropologia social.



Ja Aristòtil considerava l'ésser humà com un animal polític (*zoon politikon*), cívic o social. Tenint en compte el context de l'època, no s'ha de prendre el concepte de "polític" amb el sentit que donem avui en dia al terme, sinó en referència a la *polis*, que Aristòtil considera la forma d'organització pròpia dels éssers humans. El filòsof defensava que la virtut, la justícia i la felicitat, només es poden abastar socialment, és a dir, quan ens relacionem amb els altres (Aristòtil, 2007). La *polis*, com associació de ciutadans encapçalada per magistrats, requeria una cooperació lliure i eficaç per assolir els propòsits comuns. El desenvolupament de les capacitats de negociació constants, entre ciutadans i líders, buscant un benefici just per a tothom, va donar resultats excel·lents (McNeill i McNeill, 2004): la fundació de ciutats independents (750 a.e.v.), la introducció de la moneda (Creso de Lidia, 550 a.e.v.) i el consegüent foment del comerç, la producció especialitzada, la transmissió d'habilitats i coneixement i en definitiva, un sentiment molt viu de comunitat dins de cada *polis*.

Experts en arqueologia i antropologia han fixat l'inici d'aquestes relacions socials al Neolític⁹. La circulació de persones, plantes, animals i objectes, ja havia estat documentada des d'antuvi per evidència arqueològica, però és actualment, amb tècniques com els estudis d'ADN, estudis isotòpics, anàlisis químiques i microscòpia electrònica, que antropòlegs i arqueòlegs poden reproduir més acuradament els desplaçaments dels éssers vius. En aquest sentit, alguns autors (Guilaine, 2011; Bernabó, 2011) extrapolen aquestes xarxes de circulació de bens materials a les xarxes de circulació de bens immaterials. D'aquesta manera, sabem que des del Neolític els humans compartien el coneixement i les idees per tal d'aconseguir millors produccions a través de la cooperació. Probablement va ser a partir del desplegament del llenguatge i la consegüent creació de significats simbòlics, que el comportament social va adquirir una coordinació cada cop més precisa, subjecta a millores basades en la experiència. "Es va produir seguidament una explosió tan forta com irresistible de noves accions i idees que van donar a l'espècie humana una capacitat cada cop més gran de transformar el seu comportament i alterar els seus entorns" (McNeill i McNeill, 2004).

Tenim necessitat de viure en societat;¹⁰ ens organitzem en grups i establim relacions amb altres persones que ens aporten noves coneixences; així les xarxes socials es van configurant segons les nostres necessitats i la nostra voluntat.

⁹ "El desenvolupament dels treballs arqueològics dels últims 30 anys, han posat de manifest la importància dels contactes entre diferents societats i comunitats humanes a una escala microregional o regional durant la prehistòria i de forma molt específica, durant l'inici i desenvolupament de l'agricultura i la ramaderia com a base de la subsistència de les persones, és a dir, durant el període anomenat Neolític" (I Congrés Internacional de Xarxes al Neolític, 2011).

¹⁰ A l'estat de naturalesa roussonià, els individus no estan aïllats i això implica que gaudeixin de recursos de capital social, fruit de la seva xarxa de relacions. Contràriament, l'estat de naturalesa hobbesià, els individus estan aïllats i això fa que la seva vida resulti més dura. (Herrerros, 2002)



(Velasco, 2008). D'aquesta manera, el valor d'una xarxa social rau en aspectes com la confiança i la reciprocitat (Vázquez Barquero, 1999; Putman, 2000; Brunet i Belzunegui, 2001, Herreros, 2002).

El concepte de confiança, malgrat que abstracte, és fonamental en el context de les xarxes socials, sobretot pel que fa a les xarxes organitzacionals i per aquest motiu val la pena aprofundir en les seves implicacions. “La confiança es deriva de la pertinença a una xarxa social” (Herreros, 2002, Velasco, 2008). Si es tracta d'individus coneguts, la informació accessible a través de la nostra xarxa, ens ajudarà a formar aquestes expectatives subjectives de confiança (Herreros, 2002). Si contràriament, es tracta d'individus desconeguts, també obtindrem la informació pertinent a través de la nostra xarxa social, per tal de decidir si dipositem o no la nostra confiança en ells. En aquest cas s'anomena “confiança social”. (Herreros, 2002). En qualsevol cas, es pot dir que la confiança és una “decisió sota risc” ja que quan una persona decideix confiar en una altre, prenent com a vàlida una informació que li proporciona o formant part d'una aliança, és possible que el primer individu ho faci sense conèixer les probabilitats objectives respecte a si el segon individu és o no digne d'aquesta confiança que diposita en ell i malgrat tot, decideix arriscar-se i prendre una decisió basada en unes expectatives absolutament subjectives. En aquest cas, és evident que la informació derivada de la xarxa social, ajuda al primer individu a formar aquestes expectatives subjectives (Herreros, 2002).

“sense confiança no es podria parlar de xarxes, ni de sistemes productius locals, ni de processos de desenvolupament endogen (...). Les relacions de confiança reforcen els compromisos i la cooperació entre les empreses. Es basen en els contactes personals entre els actors i es fortifiquen a mida que els llaços entre les empreses perduren en el temps i els resultats de la relació fructifiquen” (Vazquez Barquero, 1999).

A partir d'aquesta confiança que deriva de la pertinença a una xarxa social,¹¹ es generen vincles com la reciprocitat i la reputació. La primera d'aquestes conseqüències fa referència a la “obligació” tàcita de tornar els favors que ens han prestat prèviament (Putnam, 2000). El fet de haver proporcionat ajut a un altre individu de la xarxa, és doncs una font de recursos davant de possibles necessitats futures.¹²

La segona de les implicacions generades a partir de la confiança està relacionada amb el prestigi que comporta el fet de ser digne de confiança. Quan algú de la

¹¹ Alguns estudis demostren la correlació entre el grau de confiança i la capacitat d'associar-se que presenta una societat i el seu creixement econòmic (Knack i Keefer, 1997)

¹² A l'estat de naturalesa hobbessiana, l'individu no desenvolupa relacions de confiança i “això li impedeix comptar amb recursos tals com la informació sobre, diguem noves tècniques de cultiu desenvolupades pel seu veí. Tampoc pot ajudar al seu veí a recollir la collita esperant que aquest favor li sigui tornat en el futur. Li manquen recursos (obligacions de reciprocitat i informació) que fan la seva vida molt més dura”. (Herreros, 2002)



xarxa social ha pres la decisió de confiar en nosaltres, la nostra reputació augmenta i conseqüentment, guanyem valor. D'altra banda, això genera la obligació de mantenir aquesta reputació i honrar la confiança dipositada (Burt; Knez, 1995).

En qualsevol cas, s'observa que a partir de la confiança que deriva de la pertinença a una xarxa social es generen una sèrie de factors (reciprocitat, reputació, obligacions, etc.) que tenen implicacions directes en els vincles establerts en la pròpia xarxa: enfortint-los, trencant-los, ampliant-los, la qual cosa ens porta a reflexionar sobre el caràcter d'*ens viu* que té la xarxa social.

Per emmarcar el concepte de xarxa social dins el camp d'aquest estudi, es parteix del procés de presa de decisions, que és l'objectiu final de la intel·ligència competitiva, en el qual les xarxes humanes són les fonts més utilitzades per aportar la informació final en la presa de decisions i també són les que aporten major contingut (Palop i Vicente, 1999).

Els contactes socials, ja siguin informals o formals, tenen un paper molt important en l'obtenció d'informació, tant interna com externa, necessària en el procés d'adaptació a qualsevol canvi. Si bé considerem que les connexions entre les persones poden respondre a les formes més diverses - parentiu, amiat, cooperació, enemiat, rivalitat, creences religioses, afinitats polítiques, competició militar, intercanvi econòmic, etc.- el que podem afirmar és que totes aquestes formes de relació tenen en comú la comunicació d'informació. A través de les seves relacions, les persones no tan sols comuniquen informació, sinó que la utilitzen per orientar el seu comportament futur (McNeill i McNeill, 2004). En aquest sentit, l'anàlisi del capital social que es deriva d'aquests contactes i xarxes s'aplica com a metodologia de la gestió estratègica d'informació, per tal d'entendre amb més profunditat el comportament informacional corporatiu i dels diferents actors que intervenen en el procés d'obtenció, anàlisi i aplicació d'informació estratègica (Ortoll et al. 2008).

El capital social¹³ és un altre dels conceptes que deriva de la pertinença a xarxes socials i que està directament relacionat amb la confiança i la reciprocitat. Woolcock (2000) l'ha definit com el conjunt de normes i xarxes que permeten l'acció col·lectiva. D'això es dedueix que per formar part d'una xarxa social, cal complir unes certes condicions, ja siguin explícites o tàcites, que et permeten tenir accés als recursos que proporciona la xarxa.

¹³ Seguint a Woolcock (2000) trobem que la primera definició de Capital Social, es pot atribuir a Hanifan (1916). Aquest educador i reformador d'EEUU, el va definir com aquelles "substancies intangibles que contenen per a la majoria, en les vides diàries de la gent: bona voluntat, companyonia, simpatia i relacions socials entre els individus i les famílies, que integren una unitat social. Si un individu entra en contacte amb el seu veí i ell amb altres veïns, hi haurà un acumulat de capital social que podrà satisfer immediatament les seves necessitats socials i que podrà tenir una potencialitat suficient per la millora substancial de les condicions de vida en tota la comunitat".



Intuïtivament, les persones sabem que el nostre cercle de relacions constitueixen un actiu de gran importància a l'hora de rebre suport, seguretat i recursos de tota mena. Aquesta evidència que tots coneixem a nivell individual pot ser extrapolada als grups, de manera que les comunitats que formen part de xarxes socials o associacions, obtenen més beneficis que les que disposen de menys relacions (Narayan i Pritchett, 1999).¹⁴

Des dels anys noranta nombrosos autors¹⁵ s'han dedicat a estudiar aquest concepte des de disciplines com la sociologia, la política i l'economia. En aquest treball, prendrem una aproximació del capital social des d'un punt de vista estructural, de manera integradora amb els nostres objectius. Bordieu (1985) i Coleman (1990) defineixen el capital social com "un conjunt de recursos disponibles per l'individu, derivats de la seva participació en xarxes socials".

De tal manera, queda clar que la pertinença a xarxes socials comporta obligacions i beneficis pels qui en formen part, tant si es tracta d'actors individuals com si es tracta d'organitzacions.

Pel que fa a aquestes xarxes que es generen al voltant de les empreses, observem que malgrat la creació de sistemes de informació, aquesta arriba sovint a les organitzacions per vies que no s'han dissenyat expressament com a instruments d'adquisició d'informació. En aquest sentit, diferents investigacions¹⁶ apunten la importància de les xarxes socials com a element facilitador del procés d'intel·ligència competitiva per a identificar informació d'utilitat estratègica.

Un dels instruments més emprats en intel·ligència competitiva per a obtenir informació de valor estratègic el constitueix la xarxa de relacions i contactes de l'organització i els seus integrants. D'aquesta manera, el capital social es configura com un factor important dins els processos d'intel·ligència, atès que és un instrument d'intercanvi d'informació molt important i pot esdevenir un recurs valuós per a les organitzacions. (Brunet i Belzunegui, 2001; Ortoll et al. 2008).

¹⁴ Narayan i Pritchett (1999) van dur a terme un estudi en famílies rurals de Tanzània, on es demostrava que les famílies amb nivells més elevats d'ingressos, eren les que tenien un grau més elevat de participació en associacions i col·lectivitats. El capital social que acumulaven amb la seva participació, els generava beneficis

¹⁵ No és objectiu d'aquest treball aprofundir en l'evolució del concepte de capital social. El que s'ha volgut és destacar la relació directe amb l'adquisició de capital social i la pertinença a les xarxes socials. Per una aproximació al tema, vegeu: Herreros (2002).

¹⁶ Brunet i Belzunegui (2001), estudia les empreses dins dels processos generats pel teixit social que les envolta. Jaworski *et al.* (2002), han estudiat la repercussió de les xarxes socials en els processos d'intel·ligència competitiva. Ortoll *et al.* (2008) fan una aproximació de les xarxes com a element que contribueix a l'accés a recursos i a la millora dels processos d'adquisició del coneixement.



Les xarxes socials externes juguen un paper fonamental en la recollida d'informació de les Petites i Mitjanes Empreses (PIME's), proporcionant una important contribució a les tasques de Intel·ligència Competitiva. Si bé la majoria d'empreses utilitzen en primer lloc internet per a l'obtenció d'informació, també es considera que la informació que prové de la seva xarxa de contactes presencials, té més valor que la informació que obtenen d'internet (Tena i Comai, 2004).

Les empreses no pensen que les publicacions especialitzades siguin indispensables per a la competitivitat de la seva organització, però en canvi la seva xarxa de contactes si que els resulta essencial en aquest sentit (Cetisme, 2003).

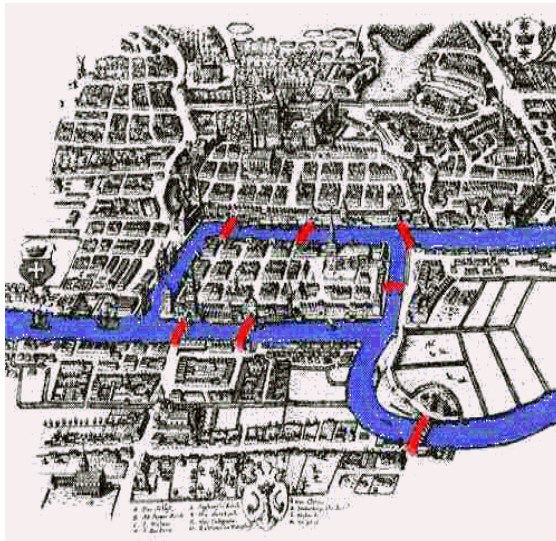
És doncs aquest context de l'àmbit organitzatiu actual, que contempla una manera de competir col·laborant (Brunet i Belzunegui, 2001), el que emmarca el nostre estudi ja que com defensa Castells (1997), "ja no existeixen empreses completament independents i autosuficients". Es tracta doncs, de prestar atenció a les capacitats relacionals, optimitzant-les i dissenyant estratègies que afavoreixin els objectius de les organitzacions.

2.2 Definició i evolució històrica del concepte de xarxa social

Es pot considerar a Barnes (1954) el pare del concepte de xarxa social, ja que va ser ell qui va utilitzar per primer cop aquests termes, oferint la següent definició:

"Cada persona està, per dir-ho així, en contacte amb cert nombre d'altres persones, algunes de les quals estan en contacte entre si i altres no. Crec convenient anomenar *xarxa* a un camp social d'aquest tipus. La imatge que tinc és la d'una xarxa de punts alguns dels quals estan units per línies. Els punts d'aquesta imatge algunes vegades serien persones i altres grups i les línies indicarien quins interactuen entre si"(Barnes, 1954).

A partir d'aquesta primera definició de xarxa social, diversos autors de les branques de l'antropologia (Blau, 1955; Lauman, 1966), la sociologia (Bott, 1955; Coleman, Katz i Menzel, 1957) i les matemàtiques (Cartwright i Harary, 1956; Davis, 1963), aporten elements que contribueixen a l'evolució del concepte fins arribar a una definició, acceptada per la comunitat científica, que considera la xarxa social com un conjunt ben delimitat d'actors, vinculats uns als altres mitjançant un conjunt de relacions socials (Lozares, 1996). O bé, des d'un punt de vista més analític, es tracta d'un conjunt de relacions, entre una sèrie definida d'elements (Molina, 2004) .



Tanmateix, cal reconèixer una trajectòria prèvia al terme “xarxa social” utilitzat per Barnes. D’una banda estudis de Barabási (2002) i Newman (2003) prenen com a punt de partida les teories de Euler (1736) pel que fa a la resolució del problema dels ponts de Königsberg¹⁷ i que van servir de base per la teoria de Grafs. D’altra banda, Scott (1991) destaca la influència de la Gestalt (Lewin, 1951),¹⁸ que defensa una percepció dels individus en relació al grup, al seu context i al conjunt de relacions que en resulten.

Figura 2.1 : Els ponts de Königsberg.

Apareix aleshores, la possibilitat de poder analitzar aquestes relacions matemàticament. En aquest sentit, les aportacions de Moreno (1940) amb la idea del sociograma, permeten visualitzar les relacions i les estructures de petits grups. Aquesta aproximació a una dimensió analítica és fonamental per poder descriure les propietats dels nodes i les relacions que estableixen entre ells i que tenen conseqüències sobre certs aspectes relacionals dels actors de la xarxa (Requena, 1989). A partir d’aquesta visió analítica, les propietats de la xarxa són considerades com definitòries de la seva funció.

Una altre aportació destacada en aquest moment és la teoria dels grups dinàmics (Heider, 1946). Posteriorment dins de l’estructural-funcionalisme antropològic, Warner i Mayo estudien durant la dècada dels anys 40, les estructures dels subgrups. Aquest corrent desenvolupat a Harvard, va dur a terme estudis a la Hawthorne, factoria elèctrica de Chicago. En aquesta línia d’investigació, Mayo (1933) va centrar-se en l’anàlisi de les relacions informals com a font d’influència en entorns organitzatius (Molina, 2000).

¹⁷ El problema buscava resoldre si era possible recórrer caminant els set ponts que creuaven el riu que vorejava la ciutat, sense passar més d’un cop per cada un d’ells. La solució és negativa i Euler va arribar-hi, representant cada pont amb una línia que unia dos punts. Per elaborar l’esquema es va basar en les estructures i això va originar la teoria de Grafs.

¹⁸ Kurt Lewin va desenvolupar la Teoria de Camps (1939) i la Dinàmica de Grups (1946), a partir de les bases de la Gestalt. Aquest corrent de la psicologia exposa que la percepció d’un objecte es realitza dins una totalitat complexa i organitzada i que el tot és més que la suma de les seves parts.



Mentrestant, a l'escola antropològica de Manchester, Glukman¹⁹ als anys 50 es fixa en el conflicte com a factor del manteniment i la transformació dels grups i analitza les xarxes des d'una visió sociològica, basant-se en la teoria del conflicte (Lozares, 1996).

L'any 1953 Harary i Norman, formalitzen els estudis de Lewin, Moreno i Heider, formulant la Teoria de Grafs²⁰ (Harary i Norman, 1953; Gross i Yellen, 2005), que ofereix la possibilitat de quantificar els vincles. Segons aquesta teoria, una xarxa és un conjunt de relacions en el qual les línies que connecten els diferents punts tenen un valor concret, sigui aquest numèric o no. A partir d'aquí diversos psicòlegs (Moreno, Heider, Bavelas, Festinger, Cartwright) van utilitzar els models de Grafs en els seus estudis de grups.

És aleshores quan Barnes (1954) s'adona que el concepte antropològic de xarxa social, no és prou vàlid per estudiar les societats complexes i realitza una aproximació a la Teoria de Grafs, oferint per primer cop un concepte analític de les xarxes socials. Aquest corrent de confluència entre l'estructural-funcionalisme antropològic i els grups dinàmics, està protagonitzat per autors com Barnes,²¹ Bott²² i Nadel.²³

Durant la segona meitat dels anys cinquanta i la primera part dels seixanta, Cartwright i Harary (1956) i Davis (1963, 1967) segueixen treballant en una línia de conceptualització matemàtica, la qual cosa permet un major desenvolupament de la Teoria de Grafs. Paral·lelament Coleman, Katz i Menzel (1957, 1966) mantenen una línia d'investigació sociològica. I White (1963) des de l'estructuralisme de Harvard,

¹⁹ Max Gluckman va ser el primer professor d'antropologia social. Universitat de Manchester, 1949.

²⁰ En la Teoria de Grafs, una xarxa és una sèrie de punts vinculats per una sèrie de relacions que compleixen determinades propietats. El nus de la xarxa estarà vinculat a un altre nus mitjançant una línia que presenta la direcció i el sentit del vincle. Així s'observa que les relacions poden existir o no, poden ser simètriques, poden estar orientades, ser múltiple les, etc. I cada un d'aquests casos es representa per grafismes diferents. (Requena, 1989). Un graf consisteix en dos conjunts d'informació: un conjunt de nodes i un conjunt de línies entre els nodes. La Teoria de Grafs ha estat de gran utilitat per l'anàlisi de xarxes socials per diverses raons: 1- el seu vocabulari pot ser emprat per varies de les propietats de les estructures socials, 2- les operacions matemàtiques que ofereix són útils per mesurar i analitzar aquestes propietats, 3- els teoremes sobre els Grafs, es poden aplicar a determinats enunciats sobre les xarxes socials (Sanz Menéndez, 2003).

²¹ Barnes (1954) estudia i analitza les relacions informals d'amistat, parentiu i veïnatge en una petita comunitat de pescadors de les illes noruegues. L'autor contempla aquestes relacions informals com una part de la xarxa total.

²² Bott (1955, 1956) analitza les relacions de parentiu a les famílies angleses.

²³ Nadel (1957) es centra en l'estructura per investigar amb models matemàtics i mètodes comparatius, la manera en que els elements estan articulats en un tot. Pren les estructures socials fixant-se en els rols que desenvolupen els actors.



pren l'anàlisi de xarxes com un mètode estructural, a partir dels models algebraics, la Teoria de Grafs i el desenvolupament de l'escala multidimensional.

És Mitchell (1969) qui estableix les bases de l'anàlisi de xarxes. Aquesta anàlisi no està centrada en els atributs dels actors, sinó en les seves relacions o vincles, que poden explicar la conducta dels individus implicats. En aquesta mateixa època, Lee (1969) i Granovetter (1973,1974) des del estructuralisme de Harvard, analitzen la forma d'adquisició i transmissió de la informació a través de les relacions.

Durant els anys setanta, el desenvolupament de la base matemàtica, d'algoritmes de la informàtica, permeten dissenyar mètodes per l'anàlisi de xarxes, que van guanyant senzillesa i funcionalitat. A finals dels anys setanta neix la *International Networks for Social Network Analysis*²⁴ (INSNA) i apareix la publicació *Social Networks*. Aquests fets permeten una institucionalització del desenvolupament de les xarxes socials (Verd i Martí, 1999) la qual cosa permet potenciar la divulgació dels avenços en aquest àmbit.

Durant la dècada dels vuitanta resorgeix un fort corrent estructuralista. S'estudien les relacions entre les unitats analitzades i s'estableixen models que prioritzen les estructures reticulars. (Burt 1980, 1982, 1987; Alba, 1982). Knoke i Kuklinski (1982) desenvolupen la Teoria de Xarxes defensant que l'anàlisi de xarxes socials ofereix un mitjà per relacionar les explicacions a nivell micro i a nivell macro.

Als inicis dels anys noranta, Galaskiewicz i Wasserman (1993) des d'una sociologia ortodoxa, observen la necessitat d'estudiar els subgrups. Segueixen estudiant la influència de l'estructura en el comportament individual i utilitzen tècniques estadístiques i aplicacions informàtiques per analitzar les dades relacionals. En aquesta mateixa època, Wasserman i Faust (1994) defineixen tres motivacions per a l'anàlisi de xarxes socials: empíriques (p. ex.: el *sociograma* de Moreno, que permet visualitzar les relacions de grups petits), teòriques (p. ex.: la consolidació del concepte de *clique*) i matemàtiques (p. ex.: el desenvolupament de la teoria de Grafs, que proporciona una representació adient).

A continuació es presenta un eix cronològic que mostra l'evolució del concepte de xarxa social a través de les aportacions dels autors més destacats i les relaciona amb els corrents que defineixen a aquests autors, determinant la taula 2.2:

²⁴ La INSNA és una associació professional interessada en la recerca sobre anàlisi de xarxes socials. Va ser fundada per Barry Wellman, l'any 1978. Es tracta d'una organització no lucrativa, de caire exclusivament científic.



Eix cronològic	Autors	Aportacions	Enfocament
1736	Euler	La solució del problema dels ponts de Königsberg, serveix de base per la Teoria de Grafs.	Conceptualització matemàtica
1939	Kurt Lewin	Proposa la Teoria de Camps i la Dinàmica de Grups, que es basen en una percepció dels individus en un context en el que es generen unes relacions.	Psicològic (Gestalt)
1934	Moreno	Dissenya el sociograma com a forma de visualització de les relacions i estructures de grups petits. Estudia les qualitats psicosocials de la població i les analitza mitjançant una aplicació matemàtica.	Sociomètric
1946	Heider	Grups dinàmics	Grups dinàmics
anys quaranta	Warner	Estudia l'estructura dels subgrups	Estructural-funcionalisme antropològic (Harvard)
anys quaranta	Mayo	Estudis Hawthorne: Analitza grups a partir del sociograma	
anys cinquanta	Gluckman	Veu l'estructura com una xarxa relacional i destaca el conflicte com factor del manteniment del grup.	Antropològic (Manchester)
1953	Harary i Norman	Teoria de Grafs	Conceptualització matemàtica

Taula 2.2.a: Eix cronològic de l'evolució del concepte de xarxa social, les aportacions dels autors més destacats i els corrents més significatius. Fragment des de 1736 fins 1953. Elaboració pròpia. Basada en Marqués (2009) i en White (1998).



Eix cronològic	Autors	Aportacions	Enfocament
1954	Barnes	Introdueix el concepte de xarxa social. Proposa una visió analítica de les xarxes socials	Punt de confluència entre l'estructural-funcionalisme antropològic i els grups dinàmics.
1955	Bott	Estudi les relacions de parentiu de les famílies britàniques.	
1956	Cartwright i Harary		Conceptualització matemàtica
1957	Nadel	Estudia les estructures socials fixant-se en els rols.	
1959	Moreno Heider Bavelas Festinger Cartwright	Treballen a partir de models de Grafs teòrics, per observar les estructures dels grups.	Psicològic
1961	Coleman		Sociològic
1963	Davis		Conceptualització matemàtica
1963	White	Analitza les estructures de les xarxes a partir de models algebraics, Teoria de Grafs i desenvolupament de l'escala multidimensional	Estructuralisme (Harvard)
1965	Harary	Major desenvolupament de la Teoria de Grafs	Conceptualització matemàtica

Taula 2.2.b: Eix cronològic de l'evolució del concepte de xarxa social, les aportacions dels autors més destacats i els corrents més significatius. Fragment des de 1954 fins 1965.

Elaboració pròpia. Basada en Marqués (2009) i en White (1998).



Eix cronològic	Autors	Aportacions	Enfocament
1969	Mitchell	Senta les bases de l'anàlisi de xarxes socials	Punt de confluència entre l'estructural-funcionalisme antropològic i la Teoria de Grafs
1973	Granovetter	Analitza la forma de transmissió de la informació	Estructuralisme (Harvard)
anys setanta		El desenvolupament de la base matemàtica, la consolidació de la Teoria de Grafs, els algorismes i la computació, faciliten dissenys més senzills i funcionals per l'anàlisi de xarxes socials.	Conceptualisme matemàtic
1977	Leinhardt	Observa pautes més o menys probables segons l'estructura relacional	Estructuralisme
1978		Neix la INSNA Neix la revista <i>Social Networks</i>	

Taula 2.2.c: Eix cronològic de l'evolució del concepte de xarxa social, les aportacions dels autors més destacats i els corrents més significatius. Fragment des de 1969 fins 1978.

Elaboració pròpia. Basada en Marqués (2009) i en White (1998).



Eix cronològic	Autors	Aportacions	Enfocament
1980	Burt	Prioritza el concepte d'estructura: relacions entre les unitats estudiades	Estructuralisme
1982	Alba	Utilitza els estudis d'estructures com instrument d'anàlisi	
1982	Knoke i Kuklinski	Desenvolupen la Teoria de Xarxes	
1993	Galaskewicz i Wasserman	Observen la necessitat d'identificar subgrups. Desenvolupen tècniques d'anàlisi estadístic per les dades relacionals. La possibilitat de quantificar els vincles aporta valor als estudis sociològics. Estudien la influència de l'estructura en el comportament individual.	Sociologia ortodoxa
1994	Wasserman i Faust	Proposen 3 motivacions per l'anàlisi de xarxes socials: empíriques, teòriques i matemàtiques.	

Taula 2.2.d.: Eix cronològic de l'evolució del concepte de xarxa social, les aportacions dels autors més destacats i els corrents més significatius. Fragment des de 1980 fins 1994. Basat en Marqués (2009) i en White (1998). Elaboració pròpia.

A partir de la dècada dels noranta es considera que el concepte de xarxa social ja està consolidat i l'anàlisi de xarxes és utilitzada com una eina adient per explicar nombroses situacions socials, ja que permet quantificar i donar valor a quelcom tan ambigu com les relacions (Requena, 1989).



2.3 Anàlisi de xarxes socials. Conceptes bàsics, nivells d'anàlisi i aplicacions

2.3.1. L'anàlisi de xarxes socials

Si bé va ser Barnes qui l'any 1954 va iniciar una visió analítica del concepte de xarxa social, empenent una aproximació a la teoria de Grafs, quan es parla explícitament de l'anàlisi de xarxes socials (AXS), cal posar l'accent en l'aportació de Mitchell, l'any 1969: “les característiques d'aquests vincles en tant que totalitat poden ser utilitzades per interpretar els comportaments socials de les persones implicades” (Mitchell, 1969).

Es tracta doncs d'un enfocament estructural de l'anàlisi (Verd, 2000), basat en la influència que les regles estructurals tenen en les pautes de comportament dels individus (Leinhardt, 1977). La clau conceptual està doncs, en el canvi de focus d'interès, des dels atributs dels actors cap als vincles que s'estableixen entre els mateixos. “L'anàlisi de xarxes socials pren les relacions entre actors com el “material” amb què es construeix i organitza el comportament social” (Verd et al. 2000). Wellman i Berkowitz (1988) assenyalen que aquestes relacions entre els actors generen xarxes de poder i dependència i en conseqüència sembla més profitós analitzar aquestes interaccions que no pas els atributs personals dels actors (Verd i Martí, 1999).

En front d'aquestes aproximacions conceptuals a l'AXS, Freeman ofereix una definició de caràcter metodològic o procedimental: “és una col·lecció més o menys precisa de conceptes i procediments analítics i metodològics que facilita la recollida de dades i l'estudi sistemàtic de pautes de relacions socials entre la gent” (Freeman, 1992, Sanz Menéndez, 2003). En aquest sentit els avenços matemàtics han possibilitat la formalització i la mesura dels conceptes que anaven sorgint en disciplines com l'antropologia i la sociologia. D'aquesta manera, l'AXS constitueix un procediment de recollida d'informació sobre una sèrie de relacions, transformació de la mateixa en dades, tractament formal i interpretació, per poder descriure i explicar determinats fenòmens socials. A la vegada pot servir per validar i avaluar teories sobre processos relacionals i estructurals (Lozares, 1996).

En qualsevol cas, per tal d'aprofundir en l'anàlisi de xarxes socials, primer cal definir acuradament cada un dels conceptes bàsics que hi estan relacionats.



2.3.2. Aclarint conceptes

Donat que hem focalitzat l'anàlisi en el concepte *relació entre actors*, sembla indispensable aprofundir en el mateix des de la perspectiva que adquireix en aquest context. Així l'AXS, contempla les relacions²⁵ entre individus, entre grups, institucions en una estructura social, entre paraules o frases en una estructura lingüística, etc. (Verd et al. 2000).

D'altra banda, aquests vincles poden ser entesos com contactes directes o bé des del simple fet de compartir una característica determinada (Verd; Martí, 1999), com per exemple seria el cas de pertànyer a un mateix estament i a un mateix àmbit professional.

A partir d'aquest ampli concepte de *relació*, en l'anàlisi de les xarxes socials, hi ha una sèrie de conceptes fonamentals que Wasserman i Faust (1994) van identificar i que són els següents:

- *Actor: o node*²⁶ (Köning, 1936). Són les entitats socials entre les que s'estableixen els vincles que es pretenen analitzar. Poden ser de diversa tipologia: individus, empreses, unitats col·lectives, departaments d'una empresa, agències de serveis, estats, etc. (Brass et al., 2004). El nom que se'ls dóna no implica que tinguin la capacitat o intenció d'actuar (Verd, 2000) sinó que implica que la seva conducta relacional sigui examinada dins de l'estructura social (Marqués, 2009). D'aquí que la importància no recaigui en els atributs de l'actor sinó en el paper que ocupen dins la xarxa.
- *Lligam relacional*: són els vincles que s'estableixen entre parelles d'actors. Constitueixen la unitat d'anàlisi en les xarxes socials. Poden ser de diferent tipus: personals (amistat, respecte, consell, etc.); transferències de recursos (bens, diners, informació, etc.); associacions o interaccions comportamentals (parlar, escriure's, etc.); mobilitat geogràfica o social; connexions físiques (una carretera, un pont, etc.); relacions de parentiu; pertinença a una mateixa organització; relacions formals; etc.
- *Díada*: ve definida per un parell d'actors i la possible relació que s'estableix entre ells (Wasserman i Faust, 2007). Aquests vincles són inherents a la parella d'actors i no es consideren com una característica individual d'un d'ells. Constitueix el nivell mínim al qual pot realitzar-se l'anàlisi (Verd, 2000).

²⁵ En la Teoria de Grafes, els vincles reben el nom d'*aresta* o *arc*. També podem trobar el concepte relació, sota el terme de *link* (Freeman, 1979) o *tie* (Wasserman i Faust, 2007).

²⁶ La Teoria de Grafes anomena *node* a cada un dels punts de la xarxa, que és objecte d'estudi.



- *Tríada*: és un subconjunt de tres actors i les possibles relacions que s'estableixen entre ells (Wasserman i Faust, 2007). Permet considerar les propietats transitives i s'utilitza per estudiar els equilibris de les xarxes (Hanneman, 2000).
- *Subgrup*: són els subconjunts de més de tres actors i les seves relacions entre ells (Wasserman i Faust, 2007). Resulta d'utilitat per estudiar el grau de cohesió de la xarxa.
- *Grups*: són els conjunts finits d'actors entre els que es mesuren els lligams. Es parla de grups quan en una xarxa s'exerceix la capacitat de modelitzar les relacions entre sistemes d'actors. S'utilitza per estudiar les propietats de conjunts d'actors que estan dins la xarxa (Burt, 1980).

2.3.3. Nivells d'anàlisi

Tenint en compte els conceptes exposats, s'estableixen diferents nivells d'anàlisi dins la xarxa. De tal manera un estudi es fixarà en la forma en que la xarxa influeix en el comportament dels actors o bé en la influència que l'actor estudiat tingui sobre la totalitat de la xarxa, sobre el grup, etc. Knoke i Kuklinski (1982) estableixen quatre nivells d'anàlisi: nivell de xarxa personal, nivell de relacions de parella, nivell triàdic i nivell de xarxa completa. D'altra banda Burt (1980) ofereix una tipologia que distingeix entre un enfocament relacional i un enfocament posicional. Així mentre el primer es fixa en la implicació dels actors en una relació determinada i no presta atenció a la resta, el segon observa totes les relacions en les que un actor hi està implicat.

Seguidament oferim una síntesi d'ambdues tipologies. Ens hem basat en els nivells de Knoke i Kuklinski (1982) i hem afegit els supòsits identificats per Burt (1980) per l'enfocament relacional i posicional:

- *Xarxa personal*: es tracta d'estudis centrats en un sol actor. Des d'una perspectiva relacional (Burt, 1980) ens podem referir a xarxes egocèntriques. També s'inclouen en aquest nivell els estudis que s'interessen en la posició que l'actor ocupa a la xarxa (Burt, 1980). En aquest cas, és important considerar les relacions que l'actor posseeix i també les que no ha establert. És evident que aquest nivell d'anàlisi no aporta una descripció completa d'una estructura reticular. L'avantatge d'aquest nivell és que permet utilitzar mostres representatives per l'anàlisi i generalitzar posteriorment els resultats obtinguts (Lozares, 1996). L'inconvenient és que amb aquesta mena de dissenys no ens ofereix una descripció completa d'una estructura social.
- *Nivell de relacions de parella*: és el nivell més baix d'anàlisi. Des d'una perspectiva relacional (Burt, 1980), es centra en les relacions d'actors amb la xarxa completa i s'interessa en aspectes com la densitat de la xarxa (Verd i Martí, 1999). Des d'una perspectiva posicional (Burt, 1980), es focalitza en les pautes relacionals que uneixen als actors que ocupen diferents posicions



dins la xarxa i es fixa en paràmetres com la centralització dels actors. (Verd i Martí, 1999).

- Nivell triàdic: des de la perspectiva relacional (Burt, 1980) s'interessa per la transivitat²⁷ de la xarxa. En aquest sentit es contemplen estudis com el cens de tríades (Holland i Leinhardt, 1978). Des de la perspectiva posicional (Burt, 1980) es fixa en la centralització i les jerarquitzacions dels actors.
- Xarxa completa: analitza l'estructura completa i permet la comparació amb d'altres estructures estudiades al mateix nivell. Requereix l'estudi de tots els elements que componen la xarxa i les relacions que s'estableixen entre ells (Lozares, 1996).

2.3.4. Aplicacions de l'anàlisi de xarxes socials

L'AXS ha esdevingut una eina vàlida per estudiar situacions socials de naturalesa ben diversa (Requena, 1989). "El caràcter instrumental de les xarxes socials implica que, com a eines, poden ser utilitzades no tan sols en la descripció i explicació de les pautes de relació de contingut estrictament grupal o institucional, sinó que siguin aplicables a qualsevol sistema en que sigui possible conceptualitzar relacions de caràcter reticular entre diferents unitats" (Lozares, Verd i Martí, 2002).

Seguidament comentarem alguns dels àmbits d'aplicació d'aquesta metodologia analítica. Hi ha diverses classificacions en aquest sentit. Knoke i Kuklinski (1982) distingeixen entre estudis sobre relacions a les organitzacions; relacions d'afinitat i relacions de comunicació. Molina (2004) distingeix tres camps generals: salut; recolzament social i anàlisi del discurs. Aquesta classificació ens ha semblat prou adient per incloure una gran part dels treballs fets amb anàlisi de xarxes socials.

En qualsevol cas, el que cal destacar és l'interès per estudiar l'accés que els membres d'una determinada estructura social, tenen a determinats recursos (Granovetter, 1974), ja siguin aquests materials o immaterials.

²⁷ Es refereix a la propietat transitiva entre els elements de la xarxa. Això significa que si un element es relaciona amb un altre i aquest amb un tercer, el primer element està relacionat amb el tercer.



Presentem doncs a continuació la taula 2.3 que inclou els tres camps d'aplicació de l'AXS definits per Molina (2004) i diversos treballs realitzats en cada un d'aquests àmbits.

Àmbits	Autors	Estudi	Any
Salut	Kadushin	-relaciona la salut mental amb la xarxa social: els individus amb xarxes més àmplies i diverses, disposen de millors nivells de benestar	1982
	Cohen	-les persones amb xarxes més diverses, són més resistents a determinades malalties infeccioses (refredats)	2000
	Díaz	-estudia les poblacions ocultes (cocaïna) i les seves característiques	1992
	Shelley	-estudia les probabilitats de risc de contagi de determinades poblacions en malalties com la SIDA	1995
	Valente	-relaciona la promoció de noves pràctiques de salut amb actors que tenen una posició central a la xarxa	1995
Recolzament social	Barnes	-estudis sobre sociologia electoral i la manera en que la xarxa recolza a un candidat o mediatitza el discurs electoral	1969
	Granovetter	-estudis sobre estructures pont entre els nivells micro i macro, de manera que fent una anàlisi a petita escala, es poden traslladar els resultats a models majors.	1973
	Knoke i Kuklinski	-estudien les petites organitzacions	1982
	Fisher	-estudien les relacions d'afinitat i amistat	1982
	Fombrun	-analitza les influències de poder dins d'un sistema social	1983
	Cook	-analitza les influències de poder dins les estructures formals	1983

Taula 2.3.a : Àmbits d'aplicació definits per Molina (2004) i treballs realitzats en cadascun d'aquests camps de treball. Fragment: àmbit salut i recolzament social.



Àmbits	Autors	Estudi	Any
Recolzament social	Alba i Moore	-estudien el poder de les elits dins les estructures socials	1983
	Griego	-analitza el paper que la xarxa social juga en la cerca de lloc de treball	1986
	Ross	-estudia les relacions de poder en les grans organitzacions	1987
	Milardo	-estudia les relacions d'amistat i el suport que proporcionen	1988
	Maya	-analitza el recolzament social que proporciona la xarxa en referència a la integració en immigració.	1999
	Lin	-estudia el capital social que proporciona la xarxa de relacions	2001
Anàlisi del discurs	Blau	-estudia la teoria de l'intercanvi dins les estructures socials	1964
	Coleman	-estudia la teoria de la comunicació en la difusió dels recursos	1966
	Crane	-estudia els col·legis invisibles i les xarxes de comunicació que s'estableixen entre els científics	1972
	Granovetter	-estudia la difusió de recursos escassos	1973
	Rogers	-estudia la teoria de la comunicació en la difusió dels recursos	1979
	Verd i Lozares	-analitzen les comunitats virtuals a partir de les converses que es produeixen en aquestes estructures	2000
	Molina	-estudien les àrees d'influència acadèmica a partir de les coautories d'articles científics	2001

Taula 2.3.b : Àmbits d'aplicació definits per Molina (2004) i treballs realitzats en cadascun d'aquests camps de treball. Fragment: recolzament social i anàlisi del discurs.



2.3.5. Mesures bàsiques per a l'anàlisi de xarxes socials

Diversos autors (Mitchell, 1969; Freeman, 1979; Knoke i Kuklinski, 1982; Mardsen i Lin, 1982; Burt i Minor, 1983) han fet aportacions a l'anàlisi de les xarxes socials, de tal manera que actualment hi ha una sèrie de mesures considerades bàsiques per analitzar les estructures internes de les relacions socials.

Seguidament presentarem aquestes mesures bàsiques per l'anàlisi de xarxes socials. Basant-nos en Mitchell (1969) organitzem la presentació d'aquests elements en tres dimensions: estructura, morfologia i interacció. Evidentment no totes les mesures presentades en aquest punt seran seleccionades per dur a terme l'anàlisi de la xarxa que ens ocupa, sinó que segons els objectius de la investigació s'ha fet una tria de les mesures més pertinents.

Elements d'estructura: s'utilitzen per determinar què és allò que produeix la diferència d'una estructura respecte a una altre o per comparar estructures de xarxa a nivell global (efectivitat d'una xarxa, efectes que determinats incentius produeixen en una xarxa, etc.) (Sanz Menéndez, 2003).

La mesura més important a nivell d'estructura és la **posició** que ocupen els actors dins d'una xarxa. Aquest factor determinarà el poder, és a dir, les accions de l'individu dins l'estructura, doncs és evident que no té les mateixes oportunitats qui disposa d'una posició central que qui es troba en una posició perifèrica. Requena (1989) apunta que donat que aquests dos conceptes són relatius entre si, és més correcte parlar de posicions més o menys centrals i posicions més o menys perifèriques, en funció de la posició de la resta d'actors de la xarxa i no tant de posicions centrals o perifèriques en termes absoluts.

Així, l'estudi de la posició que els actors ocupen a la xarxa, es fa a través de l'anàlisi de la **centralitat** (Sanz Menéndez, 2003). Diversos autors han estudiat aquest concepte. El primer va ser Bavelas (1948), que va analitzar la influència que la centralitat té en els processos que duen a terme els grups de treball, relacionant-la amb aspectes com la resolució de problemes i el lideratge. A partir d'aquí, altres autors han utilitzat el concepte, aplicant-lo a diferents àmbits (Cohn i Marriott, 1958; Pitts, 1965) però en el present treball ens fixarem únicament en l'aplicació de la centralitat en l'àmbit de les organitzacions, atenent al nivell d'acció que deriva de la posició. En aquest camp alguns autors (Freeman, 1979; Freeman, Borgatti i White, 1991, Everett i Borgatti, 2005) aporten conceptes com la intermediació (que s'explica detalladament en el proper paràgraf), la proximitat²⁸ o el grau nodal que es refereix al nombre de punts als quals un determinat punt és adjacent

²⁸ Proximitat: es refereix al nombre de passes que un actor ha de realitzar per tal d'arribar a un altre (Freeman, 1979 i 1991)



(Freeman, 1979). De manera que intermediació, proximitat i grau nodal es consideren els principals components de la centralitat²⁹ (Sanz Menéndez, 2003; Marqués, 2009). A partir d'aquí, si bé és cert que es pot considerar la centralitat des del punt de vista de proximitat geogràfica, en aquest treball ens sentim més afins al concepte de centralitat segons l'actor ocupi una posició intermèdia entre la interacció d'altres actors (Freeman, Borgatti i White, 1991; Marqués, 2009). Així direm que un actor és central, si està ben connectat amb altres actors del seu entorn (Freeman, 1979).

En quant a la **intermediació**, és un concepte que fa referència al grau de connexions que passen per un node per tal que un actor arribi a un altre (Freeman, 1979 i 1991). “Mesura el nombre de vegades que un node apareix en el camí més curt entre dos nodes” (Velasco, 2008). Es tracta d'un concepte molt aplicable a l'àmbit organitzatiu, doncs analitza la funció estructural (el pes com a connector) que pot tenir un individu, segons actui com intermediari entre dues xarxes (Marqués, 2009) amb la conseqüent implicació de transmissió de coneixement i la repercussió positiva en el rendiment dels individus (Cross i Cummings, 2004). Aquest concepte és important perquè està relacionat amb la possibilitat d'exercir influència sobre l'entorn i aconseguir informació de primera mà dels altres actors. Els actors intermediaris d'informació (Cross i Prusak, 2002) connecten diverses sub-xarxes de tal manera que sense ells no existiria la xarxa en el seu conjunt. Es tracta d'individus “desproporcionalment importants” (Cross i Prusak, 2002). En aquest punt cal considerar el concepte de *betweenness* com un dels paràmetres més destacables a l'hora d'analitzar la xarxa social dels directius, ja que és molt adient per mesurar la seva capacitat executiva. Així, un dels valors d'un directiu és la seva capacitat d'intermediar entre diverses estructures. D'aquí deriva el concepte de *structural holes* (Burt, 2003). Aquests forats estructurals són molt importants en una estructura competitiva ja que els actors que són necessaris per aconseguir connexions entre dues estructures no redundants, són els més valuosos (Burt, 1992). Es tracta de treure el màxim rendiment de les relacions que no existeixen i els encarregats de fer-ho són els actors que ocupen els rols d'intermediació (Ahuja, 2000; Balkundi et al. 2007)

Elements de morfologia: Lozares (1996) defensa que malgrat que el poder analític de les xarxes rau en el potencial explicatiu de les seves propietats formals, no es pot interpretar de manera independent ni la dimensió formal, ni la dimensió substantiva d'aquestes estructures. De manera que les propietats de configuració, descriuen pautes o models de relació.

²⁹ Alguns autors han relacionat la centralitat amb el concepte d'identitat (Andrews, Basler i Coller, 2002). De tal manera, apunten que “les persones que disposen de més recursos socials i d'una major varietat de fluxos d'informació acostumen a estar més ben situades per influir en la configuració de les identitats d'altres i per resistir la influència d'altres a la seva pròpia identitat. A la vegada, la identitat, també determina l'accés a unes posicions o a unes altres”



Mitchell (1969) parla de quatre elements útils per analitzar la morfologia d'una xarxa social: l'ancoratge; l'accessibilitat; la densitat i el rang (Requena, 1989).

L'**ancoratge** es refereix a la localització de la xarxa i s'utilitza sobretot per l'anàlisi de sectors acotats de la xarxa. En aquesta mena d'anàlisi sempre cal un punt de referència, amb una característica o conducta determinada, que és la que es vol interpretar. (Requena, 1989).

L'**accessibilitat** es defineix com "la força amb la qual el comportament d'un actor està influenciat per les seves relacions amb els altres". (Requena, 1989). Es mesura mitjançant les passes necessàries per assolir un altre actor, ja sigui considerant la proporció d'actors que poden contactar amb un actor determinat, o bé el nombre d'intermediaris necessaris per arribar a un actor determinat. En qualsevol cas, aquesta mesura ofereix informació sobre la utilitat dels vincles d'un actor en quant a canals de transmissió del contingut de la xarxa.

El concepte de **densitat** es desprèn directament de la teoria dels grafs (König, 1936; Harary, Norman i Cartwright, 1965). De manera que la densitat d'una xarxa depèn de la quantitat de vincles que existeixen dins la mateixa (Wasserman i Faust, 1994). És la proporció de les relacions de fet sobre les relacions potencials (Lozares, 1996). Generalment la densitat està molt relacionada amb el tamany³⁰ de la xarxa, ja que es calcula en base a el nombre de llaços actuals entre els membres de la xarxa i el tamany de la xarxa. Així la densitat acostuma a ser menor en xarxes més grans. (Lemos i Fernández, 1990).

Aquest aspecte està estretament relacionat amb el grau nodal (un dels components de la centralitat), si bé la densitat es refereix als vincles de tota la xarxa i el grau nodal als del actor analitzat. Aquest concepte resulta d'utilitat per comprovar si els actors de la xarxa estan relacionats entre ells, doncs la densitat de la xarxa possibilita una millora del rendiment, en el cas del present estudi referit a la transmissió d'informació (Levin i Cross, 2004; Balkundi i Harrison, 2006).

Un altre concepte que té a veure amb els vincles que s'estableixen dins la xarxa, és la **cohesió**, que ens informa de la existència de relacions entre els actors d'una xarxa. Trobem estudis (Summers, 1988) que correlacionen la cohesió i la productivitat però d'altres autors (Steiner, 1972; Mitchell, 1982) no comparteixen aquesta implicació. En qualsevol cas resulta interessant la perspectiva de Coleman (1988) que ha relacionat la cohesió amb l'augment de reserves de capital social

³⁰ S'entén per tamany de la xarxa social, el nombre de persones qualificades com importants per un individu i amb les que habitualment es relaciona. (Lemos i Fernández, 1990)



El **rang** és un concepte que mesura directament el potencial d'acció dels actors. (Lozares, 1996) i que pren gran significat quan la unitat d'anàlisi és l'individu, com és el cas del present estudi. Es tracta d'identificar quins són els actors que tenen accés directe a altres actors. Un individu que té més relacions, té accés a més recursos. En conseqüència, s'estableixen categories de manera que els actors que tenen accés directe a un altre, posseeixen un rang de primer ordre. Així un individu, amb una xarxa de major rang, té més vincles directes que un altre individu que presenta vincles indirectes (a través d'altres actors). La importància d'aquest concepte es troba justament en aquesta possibilitat d'accés relacional per utilitzar els recursos que es transmeten a través de la xarxa (Granovetter, 1973; Lozares, 1996).

Elements d'interacció: Si l'anàlisi de xarxes socials pren les relacions com el material d'estudi, sembla evident que els processos d'interacció entre els actors, han de ser observats, analitzats i mesurats. En aquesta línia, Mitchell (1969) es fixa en alguns aspectes que són fonamentals per analitzar la conducta social dels actors que formen part d'una xarxa: el contingut, la direccionalitat, la durada de la relació, la intensitat i la freqüència amb que els actors estableixen contacte.

El **contingut** d'una xarxa social té a veure amb el propòsit amb que s'ha constituït la mateixa i configura el tipus de relació en base a la que es generen els llaços de la xarxa (Tolsdorf, 1976). El contingut pot ser únic o múltiple: "uniplex" o "multiplex" (Lemos i Fernández, 1990). Igualment, ens podem trobar que xarxes de contingut diferent es superposin en alguns dels seus vincles (Requena, 1989). En el cas que ens ocupa, el contingut és la informació que circula per la xarxa i en base a aquesta informació es generen vincles entre els actors.

Direccionalitat. Les relacions entre els vincles no sempre són recíproques i d'aquí deriva el concepte de direccionalitat. Es tracta d'observar si les relacions presenten una circulació cap a un sentit o cap a l'altre. Segons la direcció de la interacció, pot existir influència d'un actor cap a un altre (Requena, 1989).

Durada. Aquest concepte es refereix al període de vida de les xarxes socials i de les relacions. Hi ha diversos factors que influeixen en aquest aspecte. L'edat de l'actor i el seu context poden fer variar la manera d'interactuar i conseqüentment poden influir en la durada de la relació. En aquest cas, el context és homogeni per tots els actors estudiats, en canvi pel que fa a l'edat si que podem trobar variacions entre els membres de la mostra estudiada. Independentment d'aquests aspectes, totes les relacions, siguin del tipus que siguin, tenen un cicle de vida propi i depenent del moment en que es trobi una relació, pot viure un moment d'expansió, de manteniment o de decreixement (Requena, 1989). Contràriament a aquest enfocament, Herrero (2000) ens mostra la idea de Nadel (1957) el qual defensa que només es pot parlar de relació social quan aquesta es manté de manera regular i permanent. En qualsevol cas, compartim amb Requena (1989) la idea de que la relació



existeix mentre es mantenen els drets i obligacions amb els altres membres de la xarxa. “Els drets i obligacions reconeguts són un vincle potencial en una sèrie de comunicació entre els actors i és a través d’ells que es poden assolir determinats objectius com la informació o la influència” (Requena, 1989).

Intensitat. Es refereix al grau d’implicació que presenten els actors que estan vinculats. No té a veure amb la proximitat física, sinó amb el context que genera la relació i que fa que un actor i el seu comportament, siguin importants per la conducta d’un altre actor. En aquest punt cal distingir entre vincles molt intensos o forts i vincles poc intensos o febles. En tot cas, la intensitat dels vincles influeix en la quantitat i la qualitat de la informació a la qual els actors poden accedir (Granovetter, 1974). Els vincles forts es basen en el contacte personal, fins i tot afectiu i solidari i responen a interessos homogenis. Si bé és cert que proporcionen cohesió a la xarxa, cal assenyalar que la informació que aporten no és gaire novedosa (Andrews, Basler i Coller, 2002; Herreros, 2002) En canvi els vincles febles tenen una important funció de difusió d’informació innovadora, ja que aquesta prové de fora del cercle més pròxim a l’individu (Granovetter, 1974; Lin, 2001; Herreros, 2002) i per tant aporta un major valor (González i Rey, 2009).

Freqüència. Es tracta d’estudiar la repetició dels contactes entre els actors. És evident que per tal de poder considerar una relació com a tal, és imprescindible el component de la repetició. Tanmateix, malgrat que és una característica a estudiar, partim de la base de que el seu patró no té cap implicació en la intensitat dels vincles que s’estableixen (Requena, 1989).

Un cop hem presentat les mesures bàsiques generals per l’anàlisi de xarxes socials, cal considerar que l’objectiu de cada estudi serà el que farà que l’investigador es decanti per les mesures més pertinents en cada cas.



2.4 Classificació de les xarxes socials

El fet de voler conèixer els diferents tipus de xarxes socials, respon a l'objectiu de poder adjudicar una categoria determinada a la xarxa que ens ocupa en aquest estudi, donat que el tipus d'estructura reticular influeix en la quantitat i la qualitat de la informació a la que els actors tenen accés (Herreros, 2002).



Depenent del criteri utilitzat per classificar les xarxes socials, trobem diferents tipologies. Seguidament exposarem breument algunes d'aquestes classificacions i finalment aprofundirem en la classificació feta per Wasserman i Faust (2007), que fa referència a la naturalesa dels actors i de les connexions, ja que és la més citada en la literatura. Malgrat la preeminència d'aquesta classificació, hem considerat interessant fer un repàs per altres tipus de classificacions per tal de consolidar conceptes i nomenclatures.

2.4.1. Xarxes centralitzades, descentralitzades i distribuïdes.

Existeixen tres topologies que descriuen les diferents formes en que es pot organitzar una xarxa³¹. Es tracta del model centralitzat; el model descentralitzat i el model distribuït. En el model centralitzat, tots els nodes excepte un, són perifèrics i només existeix comunicació si és a través del node central. En el model descentralitzat, existeixen interconnexions entre els nodes centrals de varies xarxes centralitzades, de manera que no hi ha un únic node central. En qualsevol cas, es fa necessària la presència d'uns nodes que proporcionen accés directe a contactes amb els que d'altre manera, no hi hauria accés. Pel que fa al model distribuït, tots els nodes es connecten entre si, la qual cosa proporciona autonomia als nodes doncs no és necessari passar per un node en concret per accedir a la resta. Cal mencionar que de vegades, les xarxes distribuïdes, presenten opcions a funcionalitats de tipus descentralitzat (Leiva, 2009).

³¹ Paul Baran, un dels precursors d'internet, l'any 1960 va classificar les xarxes d'ordinadors en tres tipus, amb l'objectiu de trobar un disseny capaç d'evitar la interrupció de la comunicació de les estacions militars. Baran va recollir les seves investigacions sobre aquest sistema de xarxa en l'informe B-265 i posteriorment en l'article P-2626 (Van Atta, 2008)

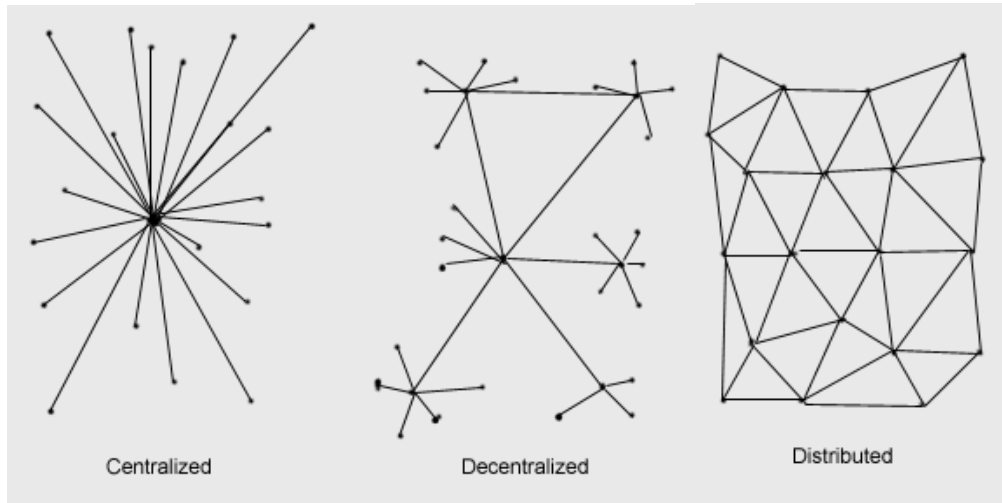


Figura 2.4: Imatges creades per Paul Baran per descriure les estructures reticulars, en el projecte precursor d'internet.

2.4.2. Xarxa analògica i xarxa digital

Atenent a si s'utilitzen o no mitjans electrònics en el desenvolupament de la xarxa, anomenem xarxes analògiques (o xarxes *of-line*) a aquelles en les que les relacions socials, independentment del seu origen, es desenvolupen sense mediació d'aparells electrònics. I ens referirem a xarxes digitals (o xarxes *on-line*) a les que tenen el seu origen i es desenvolupen només a través de mitjans electrònics (Burgueño, 2009).

Respecte a les xarxes digitals, s'han fet classificacions basades diferents criteris. Seguidament presentem en forma de taula, la classificació feta per Leiva (2009) i que és molt similar a la de Burgueño (2009), malgrat que aquest últim categoritza els tipus de xarxes fixant-se en: públic objectiu i temàtica, subjecte principal de la relació, localització geogràfica de la xarxa i plataforma que sustenta la xarxa. D'aquesta manera, les principals categories (verticals, horitzontals i professionals, de lleure) són semblants a les que presenta Leiva, malgrat que contenen lleugers matisos en els que no aprofundirem ja que no són l'objectiu d'aquesta tesi.



Segons la seva especialització	horizontals	Són les més generalistes. No estan enfocades a una temàtica concreta. Solen actuar de reforç a relacions ja establertes. (Facebook, Myspace, Tuenti...)	
	verticals	Estan especialitzades en un tema concret i dedicades a persones que comparteixen aquest tema en comú. Donen lloc a relacions noves (virtuals o físiques) a partir d'aquest tema en comú. (Genviajero: viatges; Vitals: salut; Circle of Mooms: relacions pares/fills; Cinemavip: cultura audiovisual;...)	
Segons el seu àmbit vital	personals	L'interés de l'individu que hi participa és personal i no professional	Horizontal (Tuenti)
			Vertical (Circle of Mooms)
	professionals	L'individu busca en la xarxa un rendiment relacionat amb el seu treball.	Horizontal (Linkedin) no es discrimina la participació per sectors.
			Vertical (Sermo). Els integrants pertanyen al mateix àmbit.
Híbrides	Són indefinides. Si bé en un principi no han estat creades com a híbrides, ha estat l'ús que els usuaris en fan, el que va determinant la seva tipologia híbrida. Es tracta de plataformes en que els usuaris pegen informació que en principi no estava prevista.		

Taula 2.5 : Classificació de les xarxes digitals. Font: Leiva (2009)

2.4.3. Xarxes sociocèntriques i xarxes egocèntriques

Des d'un punt de vista de l'antropologia social, l'estudi de les xarxes es pot dur a terme segons el context que envolta als actors d'una determinada estructura social, o concretant l'estudi en un sol d'aquests actors.

Ens referim a xarxes sociocèntriques, quan s'estudien les relacions d'un conjunt d'actors en un context determinat (Marqués 2009). Aquestes estructures reticulars es poden analitzar individualment (Mehra et al. 2006) o des de la perspectiva del grup (Brass et al. 2004)

Parlem de xarxes egocèntriques o personals, quan s'analitzen tots els contextos en els que un individu està immers (Everett i Borgatti, 2005; Marqués, 2009).



2.4.4. Classificació basada en les estructures.

Es tracta d'una classificació basada en els subgrups (Wasserman i Faust, 2007). Si reflexionem sobre la utilitat dels semigrups, s'observa que per descriure una xarxa social, cal tenir ben definit el concepte de relació (Boyd, 2000). D'aquesta relació es desprèn que en un semigrup es descriuen operacions binàries que compleixen la propietat associativa (Boyd, 2000). A partir d'aquestes relacions socials a nivell micro, es generen estructures socials a nivell macro.

En aquest sentit, la subagrupació més important s'anomena "clique" (Rapoport, 1957) i és "una xarxa simple on tots els vectors connecten amb un sol punt. Tanmateix aquest punt és abastat per més d'un actor i altres punts poden no ser abastats per cap vector". Els corrents antropològics i sociològics, van utilitzar els estudis de subgrups o "cliques" per explicar estructures en les organitzacions que estudiaven (Mayo, 1933 i Warner, 1942).

L'estudi dels subgrups ha resultat fonamental per l'evolució de l'anàlisi de xarxes socials. Així doncs, les subestructures definides per Haneman (2000) que parteixen del concepte de "clique" són: "n-clique" que fa referència a la distància, "n-clan" referit al reforç dels vincles i "k-plex" que conforma subgrups més petits que els cliques.

2.4.5. Classificació basada en la naturalesa dels actors.

Aquesta és una classificació que es basa en la naturalesa dels actors i de les propietats de les seves connexions (Marqués, 2009). D'aquesta manera s'estableixen diferents modes de xarxes. Considerem que "mode" és en nombre de conjunts d'entitats en les quals es mesuren les variables estructurals, en funció de les connexions establertes (Wasserman i Faust, 2007). Així es configuren:

- Xarxes de mode I: estan formades per un conjunt únic d'actors (individus, organitzacions, països, col·lectius...). Les relacions entre aquests actors poden ser de diferents tipus: amistat (Mehra et al. 2006, citat per Marqués, 2009) ; col·laboració; transferència de recursos materials (Galaskiewicz i Burt, 1991, citat per Marqués 2009) i transferència de recursos no materials (Granovetter, 1985, citat per Marqués, 2009).
- Xarxes de mode II: formades per dos conjunts diferents d'actors, o bé per un conjunt d'actors i un conjunt de successos (Wasserman i Faust, 2007)

En tots dos casos es poden mesurar els mateixos atributs. La manera de mesurar-los és en termes positius o negatius (sí o no) o bé, segons la intensitat de la connexió (gens, poc, bastant, molt). En resulta una matriu que pel mode I presenta els mateixos noms en els dos eixos de coordenades. I pel mode II, presenta els noms d'un grup en un dels eixos i els noms de l'altre grup d'actors en el segon eix, quan es tracta de dos conjunts de diferents actors. Quan es tracta d'un grup d'actors i un de successos, en un dels eixos constaran els noms dels individus i en l'altre, els llocs/espais/activitats/successos.



2.5 Reflexions sobre sociabilitat, comunicació, llenguatge i conversa.

Partint de la premissa de que els individus més sociables són els que tenen més possibilitats de sobreviure,³² és obvi que la comunicació i el llenguatge, són aspectes fonamentals en el procés de socialització.

“El llenguatge permet l’intercanvi d’informació entre xarxes molt àmplies d’individus, la qual cosa augmenta la seva eficiència, en front a l’agençament social,³³ per construir vincles de coneixement i confiança.” (Dunban, 1996).

A partir d’aquesta cita de Dunban, hem reflexionat sobre la relació entre certs conceptes com la necessitat de comunicació dels éssers humans, l’ús del llenguatge i la importància de la conversa, amb el fet social humà i la conseqüent adquisició d’informació.

Aquest concepte de confiança que menciona Dunban (desenvolupat en més profunditat a l’apartat 2.1 del present capítol), deriva de la nostra necessitat de viure en societat i està directament relacionat amb la capacitat de compartir el coneixement.

L’antropòleg Robin Dunban,³⁴ exposa que els éssers humans estem molt influenciats pel llenguatge, fins el punt que ha estat justament aquest fet, el que ha permès desenvolupar relacions, constituint grups més nombrosos. Segons aquest autor, el cervell dels éssers humans ha evolucionat per tal de permetre les relacions socials.³⁵ Així el tamany dels grups socials, en els primats, està relacionat amb el tamany del seu cervell (Aiello i Dunban, 1993). Malgrat que no és objectiu d’aquest estudi endinsar-nos en els motius d’aquest desenvolupament cerebral, ni en el tamany dels grups, si

³² Aquests són els resultats d’una investigació científica sobre 100 macacos adolescents que tractaven de fer-se un lloc en un grup no familiar. Es va analitzar el líquid cefaloraquídi dels primats i es va observar que els individus més sociables, presentaven els nivells més baixos d’hormones d’estrès, una resposta immunitària més forta i estaven més preparats per enfrontar-se als mascles del nou grup. (Shelton, 1997)

³³ El professor Dunban defensa la teoria de que el llenguatge substitueix als rituals d’agençament social, de manera que conforme els grups socials creixen, disminueix la possibilitat de proporcionar aquest agençament a totes les persones amb les que ens relacionem i aleshores, el llenguatge evoluciona convertint-se en una part important de la psicologia humana. (Punset, 2011).

³⁴ Robin Dunban és professor d’antropologia evolutiva de la Universitat d’Oxford.

³⁵ Als anys noranta, sorgeix el concepte de “neurociència social” (Cacioppo i Bernston, 1992) que defensa que el disseny del nostre sistema neuronal ens fa sociables. A l’àmbit de la neurociència, pren força el concepte de “cervell social”. En aquests sentit, diversos autors exposen que es tracta de l’únic sistema biològic del nostre cos que ens connecta amb els altres (Brüne, 2003).



que volem comentar breument la teoria de Dunban perquè està directament relacionada amb el fet social, que si que es situa dins del marc del present estudi. L'autor sosté que si bé en les manades d'animals anònims, no importa tant amb qui s'interactua, en canvi en les espècies que estableixen vincles de parella, cal tenir un cervell més gran per poder gestionar les dificultats que es deriven d'aquest fet monogàmic (Punset, 2011). És en aquest context que la nostra habilitat per manipular la informació sobre la vida social està limitada pel tamany de la part frontal del nostre cervell, de manera que la mida del neocòrtex defineix el tamany dels grups socials. Seguint aquesta línia d'investigació, Dunban defensa que el nostre cervell està preparat per relacionar-se amb 150 persones. A aquest paràmetre se'l coneix com el nombre de Dunban,³⁶ i demostra que seguim mantenint xarxes socials imposades pels límits de processament de la nostra ment (Punset, 2011).

Si bé és obvi que el llenguatge sorgeix com a necessitat social per transmetre el coneixement, també ho és que justament aquest llenguatge i més concretament les xerrades informals, són les que alimenten les relacions interpersonals i cohesionen el grup (Punset, 2011). El professor Dunban ha observat que els individus ocupen el 65% del seu temps de conversa en xerrades informals. Aquestes converses socials consisteixen en l'intercanvi d'informació sobre allò que succeeix al grup social, com a mitjà per a guanyar ascendència sobre els altres o per establir o enfortir els vincles de confiança (Lorenzo, 2007).

Una de les eines que formen part de la sociabilitat³⁷ és l'empatia. Aquest concepte contempla diversos aspectes: en primer lloc es refereix al coneixement dels sentiments de les altres persones, en segon lloc cal intentar sentir allò que senten els altres i per acabar, comporta una resposta compassiva³⁸ davant dels seus problemes (Goleman, 2003). D'aquesta manera, quan allò que és important per l'emissor també ho és pel receptor, s'aconsegueix una comunicació eficaç.

És a partir d'aquest concepte de comunicació eficaç que volem traslladar la importància de la comunicació, imprescindible per a l'evolució de la humanitat, al context empresarial. Si bé en el capítol 3 aprofundirem en els conceptes d'organitzacions obertes a l'exterior, organitzacions que aprenen i organitzacions intel·ligents, ara plantegem una reflexió sobre les organitzacions que conversen i que ho fan, evidentment, a través dels seus integrants.

“El desenvolupament d'internet i la globalització de l'economia han intensificat la interconnexió de negocis i persones i han transformat les condicions de mercat. Les tecnologies de la participació obren possibilitats immenses, però aprofitar-les

³⁶ Dunban ha observat que aquest valor de 150 es reproduceix en diferents àmbits, diferents cultures i a través dels temps.

³⁷ Charles Darwin considerava que l'empatia és fonamental per a la supervivència, ja que forma part de la sociabilitat (Darwin, 1998).

³⁸ Darwin considerava la compassió com la més noble de les virtuts, i defensava que el seu desenvolupament contribuïa a la socialització.



requereix un canvi de mentalitat: ara calen organitzacions més obertes, transparents i col·laboratives; és a dir, organitzacions que sàpiguen conversar”. (Franganillo, 2010).

Calen converses útils, cal examinar el contingut d'aquestes per tal d'extreure la millor informació i per això resulta imprescindible reaccionar amb eficàcia, utilitzar les xarxes socials de manera intel·ligent i fins i tot, endinsar-nos amb solvència en la filosofia de la conversa (Franganillo, 2010).

2.6 El concepte de xarxa social en el marc de l'estudi.

En aquest apartat es defineix la relació que es vol analitzar, s'exposen les característiques principals de la xarxa social objecte d'estudi i en conseqüència, es concreten quines són les unitats de mesura triades per assolir els objectius de la investigació. Posteriorment, amb els resultats d'aquestes mesures, es podran dur a terme els tractaments estadístics pertinents i arribar així a conclusions resultants dels objectius marcats.

S'analitza la xarxa social de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP, amb l'objectiu de mesurar si la informació que n'obtenen, els dona suport de cara a dur a terme les funcions d'intel·ligència pròpies del seu càrrec. Com ja s'ha exposat al llarg del capítol, l'objectiu de l'anàlisi de xarxes socials són les relacions que s'estableixen dins la xarxa. En aquest cas, les relacions que pretenem analitzar tenen una funció³⁹ ben concreta de comunicació per a l'obtenció d'informació. Definim doncs la xarxa d'estudi com una xarxa de comunicació (*communication network*) que és el conjunt de “pautes regulars de contactes que podem identificar entre les persones que intercanvien informació en un sistema social” (Monge i Contractor, 1988)

D'acord amb la naturalesa dels actors i a les propietats de les seves relacions, podem dir que es tracta d'una xarxa de tipus II, formada per dos conjunts d'actors que es representen en dos eixos de coordenades. En un dels eixos es disposa el conjunt d'actors “directores d'infermeria” i en l'altre eix el conjunt d'actors “informadors”.

En un altre ordre de classificació es pot dir que es tracta d'una xarxa sociocèntrica en que es focalitza l'estudi a nivell d'individu, ja que es centra en les directores dels departaments d'infermeria i per tant cal atendre a les mesures que fan referència a la posició que ocupa l'actor en la seva estructura social (Cross i Cummings, 2004; Marqués, 2009).

Utilitzant la classificació de les xarxes socials digitals i aplicant-la al context analògic, es dedueix que, segons la seva especialització, es tracta d'una xarxa social vertical, doncs la conformen persones que comparteixen un tema concret (són directores

³⁹ Tolsdorf (1976) estableix tres dimensions de la xarxa: l'estructura, el contingut i la funció. Respecte aquesta darrera dimensió, proposa varies opcions depenent de la naturalesa de la transacció: suport emocional, ajut instrumental, obtenció d'informació, feedback, etc.



d'infermeria) i pel que fa al seu àmbit vital, podem afirmar que es tracta d'una xarxa social professional.

Considerant els objectius de l'estudi i tenint en compte les opinions dels experts consultats,⁴⁰ les mesures triades per l'anàlisi de la xarxa social han estat: la centralitat, la *betweenness*, el grau de cohesió, el rang, la durada, la direccionalitat i la freqüència (en el capítol 5, quan es presenta el model IFIC, s'aprofundeix en cada un d'aquests elements d'anàlisi).

Les dades per completar la matriu de directores/informadors, s'obtenen mitjançant un qüestionari que s'ha passat a les directores de tots els centres. (en el capítol 6 es presenta aquest qüestionari exhaustivament).

⁴⁰ Els experts consultats són: Sr.Javier Leiva, Sr.Genís Roca, Dr. José Luis Molina, Dr. Joan Miquel Verd, Dr. Joel Martí. Algunes d'aquestes consultes s'han dut a terme mitjançant una entrevista personal en profunditat i d'altres a través del correu electrònic. Al capítol 7 es parla de les entrevistes i a l'Annex IV es presenten les transcripcions i un resum dels correus electrònics intercanviats amb els citats professors.

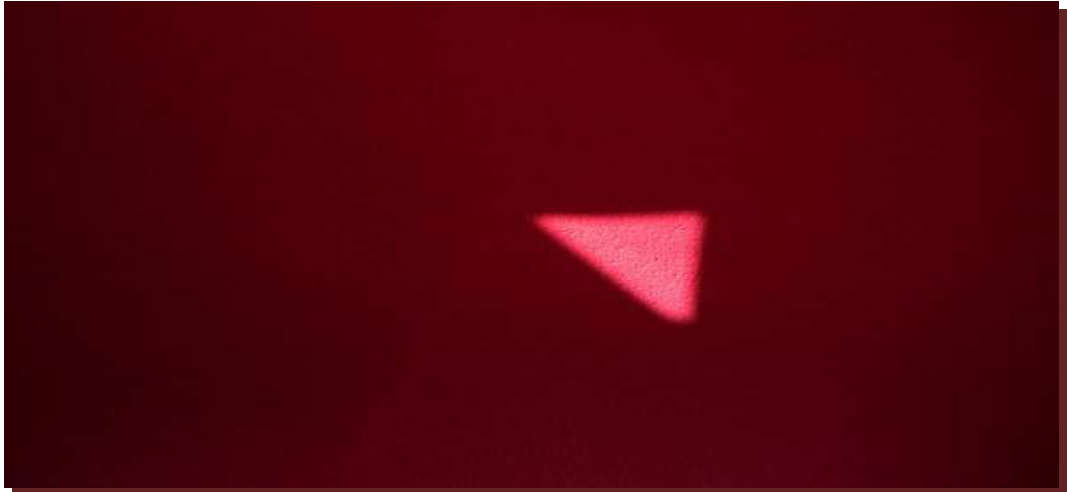


capítol 3: les funcions d'intel·ligència





En aquest capítol, dedicat a les funcions d'intel·ligència, s'aprofundeix en diversos aspectes de la intel·ligència en general, fins arribar a presentar el concepte d'intel·ligència competitiva. Es revisa l'evolució històrica d'aquesta disciplina i algunes classificacions al respecte. Finalment es vincula la intel·ligència competitiva als objectius del present estudi.



3.1 Introducció. Justificació

“La informació entra per un cantó i surt per l'altre. Una pedra pot rebre informació dels canvis del seu entorn (per exemple: les variacions de la temperatura), però no pot processar-la ni, encara menys, actuar en conseqüència. Per això una pedra segueix mansament els capricis de les fluctuacions ambientals (es refreda o s'escalfa segons si la temperatura exterior baixa o puja). La intel·ligència no nul·la és la propietat dels éssers vius i la seva funció més important és ajudar-los a continuar vivint.”

(Referència a la intel·ligència nul·la de les pedres. Cosmocaixa, 2010)

Considerem les organitzacions com a éssers vius ja que compleixen les funcions característiques de la vida: neixen, creixen, es nodreixen, es relacionen, es reproduïxen (o podrien fer-ho) i al cap d'un temps moren. I en el marc d'aquest estudi ens hem volgut fixar justament en la funció de relació dels éssers vius, que també presenten les organitzacions i que es basa en la percepció d'estímul de l'entorn i l'elaboració d'una resposta adient.



Les organitzacions, les empreses, els negocis per tal de poder sobreviure i créixer, sempre han hagut d'estar molt pendents dels canvis del seu entorn i actuar en conseqüència."No són els més forts de l'espècie els qui sobreviuen, ni els més intel·ligents. Sobreviuen els més flexibles i adaptables als canvis" (Darwin, 1994).

Des del moment que un directiu coneix el seu entorn i té la informació necessària, pot prendre les decisions més pertinents. La diferència entre les organitzacions d'avui en dia i un negoci de principis del segle passat és que actualment, els canvis es succeeixen a un ritme vertiginós i això suposa que les organitzacions han de tenir una capacitat d'adaptació al medi molt desenvolupada i molt àgil.

Aquesta adaptació a l'entorn competitiu és una de les principals funcions d'una organització i per fer-ho de manera efectiva cal establir un procés sistemàtic d'observació i anàlisi que doni suport al procés de presa de decisions estratègiques. (Rajaniemi, 2007)

En aquest sentit, s'anomena organitzacions intel·ligents (Senge, 1992) a aquelles que saben potenciar el saber de que disposa l'organització. És a dir, que tenen capacitat per a prendre les decisions a partir de l'existència d'una base informacional adequada (Palop i Vicente, 1999). En la mateixa línia Núñez de Paula (2004) afirma que una organització intel·ligent "és aquella que aprèn, és a dir, que promou la socialització i la incorporació de coneixements amb l'objectiu de millorar les capacitats de les persones de l'organització".

S'ha volgut incloure en aquest punt, a mode d'il·lustració, un petit fragment de "L'Auca del senyor Esteve" perquè reflecteix el marc social i els costums de l'àmbit comercial de principis del s. XX. En aquesta obra de 1907, Rusiñol ens mostra un Sr. Esteve que simbolitza la classe de comerciants/empresaris de la qual formava part:

"- Senyor mestre- li va dir després del saludo-, aquí li porto l'Estevet, i l'Estevet és el meu nét, per servir-lo. Ell vol ser comerciant, com el seu pare, com el seu avi, com el meu , com tots els de la nostra casa. No li ensenyi de moltes coses. No, senyor. Els que saben de masses coses es distreuen del negoci, i nosaltres no volem que es distregui. Per ara no es distreu per res. Sempre el veurà fixo en els prestatges. Inculqui-li bones ideies, i ja sap què vol dir bones ideies: mirar on passen els quartos, i seguir-los, i aturar-los honradament, i després saber-los guardar, perquè no els aturin els altres. Que aprengui poc, sobretot..." (Rusiñol, 1998)

En aquestes línies es pot observar una actitud que no té res a veure amb aquesta "organització intel·ligent, que aprèn" de la que ens parla Senge *op. cit.*, sinó que persegueix justament el contrari, el "no aprenentatge" com a virtut empresarial, en un context social que estava sotmès a pocs canvis.

Actualment però, en un context que es caracteritza justament pels canvis constants, podem afirmar que una organització té una actitud intel·ligent quan treballa en unes línies determinades que li permeten:



- “Estar connectats mitjançant xarxes.
- Estar organitzats de manera que cada centre decisor tingui accés directe i interactiu a la informació.
- Nodrir els punts d'informació: nous treballs; recerca; experiències, etc.
- Disposar de mitjans de tractament de la informació que minimitzin el “soroll” i permetin creuar informacions.
- Aportar respostes adaptades a les necessitats del moment”.

(Palop i Vicente, 1999; Palop, 2010)

S'observa que en cada un d'aquests punts del procés de creació d'intel·ligència, és fonamental el factor humà (Cetisme, 2003). Si bé és cert que el mercat informàtic ofereix eines cada cop més sofisticades per buscar i ordenar la informació,⁴¹ formar clusters que permetin depurar la cerca,⁴² presentar la informació en forma de llista o de gràfic, ⁴³analitzar patents,⁴⁴ etc. el factor humà constitueix un element diferencial imprescindible en la definició dels problemes i en la transformació de la informació en coneixement de cara a recolzar al responsable decisor. (Cetisme, 2003)

D'altra banda, a partir dels punts d'actuació esmentats per Palop i Vicente (1999) s'observa una interacció de les funcions d'intel·ligència amb les xarxes socials de les organitzacions i dels propis directius i es percep clarament el suport que les xarxes exerceixen en les funcions d'intel·ligència, la qual cosa conforma el marc conceptual del present estudi.

3.2 Definició del concepte

Un cop ha sorgit el concepte d'organització intel·ligent i s'ha justificat la necessitat d'actuar davant dels canvis de l'entorn, procedirem a observar les funcions d'intel·ligència. Veurem que a partir de la capacitat d'intel·ligència d'una organització, no existeix un comportament intel·ligent únic sinó que tal com passa en el cas de la intel·ligència humana, es tracta d'un concepte molt complex, que integra

⁴¹ Copernic Agent; Dogpile. (Tafur, 2010)

⁴² Clusty. (Tafur, 2010)

⁴³ Kartoo. (Tafur, 2010)

⁴⁴ Matheo Patent.(Tafur, 2010)



diversos factors. Aquesta manera d'actuar premeditada i dissenyada per cada organització és la que conforma les funcions d'intel·ligència.

3.2.1. Sobre la intel·ligència

Trobem diferents definicions d'intel·ligència, segons el context on s'apliqui aquest concepte. En qualsevol cas, abans de parlar de la intel·ligència a les organitzacions, seria convenient revisar diversos aspectes de la intel·ligència humana i a partir d'aquí observar una possible relació entre ambdós conceptes.

En l'àmbit general, la intel·ligència és la capacitat, en major o menor grau, de comprendre, aprendre, associar i la destresa o habilitat per adaptar-se a situacions noves o trobar solucions a problemes. Podem extrapolar aquesta definició a l'àmbit de les organitzacions i afirmar que la intel·ligència és la capacitat d'una societat, comunitat o grup per resoldre els problemes que es generen en el seu desenvolupament, a partir de l'ús del coneixement que posseeix.

L'etimologia de la paraula *inteligere*: *intus* (entre) i *legere* (triar) ens ofereix el concepte de saber triar la millor opció entre les que se'ns ofereixen per a la resolució d'un problema.

Des d'un punt de vista filosòfic, Aristòtil (348 aC – 322 aC) defensava que la intel·ligència consisteix no sols en coneixement, sinó també en destresa per tal d'aplicar aquest coneixement en la pràctica.

En un àmbit més especialitzat, l'*American Psychological Association* ens ofereix un concepte molt similar al que hem vist en l'àmbit general: “els individus difereixen els uns dels altres en l'habilitat de comprendre idees complexes, d'adaptar-se eficaçment a l'entorn, d'aprendre de l'experiència, de trobar diversos formes de raonar, de superar els obstacles mitjançant la reflexió” (Neisser, 1996).

Aquesta relació de la intel·ligència amb les capacitats respon a una visió psicològica del terme.⁴⁵ En aquest sentit les capacitats són integradores i tenen a veure amb l'activitat i l'aprenentatge.⁴⁶

Les capacitats són les qualitats que fan que portem a terme amb èxit les activitats que emprenem. Aquestes qualitats estan relacionades amb l'aprenentatge, amb el sentiment de formar part d'un grup, amb la vinculació de les necessitats socials i els interessos personals, amb la voluntat de compartir les solucions amb la resta de la

⁴⁵ Petrovsky (1986) relaciona la intel·ligència amb les capacitats: “en relació amb els hàbits, les habilitats i coneixements, les capacitats de l'home intervenen com possibilitat”.

⁴⁶ Núñez de Paula (2004) exposa les seves reflexions sobre l'aprenentatge organitzacional a “La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica”.



comunitat i amb el fet de disposar de les habilitats precises per les activitats emprenem (Núñez de Paula, 2004).

Són nombrosos i diversos els autors que des de la psicologia, han explicat les seves línies d'investigació a l'estudi de la intel·ligència humana. Tanmateix hem seleccionat a tres d'ells, el Dr. Piaget (psicòleg i biòleg), el Dr. Gardner (neuopsicòleg) i el Dr. Goleman (psicòleg) per tal d'oferir una visió plural, completa i evolutiva del concepte d'intel·ligència, que s'adiu força amb el concepte d'intel·ligència organitzacional que més s'ajusta a la nostra aproximació.

Seguidament presentem un breu resum de les teories dels tres autors per passar posteriorment, a buscar la relació amb la capacitat intel·ligent de les organitzacions.

3.2.2. La intel·ligència humana

El Dr. Jean Piaget va estudiar el desenvolupament de la intel·ligència (1936) i va dedicar-se a representar les conductes humanes com una adaptació (o una readaptació) al medi (Piaget, 1969). De tal manera, Piaget exposa en la seva obra "*La Psicologia de la intel·ligència*" (1947) que aquesta és resultat d'un procés d'adaptació constant entre l'individu i el seu àmbit. Aquest procés implica dues fases que succeeixen de manera simultània: l'assimilació i l'acomodació.

L'assimilació es basa en la interiorització d'un objecte o succés de l'entorn, cap a una estructura comportamental ja existent. Mentre que l'acomodació, en canvi, és la modificació d'un esquema comportamental per acceptar nous objectes o successos que fins aquell moment no eren coneguts per l'individu.

De tal manera que l'individu interactua amb el seu entorn i el coneix (l'assimila) i a la vegada les noves experiències amb el mitjà modifiquen les seves estructures comportamentals (s'acomoda) per tal de permetre l'adaptació. Piaget exposa la complementarietat d'aquests dos processos i afirma que possibiliten la construcció d'estructures mentals o de intel·ligència. En aquesta obra, Piaget explica el procés de la següent manera:

Tota activitat és impulsada per una necessitat > la necessitat produeix un desequilibri
> la finalitat principal d'una activitat és recuperar l'equilibri.

Així, tal com es representa a la figura 3.1, la intel·ligència és un procés d'equilibri per aconseguir l'adaptació i l'organització mental de les experiències.

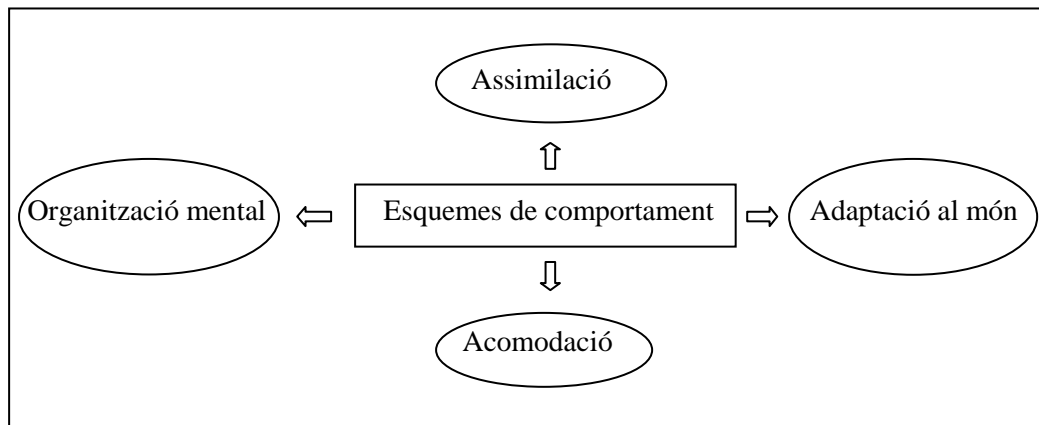


Figura 3.1: Esquemes del comportament segons Piaget.

El Dr. Howard Gardner va definir la intel·ligència com la capacitat de resoldre problemes o elaborar productes valuosos en una o diverses cultures (o entorns). Aquest autor va centrar la seva línia d'investigació en l'anàlisi de les capacitats cognitives, a partir de les quals va formular l'any 1983 la teoria de les intel·ligències múltiple. A grans trets, l'obra d'aquest autor presenta clars avenços en dues línies. D'una banda, al definir la intel·ligència com una capacitat, Gardner la considera un potencial a desenvolupar a partir del context sociocultural, econòmic, educatiu, d'experiències viscudes, etc.

D'altra banda, Gardner defensa que cada àmbit d'actuació requereix capacitats diferents per tal de presentar una actuació exitosa. De manera que les característiques d'intel·ligència d'un àmbit no són les mateixes que les que es precisen en un altre àmbit. Així Gardner (2005) va identificar vuit tipus d'intel·ligència: I. lingüística, II. musical, III. lògica-matemàtica, IV. manual cinèsica, V. naturalista, VI. Interpersonal, VII. Intrapersonal, VIII. visual i espacial.

Existeixen altres tipologies d'intel·ligència presentades per altres autors (Cattell, 1963; Stenberg, 1985, etc.) i segurament totes elles són vàlides quan són emprades en un context adient. En qualsevol cas, la proposada per Gardner ens resulta pertinent en el marc d'aquest treball i té el valor de que l'autor i el seu equip de la Universitat de Harvard van resultar innovadors al presentar la multiplicitat del concepte.

El Dr. Daniel Goleman es va basar en el terme "intel·ligència emocional" proposat per Peter Salovey (Universitat de Yale) i John Mayer (Universitat de New Hampshire) l'any 1990 i va popularitzar-lo a partir de la seva obra "*Intel·ligència emocional*" (Goleman, 1995). Alguns autors (Colom i Andres Pueyo, 1999) consideren la monografia de Goleman com un "text heterodox en quant a continguts, doncs està sobretot dedicat a la personalitat més que a la intel·ligència" encara que admeten l'enorme interès que ha mostrat el públic en general respecte al tractament del concepte d'intel·ligència.

Salovey i Mayer (1999) van descriure la intel·ligència emocional com "una forma d'intel·ligència social que implica habilitat per a dirigir els propis sentiments i



emocions i els dels altres, saber discriminar entre ells i utilitzar aquesta informació per guiar el pensament i la pròpia acció”.

La intel·ligència emocional inclou la intel·ligència personal i la intel·ligència interpersonal. La primera està composta per una sèrie de competències que determinen la manera de relacionar-nos amb nosaltres mateixos. Aquesta relació es pot dur a terme a través de la consciència d'un mateix, l'autocontrol i l'automotivació. D'aquesta manera, la capacitat dels individus per reconèixer i entendre les pròpies fortaleses, febleses i estats d'ànim resulten fonamentals per a prendre consciència dels propis límits; ser capaços d'admetre errors i tenir la possibilitat de rectificar-los; augmentar la pròpia confiança i aprendre a reconèixer els efectes que els nostres comportaments tenen en els altres o en la nostra feina. Una altre de les capacitats presents en la intel·ligència personal és l'habilitat de controlar les pròpies emocions per focalitzar-les cap els propis objectius, de manera que s'aconsegueixin actuacions flexibles i reflexives. I en darrer lloc, cal tenir molt present la capacitat de persistència en la cerca de solucions i en la manera d'enfrontar-se als problemes.

Pel que fa a la intel·ligència interpersonal, està composta per competències com la empatia i les habilitats socials. De tal manera entren en joc les habilitats per entendre les necessitats, sentiments i problemes dels altres i la capacitat per aprofitar les oportunitats que aquesta actitud d'escolta ofereix. També cal esmentar la capacitat de relacionar-se i de negociar amb els altres. El lideratge, el treball en equip i la creació de sinèrgies, formen part de les habilitats d'aquests tipus d'intel·ligència.

3.2.3. La intel·ligència organitzacional

Un cop hem aprofundit en el concepte d'intel·ligència, és convenient tenir clar el marc d'actuació d'aquesta funció en el context d'aquest treball: les organitzacions humanes. Diversos autors han presentat definicions correctes i adients del que és una organització. En aquesta ocasió s'ha triat la de Pérez-Montoro (2002): “una organització és un conjunt d'elements estructurats per cobrir uns objectius determinats”. Aquesta definició és aplicable a tot tipus d'organitzacions humanes tant si els seus fins són lucratiu o no, si són privades o públiques, de qualsevol tamany i tant si es dediquen als serveis⁴⁷ o als productes.⁴⁸ En el cas de que es tracti d'organitzacions amb més d'una unitat operativa, cada una d'aquestes unitats pot ser considerada com una organització. És doncs a partir d'aquest concepte, que les

⁴⁷ Un servei “és el resultat de dur a terme necessàriament, al menys una activitat en la interfície entre el proveïdor i el client i generalment és intangible”. (UNE 166000:2006. AENOR)

⁴⁸ Un producte “és el resultat d'un procés”. (UNE 166000: 2006. AENOR)

organitzacions poden utilitzar les funcions d'intel·ligència per intentar assolir els seus objectius.⁴⁹

Des del moment que hem assimilat les organitzacions als éssers vius, observem que les línies d'investigació exposades sobre la intel·ligència humana poden aplicar-se a l'estudi de la intel·ligència organitzacional. De tal manera segons exposa Piaget (1969) i tal com es mostra a l'esquema 3.2, la interactuació amb l'entorn exerceix una influència en la presa de decisió:

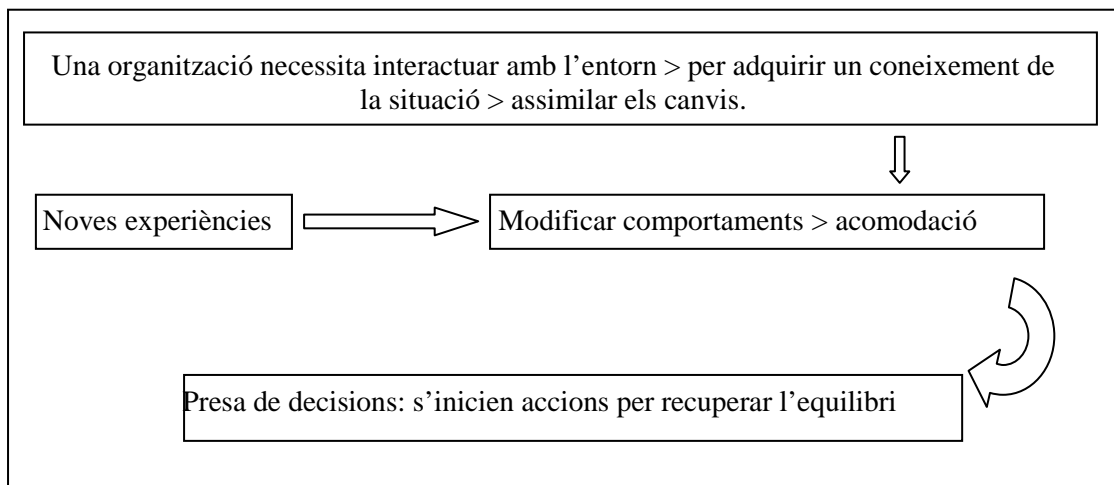


Figura 3.2: Influència que la interactuació amb l'entorn té en la presa de decisió.

De la mateixa manera que en el cas de la intel·ligència humana, una organització interactua amb el seu entorn i arriba així a un estat d'assimilació i d'acomodació del mateix, que és el que li permet actuar per tal d'arribar a aconseguir l'equilibri que la farà sobreviure i fins i tot créixer.

Si apliquem la teoria de Gardner (1983) al món empresarial, podem afirmar que la intel·ligència és la capacitat per resoldre problemes o elaborar productes valuosos. Així, les dues línies definides per l'autor ens mostren que les organitzacions requereixen de la influència del context i també de la possibilitat d'actuar de manera diferent segons cada àmbit concret, tal com es representa a l'esquema 3.3:

⁴⁹ Donat que aquest estudi s'emmarca en les organitzacions hospitalàries, aquesta definició de Pérez-Montoro ens resulta molt adient perquè ens permet veure l'hospital com un conjunt de persones amb un mateix objectiu.

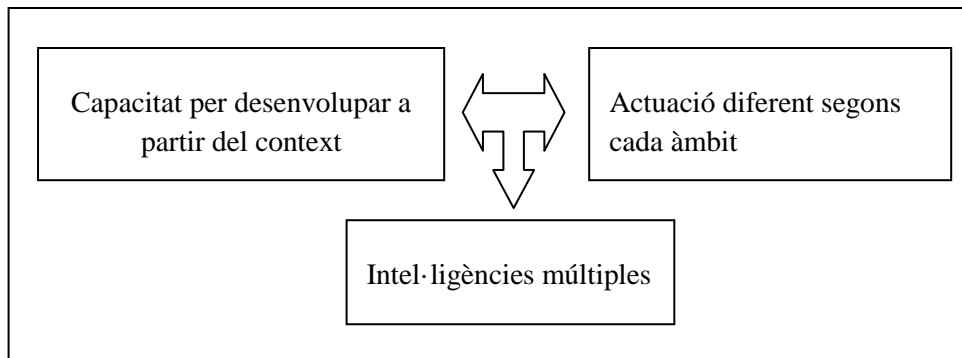


Figura 3.3: Influència de les dues línies (context i diversificació dels àmbits) en el desenvolupament de les intel·ligències, segons Gardner.

De manera que depenent de l'entorn i de la seva capacitat d'adaptació al mateix, són capaces de diferenciar les seves actuacions generant els diferents tipus d'intel·ligència propis de l'entorn empresarial (intel·ligència econòmica, intel·ligència jurídica, intel·ligència estratègica, intel·ligència social, etc.)

En quant a la proposta de Goleman (1995) s'observa que la influència de la intel·ligència emocional del personal d'una organització (en aquest cas els directius) pot influir de manera determinant en la seva manera de prendre decisions i d'actuar. Així:

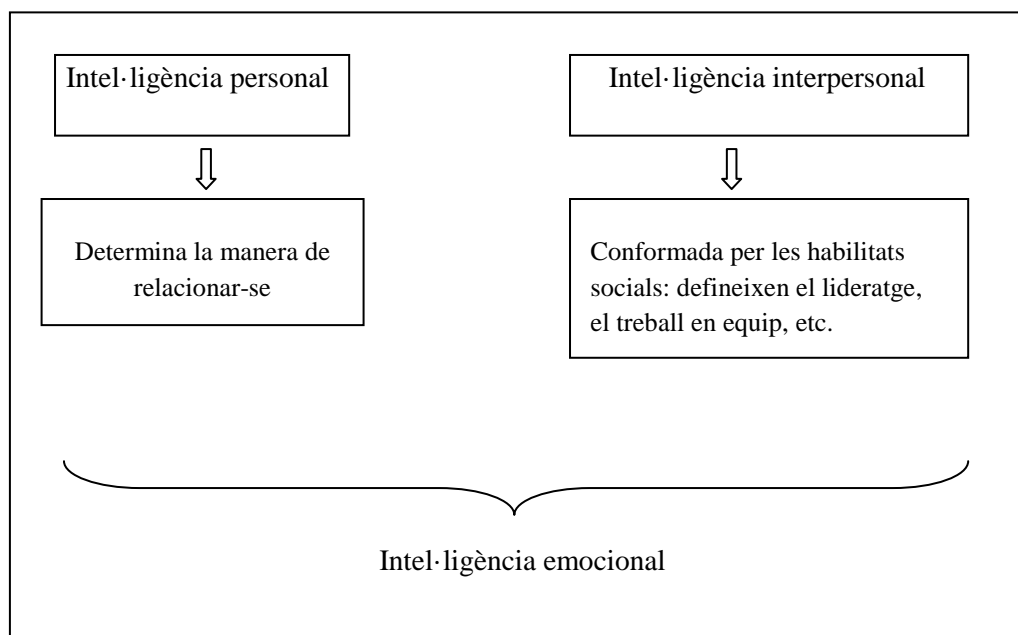


Figura 3.4 : Influència que la intel·ligència personal i interpersonal, tenen en el desenvolupament de la intel·ligència emocional segons Goleman.



Des de la perspectiva que ofereixen els tres autors citats (Piaget, Gardner i Goleman) s'observa que per tal que les organitzacions actuïn de manera intel·ligent, resulta imprescindible un coneixement inicial de l'entorn, vinculat a la pròpia capacitat de relació. És aquest context el que defineix el marc del present estudi, de manera que considerem que les organitzacions intel·ligents que “saben potenciar el saber del que disposen” (Senge, 1992) ho fan tenint en compte el seu entorn i integrant la informació procedent del mateix a la seva “base informacional” per tal de prendre les seves decisions (Palop i Vicente, 1999).

En la línia del que s'ha exposat, presentem la definició que Núñez de Paula (2004) fa de la intel·ligència organitzacional:

“la utilització efectiva de la informació de l'entorn de l'organització i de totes les operacions internes, del coneixement existent fora i dins de l'organització, en funció de la innovació o la millora continua, l'aprofitament de les oportunitats, la creació de nou coneixement i valor, la formació i el benestar de les persones de dins de l'organització, així com dels clients i altres parts interessades i del conjunt de la societat”.

Un cop definit aquest concepte, és important diferenciar-lo d'altres funcions de la intel·ligència que s'utilitzen en l'àmbit de les organitzacions però que no són intel·ligència organitzacional, sinó que responen a aspectes més concrets. En primer lloc, no s'hauria de confondre la intel·ligència organitzacional amb la intel·ligència corporativa o empresarial, ni amb la intel·ligència competitiva o la vigilància (aquestes seran tractades en profunditat en aquest mateix capítol). Eduardo Orozco ha aprofundit en l'estudi de les funcions intel·ligència a les organitzacions i considera que la intel·ligència organitzacional respon a un concepte genèric que comprèn tot tipus d'organitzacions. D'altra banda, la intel·ligència empresarial o corporativa és un concepte igual de genèric però aplicat només a les organitzacions que siguin empreses. Respecte a la intel·ligència competitiva, aquest autor afirma que es tracta d'un subsistema dedicat als processos de gestió.⁵⁰ Segons Orozco (2001), la intel·ligència organitzacional és una capacitat general i integral i la intel·ligència empresarial o corporativa és una capacitat però també una funció amb les seves tasques, fases i requeriments de planificació, com qualsevol tipus de gestió.

3.2.4. Les funcions d'intel·ligència

Gilad (1992) va definir les funcions d'intel·ligència com l'accés a temps, al coneixement i informació rellevant en les diferents fases de la presa de decisions. En aquesta definició intervenen factors tan importants com subtils: la puntualitat, el coneixement, la pertinència, etc. Treballar en aquest nivell d'abstracció i aconseguir un producte concret per donar suport a la presa de decisions, requereix grans esforços,

⁵⁰ Núñez de Paula (2004) recull aquesta explicació a “La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica”.



tanmateix es tracta d'esforços rendibles ja que les pràctiques d'intel·ligència contribueixen a minimitzar la incertesa. Sovint el personal de les organitzacions no acaba d'entendre el que es fa, els motius pels quals es fa i molt menys quins seran els beneficis conseqüents a l'esforç realitzat. En aquest sentit resulta imprescindible que l'alta direcció reconegui, promogui i recolzi aquests processos d'intel·ligència. Només així s'aconsegueixen les condicions per mantenir un projecte que requereix la col·laboració d'especialistes i que sovint obté resultats a llarg termini. (Cetisme, 2003).

Palop i Vicente (1999) defensen que la funció d'intel·ligència és més utilitzada en la última fase del procés de presa de decisions i proposen unes línies a seguir per tal que les funcions d'intel·ligència estiguin integrades en tota l'organització, siguin més efectives, millor acceptades i s'incrementi el seu ús en totes les fases i no tan sols en la última. És a partir de les següents característiques, que Palop (2004) considera que la funció d'intel·ligència té la capacitat de contribuir a la presa de decisions:

- Formalitzar les funcions d'intel·ligència de cara a la complementació (no la competència) entre els diferents canals d'informació.
- Recolzar les funcions d'intel·ligència en els equips de treball.
- Combinar fonts internes i externes i potenciar l'ús de canals rellevants com el "cara a cara".
- Utilitzar fonts de prestigi reconegut dins l'organització.

Així, la consulta de diverses fonts d'informació i l'anàlisi de les dades proporcionen a les organitzacions seguretat i confiança durant el procés de presa de decisions.

3.3 La Intel·ligència Competitiva

A les darreres dècades ha sorgit una nova disciplina a l'àmbit de les organitzacions, es tracta de la intel·ligència competitiva (IC) i actualment ja forma part de l'estratègia empresarial. Es tracta d'una disciplina amb un caràcter eminentment professional, les bases acadèmiques de la qual encara s'estan construint. Potser és per aquest motiu que les empreses encara demostren una certa confusió en quant als conceptes: hi ha qui pren la IC com una eina, altres com un procediment i alguns la utilitzen com un seguit de tècniques empresarials, estratègiques o econòmiques.

No és objectiu d'aquest treball aprofundir en quin ha de ser l'objecte a vigilar o quins són els mitjans més adients per dur a terme pràctiques d'intel·ligència. Però si que hem volgut aclarir els conceptes bàsics que formen part del procés d'intel·ligència.

En el context d'aquest treball s'ha pres el concepte de IC com una disciplina orientada a donar suport als directius en la presa de decisions, de manera que les organitzacions actuals, si volen estar ben posicionades en el seu sector i ser competitives, ja no poden ignorar aquestes pràctiques.



La IC “és un procés sistemàtic de cerca, selecció, anàlisi i distribució d'informació sobre l'entorn competitiu. Aquest procés ha d'ésser reconegut i acceptat en tota l'organització, estar integrat en el procés de decisió estratègic i ha d'aportar un benefici a l'organització” (Tena i Comai, 2005) .

Si ens fixem en les següents definicions de sistema d'informació:⁵¹ “és aquell que recull, emmagatzema, processa i distribueix conjunts d'informació entre els diversos elements que configuren una organització i, entre l'organització mateixa i el seu entorn” (Pastor, 2002) i “és la combinació de recursos humans i materials que resulten de les operacions d'emmagatzemar, recuperar i utilitzar dades amb el propòsit d'una gestió eficient en les operacions de les organitzacions” (Samuelson, 1977), podem estar fàcilment d'acord en que les activitats d'IC constitueixen un dels sistemes d'informació de les organitzacions.

Prenent com a punt de partida la definició citada, i amb la voluntat d'analitzar-la, s'han volgut destacar alguns dels conceptes que es desprenen de la mateixa. D'aquesta manera, amb la intenció de situar millor el tema d'aquest estudi, a continuació es presenta una breu reflexió sobre la importància que l'entorn té per a les organitzacions, el concepte de competitivitat en l'actual escenari de la globalització, el valor de la informació, les fases d'un procés de IC, l'estratègia com a peça clau en la gestió de la informació i l'usuari final d'un procés d'IC.



3.3.1 L'entorn

Els empresaris sempre han hagut d'estar alerta del seu entorn. Parlar amb els clients i proveïdors, assistir a fires, llegir les revistes especialitzades del seu sector,⁵² analitzar els productes de la competència... han estat des de sempre pràctiques habituals (Escorsa i Maspons, 2001).

⁵¹ Muñoz Cañavate (2003) fa un recull de diferents definicions i classificacions de sistemes d'informació i cita els models proposats per Lopez Yepes (1991) : 1- S.I. de perspectiva general (adquisició de dades, transmissió, procés, emmagatzematge i ús), 2- S.I. de gestió que constitueixen un subsistema dins les organitzacions, 3- S.I. que coordinen xarxes i centres d'informació. Muñoz Cañavate també destaca la classificació de Senn (1992) que distingeix entre: 1- S. I. per processament de transaccions, 2- S.I. administrativa, 3- S. I. per a la decisió. Aquest autor diferencia entre sistemes oberts que interactuen amb l'entorn, reben entrades i produeixen sortides i sistemes tancats que no interaccionen.

⁵² Al s. XVIII ja existia a Suècia una revista anomenada *Den Göteborg Spionen* que informava dels avenços tecnològics que es produïen arreu del món.(Palop i Vicente, 1999)



“... Podem convenir que la pràctica de la vigilància sempre ha format part d’una gestió efectiva, molt abans de la formalització d’aquests conceptes” (Palop i Vicente, 1999)

Actualment però, el ritme que marquen les noves tecnologies i legislacions i l’augment de la capacitat d’innovació⁵³ fa que tot plegat sigui força més complex. Les organitzacions saben que conèixer l’entorn competitiu és fonamental per comprendre, preveure els moviments dels clients i competidors i prendre decisions al respecte. Malgrat que els directius són conscients d’aquesta necessitat, encara hi ha molt camí per fer en aquest sentit: “La major part dels empresaris reconeix que el seu coneixement sobre la competència és insuficient” (Postigo, 2001).

Aquesta voluntat de lideratge, de cerca de la innovació i d’afrontar l’entorn competitiu amb un millor coneixement del mateix és el primer factor impulsor de les pràctiques de intel·ligència competitiva (IC) i és conseqüència del caràcter proactiu de l’organització. En aquest sentit, Lesca (1992) distingeix entre “les empreses que estan atentes i escolten els canvis del seu voltant i les que són sordes i cegues als senyals externs”. De manera que les empreses obertes a l’exterior o competitives, saben adaptar-se als canvis de manera més efectiva, tenen capacitat d’actuar anticipadament i com a conseqüència aconsegueixen innovar. “En funció de la seva relació amb l’entorn, la cultura corporativa pot ser oberta -si és propensa al canvi o a la innovació- o tancada -si passa al contrari-“ (Pérez Pulido, 2007). Independentment de que les organitzacions presentin una actitud oberta o tancada, alguns autors han destacat la influència que l’entorn per si sol pot exercir en el seu desenvolupament (Van den Bosch, Volberda i De Boer,1999). Aquests autors defensen que en funció de les característiques del context les empreses utilitzen el coneixement existent i el que adquireixen, combinant-los d’una manera o una altre.

3.3.2 La competitivitat

Cavaller (2006) defineix la competitivitat com la capacitat de confrontar-se i mantenir-se en una relació de rivalitat entre dos o més productors o comerciants amb vista a controlar el mercat més ampli possible.

Amb aquesta voluntat d’aconseguir controlar la major porció de mercat possible, Porter (1980) va destacar els següents factors com a determinants de la competitivitat de les empreses: clients, proveïdors, entrants potencials al mercat, competència activa i productes substitutius. Aquesta classificació de Porter, que destaca la influència del context en l’estratègia de les organitzacions, és la base de tendències actuals que proposen quatre nivells de factors determinants: nivell meta, nivell macro, nivell meso

⁵³ Innovació és “aquella activitat que te com a resultat l’obtenció de nous productes o processos, o millores substancialment significatives dels que ja existeixen”. (UNE 166000:2006. AENOR)



i nivell micro (Avalos, 2009). Segons la citada classificació, els tres primers nivells depenen dels factors externs mentre que el nivell micro es basa en les capacitats de la pròpia organització.

Al nivell meta, correspondrien els patrons polítics, jurídics, econòmics i socioculturals. En el nivell macro, es consideren la política monetària, política pressupostària i política comercial. En el nivell meso s'inclouen les polítiques educatives, tecnològiques i les infraestructures físiques. Pel que fa al nivell micro, es troben les capacitats gerencials, d'innovació, relacionals, d'integració de xarxes de cooperació i d'interacció amb proveïdors i clients.

Una organització pot aconseguir avantatges competitius si controla aquests aspectes⁵⁴ i no pot obviar que gran part d'aquests avantatges competitius es troben en les persones que formen part de l'organització, de manera que es fa imprescindible gestionar les capacitats d'aquestes persones segons els objectius institucionals (Gutiérrez i Ferrús, 2008).

Des que Porter va definir aquests factors, la nova economia⁵⁵ ha generat importants canvis a les organitzacions. La globalització dels mercats, l'expansió de les multinacionals, la cerca d'innovació, el valor que s'atorga als actius intangibles i l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en són alguns exemples. En aquest sentit, l'activitat que es genera al si de les organitzacions és més complexa que en l'era industrial i comporta l'anàlisi i la gestió de processos⁵⁶ que interactuen amb d'altres processos i que poden contribuir a assolir els objectius de l'organització i a millorar el seu posicionament en el sector.

És en aquest context que Kanter (1990) va proposar altres factors de competitivitat que cal que les organitzacions del món globalitzat tinguin en compte. Es tracta de factors estratègics com: l'especialització; la disminució del temps de desenvolupament, producció i distribució de productes; una resposta àgil a les necessitats del mercat; una innovació constant; la col·laboració amb proveïdors, clients i fins i tot amb competidors i una bona adaptació a l'entorn canviant.

Aquests factors de competitivitat depenen absolutament de l'entorn i en conseqüència resulta imprescindible que les organitzacions estiguin atentes a tota la informació que

⁵⁴ Segons Porter (1980) les empreses poden controlar aquests cinc factors a través de tres vies: amb un lideratge de despeses; amb una bona diferenciació de productes o bé dominant una porció del mercat.

⁵⁵ El concepte de "nova economia" s'utilitza des de 1994, a partir de que el vicepresident dels EE.UU., Al Gore, presenta el projecte *Global Information Infraestructura*. Aquesta nova economia es basa en la globalització, la informació i l'organització en xarxa.

⁵⁶ Un procés és aquell "conjunt de recursos i activitats interrelacionats que transformen elements d'entrada en elements de sortida". (UNE 166000:2006. AENOR).



els arriba de l'exterior. Cal destacar que s'introdueix el concepte de temps i la seva conseqüent rapidesa de resposta a les necessitats del mercat com un dels nous factors de competitivitat. Això significa que a més a més d'aconseguir la informació adient, cal fer-ho abans que sigui massa tard.

Segons Drucker (2000) la competitivitat global és una de les certeses⁵⁷ que en un període de canvis ràpids i incerteses pot servir de base a l'estratègia de les organitzacions. Com apunta aquest autor, les certeses actuals ja no són els fenòmens econòmics sinó els socials. Drucker afirma que actualment totes les organitzacions han de considerar la competitivitat global com un objectiu estratègic i per tant cal que totes les organitzacions, sigui quin sigui el sector, arribin a estàndards fixats pels líders del seu àmbit.

Seguint en aquesta línia que posa l'accent de la competitivitat en l'entorn, Cohen i Levinthal (1990) introdueixen el concepte d'*absorptive capacity*, referit a l'assumpció dins l'organització de noves competències de l'entorn. Aquesta capacitat d'absorció es basa en les capacitats que poden desenvolupar les empreses per identificar, assimilar i explotar el coneixement procedent de fonts externes. "La seva principal aportació és la integració de diferents processos interns de l'organització, en la creació d'avantatges competitius sostenibles, a través del coneixement adquirit de fonts externes" (Fernández, 2005). De manera que la capacitat d'absorció no es limita a la captura de coneixement de l'exterior, sinó que busca la generació de nou coneixement.

Més endavant, Zahra i George (2002) van completar la definició de capacitat d'absorció, afegint una quarta dimensió a les proposades per Cohen i Levinthal (1990), de manera que el model comprèn l'adquisició, assimilació, transformació i explotació del coneixement extern. Aquests autors diferencien una capacitat d'absorció potencial, que integra l'adquisició i l'assimilació del coneixement i una capacitat d'absorció realitzada, que comprèn la transformació i l'explotació del coneixement.

3.3.3 Fases del procés

A l'hora d'observar i recuperar la informació de l'entorn competitiu, analitzar-la i utilitzar-la, les organitzacions poden utilitzar diferents estratègies. Tant si el model aplicat es basa en les forces definides per Porter com si es basa en els factors crítics

⁵⁷ Drucker (2000) identifica les certeses sobre les que s'ha de basar l'estratègia com: 1- El descens de la taxa de natalitat del món desenvolupat, 2- els canvis en la distribució de la renda, 3- la definició de rendiment, 4- la competitivitat global i la incongruència entre economia i política.



d'èxit de Rockart (1982)⁵⁸ o en qualsevol altre estratègia dissenyada per la pròpia organització, un pla d'IC ha de seguir unes fases determinades.

A la literatura trobem diferents propostes sobre les fases que conformen un procés d'IC. Al estudiar-les no s'observen grans diferències entre elles. En tot cas, es pot constatar que la majoria de les propostes contenen les fases de recuperació, anàlisi i difusió de la informació. Encara que alguns autors amplien les seves propostes fins a cinc i fins i tot sis fases proposant etapes prèvies i posteriors a les tres fases esmentades. Hi ha autors que introdueixen una fase inicial de planificació (Martinet i Martí, 1995; Escorsa i Rodríguez, 1997; Tena i Comai, 2001; Morcillo, 2001). No es pot dir que els autors que no especifiquen aquesta etapa no portin a terme la planificació, sinó que assumeixen que la fase de recuperació de la informació orientada a uns objectius ben definits, ja comporta la planificació estratègica de les activitats a emprendre. També s'observa que alguns autors (Escorsa i Rodríguez, 1997) fan referència a la presa de decisions com una fase més del procés d'IC, mentre que la major part dels autors consideren que la presa de decisions és l'objectiu del procés i no una etapa del mateix.

A continuació es presenta la taula 3.5 que mostra les propostes d'alguns autors pel que fa a les fases que conformen un programa d'IC. A la taula es destaquen en ombrejat les tres fases comuns a totes les propostes citades: la recuperació de la informació, l'anàlisi de la mateixa i la difusió dels resultats obtinguts. Donat que la majoria dels autors estan d'acord en aquest punt i que la *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP)⁵⁹ també ho considera així, en el present estudi hem considerat aquestes tres etapes com les constituents dels processos d'IC.

⁵⁸ Rockart (1982) defineix els factors crítics d'èxit (FCE) com “aquells aspectes de l'organització fonamentals per la marxa i supervivència de la mateixa”.

⁵⁹ La SCIP és una de les associacions dedicades a impulsar la IC, que agrupa usuaris i practicants d'intel·ligència. Els seus objectius són: 1- establir i promoure la IC com una professió, 2- afavorir el desenvolupament professional dels seus membres, 3- instaurar estàndards per a les activitats de IC, inclosos els aspectes ètics, 4- avançar-se als interessos dels seus membres. (Maspons, 2000)



Autors	FASES						
Jakobiak (1992)	Avaluació fonts	Recuperació informació		Tractament/anàlisi informació	Difusió		
Martinet i Martí (1995)	Planificació	Obtenció Informació		Tractament Creació	Difusió		
Escorsa i Rodríguez (1997)	Planificació	Selecció fonts		Anàlisi	Difusió	Decisió	Acció
Cartier (1999)		Recollida informació		Anàlisi	Difusió i decisió		
Palop i Vicente (1999)		Observació Cerca i recuperació		Anàlisi			Ús
Tena i Comai (2001)	Planificació	Cerca i recuperació	Classificació Catalogació Arxiu	Anàlisi Creació	Difusió Comunicació		
Morcillo (2003)	Definició del problema	Selecció fonts Cerca informació		Anàlisi informació	Informe i difusió		
SCIP		Recuperació informació		Anàlisi	Difusió		

Taula 3.5 : Fases del procés d'intel·ligència competitiva. Propostes de diversos autors.



3.3.4 Projectes d'Intel·ligència Competitiva

Si tenim en compte que un pla d'IC suposarà un canvi a l'organització que s'ha de traduir en un moviment cap endavant, segons els objectius corporatius i que el conjunt d'activitats dutes a terme en aquest sentit han d'estar coordinades per tal d'assolir un objectiu determinat, ens adonem que les accions dedicades a IC són més que activitats aïllades i es poden incloure en la categoria de projectes.⁶⁰ Així un projecte d'IC neix a partir d'una necessitat, una oportunitat o un problema que cal solucionar.⁶¹ D'aquesta manera l'objectiu general d'un projecte de IC és sempre la obtenció d'informació sobre l'entorn competitiu per facilitar als directius la presa de decisions. És evident que aquest objectiu porta implícits tot un seguit d'objectius específics, que variaran depenent del projecte en qüestió i de cada una de les fases que conformen el projecte: la recuperació de la informació, l'anàlisi i la difusió de la mateixa.

El principal objectiu de la fase de recuperació d'informació és aconseguir la informació estratègica necessària per assolir els objectius corporatius, o dit d'una altra manera, per satisfer les necessitats de l'usuari (Herring, 1999; Torres, 2002). Això requereix una planificació prèvia segons els recursos de l'organització (documentals, personals, relacionals, tecnològics, etc.) i també implica sobretot una identificació correcta d'aquestes necessitats que seran els factors a vigilar per obtenir la informació necessària.

En la següent fase l'objectiu és analitzar la informació obtinguda i afegir-li el valor necessari per crear coneixement corporatiu. Això cal fer-ho de manera objectiva, responent als interessos de l'organització.

La majoria dels autors opinen que l'objectiu de la fase final és que les conclusions del procés adquireixin la categoria d'intel·ligència, tinguin credibilitat i responguin a les necessitats concretes dels decisors.

De la mateixa manera que s'han identificat diferents objectius específics segons la fase del projecte, també observem que cadascuna de les etapes comporta una metodologia d'actuació concreta, precisa d'unes habilitats determinades per part dels actors que porten a terme les activitats i disposa d'unes eines específiques per assolir els objectius esmentats.

A continuació presentem la taula 3.6 amb les característiques bàsiques específiques per a cada una de les fases.

⁶⁰ Característiques d'un projecte (Abadal, 2004): tenir un objectiu que comporti beneficis a l'organització; ser una activitat a part del normal funcionament de l'organització; tenir limitació temporal i precisar d'una planificació.

⁶¹ Drucker (2000) defensa que per explotar l'èxit cal concentrar-se en les oportunitats i "alimentar-les", mentre que els problemes s'han de deixar "morir de gana".



	RECUPERACIÓ	ANÀLISI	DIFUSIÓ
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> - Captar la informació amb valor estratègic - Fer un diagnòstic de la situació (necessitats d'informació segons objectius corporatius) - Definir els Factors de Vigilància Estratègica: saber què s'ha de vigilar - Planificar la cerca segons recursos tecnològics - Localitzar les fonts d'informació adients - Estar al dia: manteniment de la vigilància - Disposar de la informació abans que els competidors 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformar la informació en coneixement corporatiu - Sistematitzar l'anàlisi - Aconseguir objectivitat - Aconseguir que la informació adquireixi valor afegit - Crear intel·ligència 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolupar recursos intangibles - Proporcionar credibilitat - Informe per la direcció de l'organització segons les necessitats prefixades
Habilitats	<ul style="list-style-type: none"> - Bon coneixement dels recursos - Capacitat per treballar en xarxa - Aprofitament de les TIC - Animació de contactes de persones - Constància - Pacència per construcció progressiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilitat - Bona gestió de projectes - Visió ampla i abstracta - Ment analítica i estructurada - Bona interacció amb persones 	<ul style="list-style-type: none"> - Persona respectada - Bona comunicació escrita - Creativitat - Bona gestió de projectes
Mètodes	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta a experts - Crear i mantenir xarxa de contactes - Prospectives - Seguiment de competidors i tècniques disruptives - Fires i congressos - Bases de dades especialitzades - Bases de dades de patents - Scoutisme - Normatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Recompte de paraules - Concurrencia de paraules - Vigilància de paraules noves - Multitermes - Mapes - Discussió amb experts 	<ul style="list-style-type: none"> - Redacció segons procediments corporatius - Entrevistes amb els directius

Taula 3.6: Característiques per a cadascuna de les fases del procés d'intel·ligència competitiva. Elaboració pròpia.



3.3.5 Necessitat d'estratègia

Si observem les motivacions estratègiques que tenen les organitzacions per tal de dur a terme activitats d'intel·ligència, ens adonem que un dels objectius principals de les pràctiques d'intel·ligència és servir d'ajuda a l'estratègia de l'organització (Escorsa i Maspons, 2001). No s'expliquen aquí doncs les característiques de la intel·ligència estratègica perquè seran tractades posteriorment, quan presentem els diferents tipus d'intel·ligència.

Malgrat que estem immersos en una societat de la informació⁶² encara hi ha organitzacions que només pel fet de fer una inversió en TIC esperen obtenir rendibilitat i millores però sovint els resultats no són els esperats ja que el fet de disposar de TIC no es tradueix en un augment de la productivitat (Castells i Vilaseca, 2006). Cornella (1994) ja ho explicava assegurant que les organitzacions no optimitzen al 100% els recursos tecnològics, ja sigui perquè aquests s'utilitzen de manera aïllada o bé perquè no es tenen en compte els aspectes humans com la necessitat d'aprenentatge. També pot passar que la inversió en TIC no respongui realment a les necessitats de l'organització. Tenint això en compte, quan una organització es planteja iniciar pràctiques d'IC, s'imposa una reflexió sobre quin ha de ser l'enfocament més adient en l'anàlisi de la informació. Cornella (1994) proposa aplicar les TIC per augmentar l'efectivitat⁶³ i no pas l'eficiència⁶⁴ i considera que aquestes tecnologies són instruments per a tractar l'actiu informació i no tan sols simples eines d'automatització. És recomanable doncs, que les empreses siguin capaces d'orientar la seva estratègia cap a la comunicació en xarxa, per tal de poder aprofitar tot el que ofereixen les TIC (Castells i Vilaseca, 2006). D'aquesta manera, en el cas de la IC, les TIC haurien de ser considerades com part de la dimensió estratègica de l'organització, doncs formen part dels sistemes d'informació de suport a les decisions i no pas dels sistemes d'informació de suport a les activitats o els processos (Giner de la Fuente, 2004).

És freqüent que per arribar a aquest punt de maduresa les organitzacions evolucionin a partir d'una concepció tàctica dels sistemes d'informació fins aconseguir a aquesta

⁶² Masuda (1984) defineix la Societat de la informació com "una societat que creix i es desenvolupa al voltant de la informació: aporta un floreixement general de la creativitat intel·lectual humana, en lloc d'un augment del consum material". Giner de la Fuente (2004) fa la següent definició del terme: "És aquella societat que ordena, estructura el seu funcionament (manera de viure, de relacionar-se, de treballar) al voltant de les tecnologies de la informació i la comunicació i considera la informació com un factor de producció, intercanvi i coneixement".

⁶³ Efectivitat és "la intervenció correcte en els aspectes més prioritaris per a l'organització en cada moment". (Pastor, 2002)

⁶⁴ Eficiència és "aconseguir el màxim aprofitament possible dels recursos bàsics de l'organització" (Pastor, 2002)



concepció estratègica que hem esmentat. D'aquesta manera és habitual que una organització comenci automatitzant determinats processos amb l'objectiu de disminuir despeses i posteriorment, de forma progressiva, amb voluntat d'adaptar-se als canvis i de millorar (Drucker, 2000), introdueixi les tecnologies de la dimensió estratègica donant suport a les decisions i per tant, prèviament, cercant la informació pertinent i analitzant-la amb un objectiu ben definit.

Si prenem la següent definició: “La estratègia consisteix en la tria, després d'analitzar la competència i l'entorn futur, de les àrees on actuarà l'empresa i la determinació de la intensitat i naturalesa d'aquesta actuació” (Ader, 1983) observarem que la definició de IC que hem presentat anteriorment, és molt adient a la que proposa Ader. De manera que quan una organització posa en marxa “ un procés sistemàtic de cerca, selecció, anàlisi i distribució d'informació sobre l'entorn competitiu”, està treballant de manera estratègica envers els objectius corporatius.

Les organitzacions poden seguir diferents mètodes per concretar els seus objectius però en qualsevol cas, això sempre comporta dur a terme una sèrie d'activitats que donaran millors resultats si estan emmarcats en la dimensió estratègica.

A continuació presentem la taula 3.7 que il·lustra les diferències entre un sistema tàctic i un d'estratègic. En ella podem veure que les característiques d'un sistema estratègic es corresponen amb els trets principals que defineixen a la IC: organització basada en una cultura informacional, voluntat de relacionar-se amb l'entorn, cerca de millores qualitatives, obtenció de beneficis a mig o llarg termini i una direcció involucrada en el projecte.



	Sistema tàctic	Sistema estratègic
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> - automatització de processos interns - millores quantitatives, tangibles - augment de la productivitat - disminució de despeses 	<ul style="list-style-type: none"> - millorar la relació entorn - millores qualitatives - avantatges competitius - generar beneficis
Rol econòmic	- sistema d'informació com a despeses generals de funcionament	- sistema d'informació com a inversió de capital
Relació amb l'estratègia de l'organització	<ul style="list-style-type: none"> - no hi ha relació amb el pla estratègic - desenvolupat pel departament d'informàtica 	<ul style="list-style-type: none"> - molt lligat a l'estratègia corporativa - planificat per l'alta direcció
Cultura	- informàtica	- informacional
Recurs	- TIC	- informació

Taula 3.7: Comparació dels sistemes tàctics i estratègics. Font: Cornella (1994)

Si tenim en compte que els factors facilitadors de les pràctiques d'IC es basen en una actitud activa per part de l'organització, que l'empeny a voler conèixer l'entorn; una clara voluntat de lideratge; l'ús de les TIC i el fet d'atorgar a la informació la categoria de valor per a l'organització, podem arribar a la conclusió de que les organitzacions que porten a terme pràctiques d'IC, tenen una visió estratègica dels sistemes d'informació.

3.3.6 L'usuari del procés

Sanz Casado (1996) defineix l'usuari d'informació com "aquell individu que necessita informació pel desenvolupament de les seves activitats". Aquest investigador ha elaborat diversos estudis d'usuari per intentar concretar les necessitats d'informació dels mateixos. D'aquesta manera ha establert una tipologia d'usuaris que contempla científics, industrials, administradors, polítics i ciutadans. Tanmateix revisant la literatura no hem localitzat cap estudi d'usuaris sobre directius, que és el perfil que ens interessa en el present estudi.



González (2005) proposa tractar els següents aspectes per tal d'estudiar un procés de cerca d'informació: usuari, necessitat, demanda i ús de la informació. Segons aquesta autora "l'aspecte central no és el sistema que proporciona la informació, sinó l'usuari que necessita resoldre els seus problemes, per la qual cosa necessita un tipus d'informació acord amb les seves necessitats". Compartim absolutament aquest plantejament i defensem que en el cas que ens ocupa, l'aspecte central no és pas l'activitat d'IC sinó el directiu que precisa resoldre una situació d'incertesa i prendre una decisió, basant-se en una informació adient a la situació.

La qüestió és que la transformació d'una societat industrial, basada en la producció de bens, cap a una societat post-industrial, basada en la producció de serveis, fins a una societat de la informació, basada en la generació i ús de la informació (Informe Telefònica 2010), té repercussions a diferents nivells i el seu impacte produeix canvis tan en les formes d'organització humana, com en l'àmbit personal, econòmic, de continguts, tecnologia, etc. (García, 2010). En qualsevol cas, encara que no és objecte d'aquesta tesi analitzar aquestes repercussions en profunditat, sí que ens sembla oportú mencionar-les, per tenir presents els canvis que comporta en els usuaris de la informació. El protagonisme de la informació comporta l'aparició de:

- noves formes d'actuació empresarial i oportunitats de negoci (Marqués, 2000; Costa, Garcia i Bas, 2002).
- noves formes de relació personal, optimitzant el recurs informació i prenent consciència dels beneficis que es poden obtenir d'aquestes relacions.
- noves formes d'organització humana, de col·laboració i de cooperació, on no existeixen limitacions ni distàncies (Garcia, 2010).

3.3.7 Vigilància o intel·ligència?

A la literatura especialitzada, a la premsa i fins i tot en l'ús quotidià que es fa en el món de les organitzacions, s'observa una certa confusió en la terminologia utilitzada (Brody, 2008; Liu i Wong, 2008; Pirttimäki, 2007; GIA, 2007; Hirvensalo, 2004; Bergeron i Hiller, 2002; Tena i Comai, 2001). Si bé les expressions vigilància (V) i intel·ligència (I) sovint s'utilitzen indistintament, s'observa que el terme intel·ligència està substituïnt a la paraula vigilància. Hi ha autors que hi destaquen les diferències (Escorsa i Maspons, 2001). En aquesta línia Martinet i Marti (1995)⁶⁵ posen l'accent en l'evolució d'un seguiment passiu de l'entorn (V), cap a un seguiment actiu (I). Rodríguez (1999) es fixa en les funcions i atribueix l'obtenció d'informació per la V i la selecció, l'anàlisi i la difusió de la mateixa per la I. Rouach (1996) i Degoul (2000) atorguen a la I una globalitat que integra la V.

⁶⁵ Som conscients de que en alguns punts de l'estudi s'utilitzen referències dels anys noranta i anteriors. Tanmateix no hem volgut obviar certs treballs d'autors considerats per la comunitat científica com els "pares" de la intel·ligència competitiva.

Altres autors consideren que es tracta de termes sinònims (Cartier, 1999; Tena i Comai, 2001). Fins i tot alguns autors (Palop i Vicente, 1999) utilitzen el terme VIT (vigilància i intel·ligència tecnològica) amb l'objectiu de simplificar el concepte, doncs consideren que ambdues cobreixen la mateixa funció.

Amb l'objectiu d'aclarir la terminologia i d'unificar criteris s'ha dut a terme un breu estudi i s'han organitzat les tendències en tres grans grups segons la relació entre els termes vigilància i intel·ligència que són els emprats més habitualment. Presentem a continuació les línies identificades:⁶⁶

- En primer lloc hi ha els autors que defensen que es tracta de termes que poden ser utilitzats indistintament. $V = I$ (Escorsa i Valls, 1997; Palop i Vicente, 1999; Cartier, 1999; Tena i Comai, 2001)
- La segona tendència parla de les diferències entre ambdues terminologies i les atribueix principalment a l'actitud dels executors de l'activitat. $V \neq I$ (Baumard, 1991; Martinet i Martí, 1995; Rodríguez, 1999; Escorsa, 2001).
- En tercer lloc es presenta la tendència que defensa que la IC conté les pràctiques de VT. $V < I$ ⁶⁷ (Rouach, 1996; Degoul, 2000; Escorsa i Maspons, 2001).

Resulta fonamental que els professionals que d'una manera o altre ens dediquem a temes d'IC tinguem molt clars els conceptes per no contribuir a augmentar i si és possible aclarir, la confusió terminològica que pot existir en aquest camp. Si bé és cert que, tal com hem citat anteriorment, hi ha autors que utilitzen els termes V i I com a sinònims, també ho és que progressivament el terme intel·ligència està substituint al de vigilància (Escorsa, 2001). Això es deu a que el terme anglosaxó *competitive intelligence* presenta un ús creixent a la literatura especialitzada d'arreu del món per sobre del terme vigilància, derivat del concepte francòfin *veille*.



Vigilància és "l'acció de vigilar" i vigilar és estar atent, observar alguna cosa o algú especialment, per evitar un perill, que causi o que rebí un dany o que faci quelcom no desitjat.

⁶⁶ No és objectiu del present estudi aprofundir en aquestes tendències però ens ha semblat interessant citar-les per concretar l'abast de les funcions vigilància i intel·ligència.

⁶⁷ No es contempla la relació $V > I$ ja que, com s'explica al llarg del present estudi la funció V sempre és un pas previ i necessari a la funció I. S'accepten les tendències que igualen o diferencien les dues funcions però no és possible que la funció I estigui compresa en la V.



Respecte al terme intel·ligència trobem la següent definició: “capacitat de comprendre, aprendre o associar. Habilitat per adaptar-se a situacions noves”.⁶⁸

En aquestes definicions queda palesa la subtil diferència, en quant a les actituds, que s'ha mencionat a la tendència $V \neq I$ i que defensa que la vigilància, basada en l'observació, té un caràcter passiu mentre que la intel·ligència, comporta les accions d'adaptar-se, triar i en definitiva, actuar (Martinet i Martí, 1995). En front d'aquesta proposta hi ha autors que mostren el seu desacord quan puntualitzen que la vigilància pot ser passiva o activa (Escorsa i Maspons, 2001). Quan les organitzacions busquen de manera rutinària en un conjunt de fonts, amb l'objectiu de trobar dades interessants sobre l'entorn de l'organització, estem parlant d'*scanning* o *environmental scanning* (Aguilar, 1967). Es tracta d'una activitat amb caràcter passiu que examina l'entorn. Però quan la cerca es porta a terme de manera regular focalitzant-la en activitats seleccionades, s'anomena *monitoring*, i es pot parlar d'una certa activitat en el procés. En qualsevol cas, el caràcter francament actiu, de tenir voluntat d'actuar en una direcció determinada, és sens dubte, una de les característiques de la IC.

A partir d'aquest primer tret diferencial, es vol destacar el fet exposat a la presentació de la tendència $V < I$, que defensa que la funció I comprèn les diferents tipologies de V (Escorsa i Maspons, 2001) i que la I comporta una fase prèvia de V. Aquesta és sens dubte, la tendència amb la que ens identifiquem i compartim la premissa de que es pot fer V sense fer I, però no pas fer I sense V (Nordey, 2000, Giménez i Román, 2001).

Segons el que s'ha exposat i tenint en consideració que la V respon a les fases prèvies, es pot afirmar que en un projecte de IC, la V estaria inclosa en la fase de recuperació de la informació (Escorsa i Maspons, 2001). Es considera que posteriorment, el tractament d'anàlisi estratègica que se li dóna la informació de cara a elaborar l'informe pels directius, li atorgarà al procés, el nivell superior d'intel·ligència. D'aquesta manera la funció intel·ligència es situa clarament en la segona i tercera fase del procés. Tanmateix considerem que el fet de portar a terme una “recuperació de la informació intel·ligent”, és a dir, d'acord amb els objectius estratègics corporatius i amb una definició prèvia de les necessitats d'informació de l'usuari ben clara i concreta, repercutirà en un escurçament del temps i dels recursos destinats a les fases d'anàlisi i difusió i en una millor satisfacció de l'usuari del procés.

3.4 Evolució històrica de la Intel·ligència Competitiva

Des dels inicis del comerç, la humanitat ha establert sistemes simples per a comparar productes i serveis, amb la finalitat de desenvolupar els propis (Juhari i Stephens, 2006).

En un context militar, des de l'any 100 a.C. es descriuen situacions en les que s'han utilitzat sistemes intel·ligents per a la presa de decisions (conquesta de Canaà).

⁶⁸ El terme “intel·ligència” està definit més àmpliament a l'apartat 3.2.1 del present treball.



Posteriorment, es reconeix el valor de la intel·ligència en textos com “L’Art de la guerra” escrit per Sun Tzu 500 a.C. (Prescott, 1999; Hedin, 2004). A partir d’aquí, l’espionatge es considera una de les fonts d’informació dels governs i sovint fonamenten les actuacions d’intel·ligència amb l’objectiu d’obtenir avantatges militars. Ben aviat aquests mètodes d’estratègia militar es trasladen també a l’àmbit comercial. L’any 500, l’emperador bizantí Justinà I, va contractar monjos per tal de robar cucs de seda de la Xina i comprendre així, el procés de fabricació de la seda (Juhari i Stephens, 2006).

Aquesta evolució va seguir en la mateixa línia: amb les situacions militars es desenvolupaven estratègies d’intel·ligència i eines per a la recuperació d’informació. Posteriorment, aquests avenços, s’aplicaven al món comercial. Així els comerciants vikings cercaven informació sobre altres cultures amb l’objectiu d’eixamplar les seves rutes i obtenir nous mercats (Hedin, 2004).

Al s. XVII a Suècia, la *Bergs Kollegium*, es va dedicar a recopilar i preparar tota la informació relacionada amb la mineria i metal·lúrgia (Hedin, 2004).

A la Gran Bretanya, l’any 1615, l’empresa *English East India*, va enviar un dels seus empleats a la Xina per obtenir informació comercial sobre el te, la qual cosa va contribuir a desenvolupar la indústria britànica d’aquest producte (Calof i Wright, 2008).

L’any 1879 va tenir lloc la “primera manifestació americana sobre les activitats d’investigació de mercats” (Juhari i Stephens, 2006). Posteriorment, l’any 1926, s’anomena el primer director de màrqueting americà: Charles Coolidge Parlin (Juhari i Stephens, 2006). A partir d’aquest moment el concepte de vigilància de la competència constitueix un petit percentatge de les operacions de les organitzacions (Juhari i Stephens, 2006).

Des de l’any 1940, amb la Segona Guerra Mundial, s’inicia l’ús d’eines electròniques aplicades a les pràctiques de vigilància.

A la dècada dels cinquanta, el sistema d’intel·ligència de la informació xinès, dóna suport científic i tecnològic a projectes d’enginyeria governamentals, constiuint-se els processos de presa de decisions per a les empreses (Juhari i Stephens, 2006). D’altra banda, al Japó (*Japan External Trade Organization*) es desenvolupen les tècniques de recopilació d’informació i s’estableixen sistemes d’alerta temprana d’oportunitats i amenaces, així com sistemes de seguiment i avaluació de la competència pel comerç internacional (Juhari i Stephens, 2006).

Als anys vuitanta, augmenta el nombre d’empreses que segueixen programes d’intel·ligència que contemplen la recuperació de la informació i el foment de la investigació, amb la qual cosa es comença a atorgar, de manera formal una gran importància a la intel·ligència competitiva.

A la dècada dels noranta sorgeix la intel·ligència competitiva (IC) com a disciplina pròpiament dita. Si bé els seus orígens parteixen de la vigilància tecnològica (VT), rep aportacions i es nodreix d’altres disciplines fins arribar a l’actual concepte



d'intel·ligència. Durant aquesta dècada les pràctiques d'intel·ligència prenen una nova dimensió, utilitzant eines electròniques i prenent les bases de dades comercials com a recursos de primer ordre.

Diversos autors (Walker, 1994; Favier, 1998; Cohen, 2000; Dishman et al. 2003; Bergeron i Hiller, 2002; Comai i Tena, 2005; Cavaller, 2006) han dut a terme estudis de la producció bibliogràfica del terme *intel·ligència competitiva* per poder datar el seu sorgiment i determinar-ne l'evolució.

En els seus inicis la funció de vigilància es va aplicar a la tecnologia, de tal manera que l'objecte de la vigilància eren els productes i processos que conformaven l'entorn tecnològic. Es tractava "d'identificar les tecnologies més interessants per desenvolupar competències tecnològiques en aquest sentit" (Dussauge i Ramanantsoa, 1987).

En un context canviant, on les organitzacions havien de respondre a nous reptes, poc a poc es va prenent consciència de les mancances de la VT. Així, les transformacions de l'entorn, d'una societat basada en la producció cap a una societat basada en la informació, fa extensives les necessitats de les organitzacions (Maspons, 2000). D'aquesta manera, són vàries les disciplines que han aportat els seus coneixements a la VT tradicional per completar-la, enriquir-la i fer-la evolucionar. Es tracta de l'estratègia empresarial, l'economia informacional, el màrqueting, els estudis de competitivitat (Massón, 2006) i el teixit que s'ha anat elaborant entre totes elles, ha ajudat a consolidar el concepte d'IC.

3.4.1 Economia de la informació

En el context d'una economia "post-industrial",⁶⁹ Machlup (1962) utilitza el terme "d'indústria basada en el coneixement". Més endavant Porat (1977) aporta el concepte "d'economia de la informació".⁷⁰ Aquest terme comporta que per primer cop es

⁶⁹ La societat industrial es caracteritza per un predomini del sector secundari i la producció de béns materials. Les matèries primeres bàsiques són l'electricitat i el petroli; els treballadors són executors d'una feina predominantment física que fan augmentar la productivitat i l'economia de les empreses. El model de treball de la societat industrial es basa en les hores de feina realitzades i la remuneració en el que fa cada individu. En canvi a la societat de la informació, trobem una clara majoria del sector terciari i l'objectiu és la creació de valor. La matèria primera és la informació i la capacitat que tenen les persones per a gestionar-la. Les noves exigències impliquen una major presència del factor humà a les organitzacions i aspectes com la intel·ligència i el coneixement prenen protagonisme. Els treballadors han de tenir capacitat de canvi tant en aspectes tecnològics com organitzatius. En quant al model de treball, l'ús de les TIC fa que no sigui precisa una sincronització espai-temps, sinó que cal treballar en xarxa i en cooperació. La remuneració es basa en capacitats per a fer coses i per introduir millores en els productes, serveis o processos. (González, 2007a)

⁷⁰ Stiglitz (2003) desenvolupa la Teoria de la Economia de la Informació en la seva obra "*Information and the change in the Paradigm in Economics*"



consideri el sector de la informació com a part de l'economia.⁷¹ Es diu que una economia passa a ser economia de la informació quan el treball relacionat amb la informació supera el treball relacionat amb altres sectors (agrícola i industrial).⁷² En aquest context sorgeix el concepte “d'informació imperfecte o asimètrica”⁷³ que fa referència als diferents nivells d'informació disponibles pels diferents individus dins d'una interacció o intercanvi econòmic (Taylor, 2004). Quan les organitzacions prenen consciència d'aquest fet, el valor de la informació augmenta considerablement. Aquest fet es tradueix en un creixent interès per vigilar l'entorn, de manera que si l'objecte de la VT, en un primer moment estava centrat exclusivament en la tecnologia, aviat la necessitat d'obtenir una informació més completa de l'exterior de l'organització, fa que la V s'obri a altres àmbits.

3.4.2 Gestió estratègica

Durant la dècada dels vuitanta es va imposant la influència de l'estratègia empresarial en les pràctiques de VT.

Si bé és cert que les empreses, els comerços i les indústries, sempre han vigilat l'entorn, en el context de l'economia informacional això es converteix en una necessitat conscient i fonamental per tal d'assegurar el bon funcionament de les organitzacions.

En aquest context, Porter (1980) proposa una anàlisi profunda de la competència amb l'objectiu d'orientar les pràctiques de vigilància i poder aconseguir així una avantatge competitiva per a les organitzacions. D'aquesta manera les pràctiques de V passen a formar part del disseny estratègic de les organitzacions i això comporta una certa formalització dels processos i una gestió estratègica de la V: “l'estratègia s'encarrega de fer una acurada definició i planificació d'objectius i productes per aconseguir avantatge competitiva” (Rumelt, 1991).

Porter determina cinc forces de la competitivitat de les empreses: clients, proveïdors, entrants potencials del mercat, competència activa i productes substituïts. Sobre

⁷¹ Aquesta emergència d'un sector de la informació amb prou entitat com per convertir-se en un gran sector de l'economia, és una de les característiques que Moore (1997) identifica com pròpies de la societat de la informació. Les altres característiques fonamentals són: la informacionalització dels ciutadans, que utilitzen les TIC en la seva vida quotidiana i per últim, el fet de que les organitzacions, per tal de ser competitives, depenguin de l'ús intel·ligent de la informació i de les TIC. (Cornella, 1998).

⁷² L'any 1967, el 53% de la mà d'obra nord-americana, s'ocupava d'un “treball d'informació” (Ambrosi, 2005)

⁷³ Els premis Nobel d'Economia del 2001, J. E. Stiglitz; G. A. Akerlof i M. Spence, van proposar una teoria sobre els mercats i la seva relació amb la informació asimètrica. Els autors expliquen que la manca d'informació o la mala circulació de la mateixa, dificulta el desenvolupament dels països pobres.



aquests factors, les organitzacions han de focalitzar els seus esforços de V. D'aquesta manera es comencen a diferenciar els tipus de vigilància. Martinet i Ribault (1989) proposen una classificació de la V basada en les forces de Porter. Així sorgeixen els termes de vigilància competitiva, vigilància comercial, vigilància tecnològica i vigilància de l'entorn.

D'aquesta relació entre l'economia i la direcció estratègica (Rumelt, 1991) deriva el fet que la informació adquireixi una gran rellevància doncs la pròpia organització eleva a la informació a una posició estratègica.

3.4.3 Màrqueting

Amb l'adquisició d'informació de l'entorn competitiu i la seva gestió estratègica sorgeix la possibilitat de generar nou coneixement (Meyer, 1998). Les organitzacions comencen a considerar la informació com un producte i no com un bé (Freiden, 1998). Això suposa que es pot utilitzar per crear coneixement i per tant les oportunitats o amenaces de l'entorn es poden descobrir de manera incipient. Aquest nou coneixement pot ser utilitzat en les àrees dedicades als mercats i a partir d'ell les organitzacions aconseguen facilitar certs processos i activitats tant dins com fora de l'empresa, que resulten essencials per augmentar les vendes, per fidelitzar clients, etc. (Kohli i Jaworski, 1990).

En aquest sentit, cal mencionar alguns autors dedicats a estudiar la orientació reactiva dels mercats, buscant oportunitats per aconseguir avantatges competitives (Ward i Lewandowska, 2005). D'altres han focalitzat els seus estudis en la capacitat de resposta basada en la comprensió de les necessitats de l'entorn i el desenvolupament de nous productes, serveis o estratègies de negoci (Narver, Slater i MacLachlan, 2004). També trobem tendències basades en la presa de decisions relacionades amb la orientació del mercat (Laffery i Hult, 2001).

S'observa doncs que els estudis de mercat cada cop presenten més necessitats d'informació de l'entorn competitiu i "reclamen" una V més focalitzada a satisfer les seves necessitats particulars.

Cal destacar en aquest punt, les pràctiques de màrqueting relacional. Prenem la definició de Grönroos (1997) que aborda el màrqueting des d'una perspectiva basada en les relacions: "Màrqueting és el procés d'identificar, captar, satisfer, retenir i potenciar (i quan sigui precís, acabar) relacions rendibles amb els clients i altres col·lectius, de manera que s'assoleixin els objectius de les parts involucrades". Es refereix a allò que els petits comerciants han fet tota la vida, atenent als seus clients cara a cara i que les grans empreses van deixar a l'era industrial, on es va imposar el màrqueting massiu (Renart, 2002). En aquesta línia, es busquen sistemes per gestionar, desenvolupar i mantenir les relacions amb els clients, amb la finalitat d'aconseguir avantatges competitives. Morgan i Hunt (1994) estableixen diferents categories de relacions: amb proveïdors, amb clients i relacions horitzontals amb altres empreses, buscant la col·laboració.



S'observa doncs la creixent i imprescindible necessitat de tenir accés a la informació de l'entorn per tal de tenir un millor coneixement dels mercats. És en aquest context que l'establiment de relacions profitoses pren sentit.

Si bé als inicis de la intel·ligència competitiva, es va considerar que aquesta era una extensió de les investigacions de mercat (Walle, 1999), avui en dia encara hi ha autors que treballen en una línia que relaciona estretament ambdós conceptes (Wrights, Pickton i Calow, 2002; Massón, 2006), considerant que el coneixement de l'entorn i l'establiment de relacions influeix de manera directa en la presa de decisió.

3.4.4 Competitivitat

“Amb el temps, els grups -famílies, clans, tribus, hordes, estats, exèrcits, monestirs, cases de banca, companyies multinacionals- que aconseguen una comunicació i una cooperació més eficients dins les seves pròpies files milloraven la seva competitivitat i les seves probabilitats de sobreviure. Adquirien recursos, propietats, seguidors, a costa d'altres grups, amb una comunicació i una cooperació interna menys eficaçes” (McNeill i McNeill, 2004).

Aconseguir i mantenir un avantatge competitiu és resultat d'una estratègia (Porter, 1985) i resulta possible si els recursos que s'utilitzen són valuosos, rars, imperfectament mòbils i no substituïbles (Barney, 2001).

Si considerem que competitivitat és la capacitat d'identificar i aprofitar, en un context determinat, tots els avantatges possibles, estarem fàcilment d'acord en que la informació forma part de l'estratègia per aconseguir l'avantatge competitiu desitjat. És en aquesta línia que Barney (2001) planteja que les organitzacions difereixen les unes de les altres en funció dels recursos i capacitats que posseeixen i exposa la Teoria de Recursos i Capacitats. Segons aquesta teoria l'avantatge competitiu es deriva de recursos i capacitats com les habilitats de direcció, els processos orgànics, la informació i el coneixement.

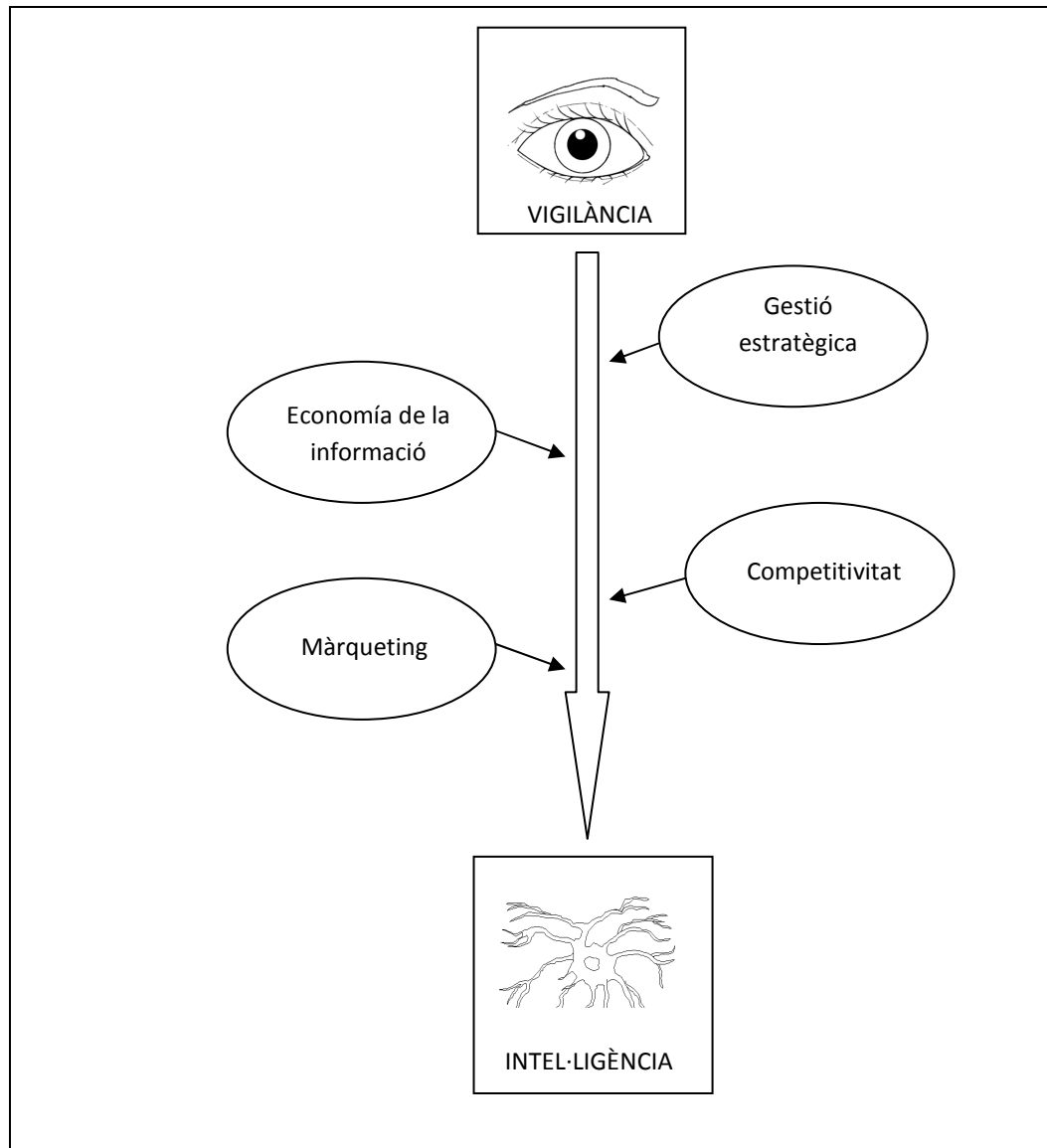


Figura 3.8 : Influències que ha rebut la vigilància per arribar a evolucionar en intel·ligència.
Elaboració pròpia. Basat en Massón (2006).

Prescott (1999) s'ha fixat en alguns paràmetres per observar l'evolució de la VT fins a la consolidació de la IC. El grau de formalitat, la orientació, l'anàlisi i el vincle amb el procés de presa de decisions són alguns dels indicadors estudiats per Prescott. L'autor arriba a definir una IC formalitzada, amb una orientació estratègica, que realitza una anàlisi qualitativa de la informació i vinculada de manera directa amb el procés de decisió.

En la taula 3.9 es pot observar l'evolució d'aquests paràmetres en els períodes definits per Prescott (1999).

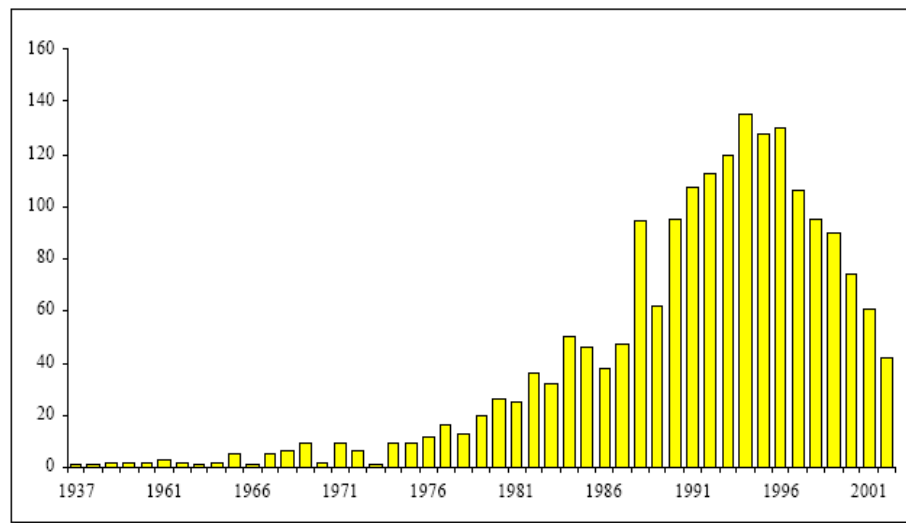


Període	pre- 1980	1980-87	1987-1999	Futur
Grau de formalitat	Informal	Sorgeixen unitats formals	Formal	S'integren processos formals i informals
Orientació	Tàctica	Tàctica	Mixta	Estratègica
Anàlisi	Escàs o inexistent	Limitat i quantitatiu	Quantitatiu i qualitatiu	S'emfatitza el qualitatiu
Vincle amb el procés de decisió	Baix	Feble	Fort	Directe

Taula 3.9: Evolució d'alguns paràmetres en el procés evolutiu de la VT cap a IC. Basat en Massón (2006) . Font: Prescott (1999).

Una altre dada important a tenir en compte en l'evolució de la IC és la producció bibliogràfica del terme intel·ligència competitiva. En aquest capítol ja hem citat diversos autors que han elaborat estudis bibliomètrics, tanmateix volem destacar el de Dishman (2003) que estudia un llarg període (1937-2001).⁷⁴ A l'observar la distribució dels 1890 *papers* relacionats amb el terme intel·ligència competitiva, es confirma un progressiu augment de producció per arribar al seu màxim l'any 1994. La comunitat científica mostra acord en considerar aquesta data com la consolidació de la IC com a disciplina.

⁷⁴ Considerem que seria interessant ampliar la revisió de la producció bibliogràfica fins a l'actualitat per tal de copsar la tendència de la terminologia emprada en aquesta disciplina però aquest no és un dels objectius del treball actual i serà objecte d'un projecte posterior. En el marc del present estudi, hem utilitzat la revisió feta per Dishman com una eina per definir la data d'inici de la disciplina.



Gràfic 3.10 : Producció bibliogràfica relacionada amb el terme intel·ligència competitiva.
Elaboració: Massón (2006). Basat en Dishman (2003)

3.4.5 La Gestió del Coneixement

Una de les conseqüències del context econòmic post industrial, és que les organitzacions comencen a prendre consciència del valor estratègic del coneixement (Winter, 1987). Si bé és cert que als anys noranta sorgeixen tendències⁷⁵ que relacionen la cerca de la innovació amb la creació de coneixement i consideren que aquest és una font d'avantatge competitiu (Nonaka i Takeuchi, 1995), va ser molt abans quan Machlup (1962) va començar a parlar de la “producció del Coneixement”. Aquest autor va calcular el valor econòmic del coneixement per demostrar la importància que les activitats relacionades amb la informació i la comunicació, tenien en el sí de les empreses. (García, 2010)

Aquest nou context econòmic i organitzacional comporta uns requeriments i un marc conceptual diferent al que existia a l'era industrial. Sorgeixen noves necessitats i pautes de conducta diferents. Es treballa en la línia de que les organitzacions utilitzin

⁷⁵ No és objectiu d'aquest treball aprofundir en aquestes tendències, tanmateix hem volgut mencionar algunes d'elles per il·lustrar la idea de que als anys noranta les organitzacions comencen a prioritzar els actius intangibles com l'ús de la informació i la creació de coneixement per aconseguir avantatges competitiu. Per un millor aprofundiment en el tema consulteu els conceptes de: “Teoria basada en els recursos” (Barney, 1991; Amit i Schoemaker, 1993); “Competències fonamentals” (Prahalad i Hamel, 1990); “Capacitats organitzacionals” (Stalk et al., 1992); “Capacitats dinàmiques” (Teece i Pisano, 1994); “Avantatges competitiu”(Itami i Roehl, 1987; Teece et al. 1997).



els actius intangibles⁷⁶ de forma intel·ligent per generar coneixement útil per a la acció i aconseguir la innovació que els atorgarà avantatge competitiu (Itami, 1987; Grant, 1991; Hall, 1992; Teece, 1998). El desenvolupament i manteniment d'aquest avantatge competitiu es fonamenta en uns factors interns intangibles, que expliquen els bons resultats d'una organització en el seu sector d'activitat. (Rumelt, 1984; Rumelt i Wensley, 1980). Aquests factors es consideren estratègics quan són "heterogenis; escassos; valuosos; difícilment imitables i no substituïbles" (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Un dels actius intangibles més importants per a les organitzacions és el coneixement doncs està estretament vinculat a la innovació. "El coneixement és crear, innovar i desenvolupar noves idees" (Machlup, 1980).

Si bé és cert que el terme "actius intangibles" comprèn tant el capital intel·lectual, com el coneixement i la informació⁷⁷ i que no es poden oferir percentatges exactes de la proporció de coneixement que conforma els actius intangibles de les organitzacions, si que s'observa que el progressiu augment del valor dels intangibles en general, indica un augment del valor del coneixement en particular. (Palomo González, 2003). Malgrat que es tracta de valors difícils de mesurar (Sierra, 2001; Barrios, 2003) un estudi de *Assets Equity Company* exposa que l'any 1985 el valor de mercat de les organitzacions era de 50% de valor en llibres⁷⁸ i 50% d'actius intangibles mentre que l'any 2000 el valor de mercat de les organitzacions era de 20% de valor en llibres i 80 % d'actius intangibles.

El fet que a les organitzacions els actius intangibles representin més valor que els actius materials, la qual cosa s'explica per la seva cotització en borsa,⁷⁹ implica que emergeixin noves disciplines com és el cas de la gestió del coneixement (GC).

La GC és un procés constituït per totes les activitats que permeten generar, cercar, difondre, utilitzar i mantenir el coneixement,⁸⁰ informació, experiència i perícia d'una

⁷⁶ Actiu intangible és "aquell identificable, no monetari i sense substància física mantinguda per l'ús en la producció o venda de bens i serveis, per llogar-lo a tercers o per a propòsits administratius". Norma Internacional de Comptabilitat n° 38 de l'International Accounting Standards Committee (IASC)

⁷⁷ Malgrat que a l'àmbit empresarial sovint s'utilitzen de manera indiscriminada, els termes informació i coneixement no són sinònims, sinó que formen part d'un procés. De tal manera cal considerar que les dades passen a ser informació quan el receptor les interpreta, és a dir, els atorga significat (Kock, 1997). En aquest punt, prenent la següent definició de Machlup (1983) "la informació és un flux de missatges o significats que poden afegir, reestructurar o canviar el coneixement" comprenem que el coneixement és la conseqüència última de la informació. Així el procés és: Dades < Informació < Coneixement.

⁷⁸ S'anomena valor en llibres als actius tangibles de les organitzacions: terrenys, edificis, maquinaria, equips mobiliaris, etc.

⁷⁹ Skyrme (1997)



organització amb la finalitat d'incrementar el seu capital intel·lectual i augmentar el seu valor.⁸¹

És en aquest context que alguns autors parlen de la Societat del Coneixement, com a una evolució de la Societat de la Informació.⁸² Peter Drucker (1969) va ser el primer en utilitzar aquest concepte, basant-se en Machlup (1962) i el seu concepte de producció del coneixement. En aquesta línia Drucker (1998) atorga al coneixement una posició de privilegi en quant a la producció de riquesa. Així podem considerar que la Societat del Coneixement és aquella que compleix les següents característiques: d'una banda el coneixement és considerat com un factor fonamental pel desenvolupament productiu i social i d'altra banda, els processos d'aprenentatge social i l'educació són un mitjà per assegurar la transmissió del coneixement i la seva transformació en resultats. (Mansell, 1990; Stehr, 1992).

És evident que en aquest context de canvis que, el coneixement té una estreta relació amb les funcions d'intel·ligència organitzacional. A la literatura trobem diferents maneres de relacionar els conceptes de vigilància, intel·ligència i coneixement. En l'àmbit organitzatiu més tradicional es considera que la GC es dedica al coneixement intern (Alavi i Leidner, 1999a; 1999b; Davenport, De Long i Beers, 1998; Andreu i Sieber, 1999; Pan i Scarbourg, 1999; Rastogi, 2000) i la IC es dedica a l'exterior de l'organització (Nordey, 2000).

Una gran part dels autors (Machlup, 1980; Gilad, 1992; Desvals i Dou, 1992; Rouach, 1996; Palop i Vicente, 1999; Escorsa, 2001; Morcillo, 2003) defensen una estreta vinculació entre ambdues disciplines. Orozco (2001) assegura que les TIC estan apropant la GC i la IC més del que es podria aconseguir només conceptualment.

⁸⁰ Coneixement és l'acció de conèixer o la facultat de saber allò que és o no convenient i obrar d'acord amb aquest coneixement. El fet de conèixer comporta tenir idea o representació mental de les coses; implica tenir la capacitat de triar entre diverses opcions la més encertada, depenent de les circumstàncies. El coneixement es refereix també al fet de reconèixer un objecte, un fet o una situació i té relació amb l'aprenentatge. En el marc d'aquest estudi ens referirem al coneixement com a un procés continuat i dinàmic que comprèn la pròpia experiència i la influència del context. Cal tenir present que les organitzacions tenen una dimensió clarament social de l'individu i la seva activitat. Per aquest motiu el coneixement organitzacional es formarà a partir del coneixement que posseeixen les unitats estructurals de la mateixa organització, és a dir, els individus i també de les relacions que s'estableixen entre ells, entre els grups que existeixen dins de la pròpia organització, ja siguin departaments funcionals o bé grups naturals i fins i tot dependrà de les relacions que l'organització estableixi amb l'exterior. És a partir d'aquestes organitzacions que el coneixement es transmet d'un lloc a l'altre de l'organització i en aquest sentit, la comunicació i l'aprenentatge són agents fonamentals. (González, 2007a)

⁸¹ UNE 166000:2006

⁸² La Societat de la Informació està basada en les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC), mentre que la Societat del Coneixement es basa en dimensions socials, ètiques, polítiques i culturals. (Rico, 2008. Citat per García, 2010).



Alguns autors defensen que la V serveix per tenir accés al coneixement necessari. Rouach (1996) explica que la V transfereix coneixement de l'exterior a l'interior de l'organització. Gilad (1992) defineix la I com l'accés a temps al coneixement i a la informació rellevants en les diferents fases del procés de presa de decisions. Palop i Vicente (1999) parlen de la cadena des de la informació externa, transformant-la en informació de valor afegit i posteriorment en coneixement, en el moment en que aquesta és assimilada pel decisor i utilitzada. Garcia (2004) defensa que la GC està al servei de la I, com també ho estan la gestió documental, el correu electrònic, la mineria de dades i el treball en equip.

Contràriament, hi ha autors (Zaldívar, 2006) que consideren que la GC és una funció integradora que, amb l'objectiu de resoldre certs aspectes de l'organització, es serveix de la gestió de la informació, dels recursos humans, de l'organització del treball i de la funció intel·ligència per recolzar la presa de decisions. Segons aquest autor, en un procés de GC, la intel·ligència s'aplica a la fase prèvia a la recuperació de la informació, per discriminar aquella que realment pot satisfer les necessitats manifestes de l'organització i també s'aplica a la fase d'anàlisi i a l'avaluació. En aquesta mateixa línia, Clifford (2000) veu la GC com una passa més enllà de la I.

Canals (2005) proposa que els professionals de la GC tinguin una formació adient en tecnologia, cerca i recuperació de la informació, usabilitat, arquitectura de la informació, IC i gestió documental.

Cavaller (2006) considera que la GC és el mateix concepte que la V organitzativa i en aquest sentit, ha influït en la ampliació del concepte d'IC cap a una accepció que integra una forta component estratègica, donant lloc a la I estratègica.

Com es pot comprovar hi ha un ampli ventall de tendències que relacionen la GC i la IC. En el marc d'aquest estudi, considerem que es tracta de pràctiques complementàries que tenen un important objectiu comú: la cerca de la innovació i l'assoliment d'avantatges competitives (Paños, 1999; Carrión, 2003; Dou i Dou, 2004). A la vegada s'observa que malgrat aquestes importants coincidències, és evident que la GC i la IC tenen objectius específics diferents i que les seves competències i aplicacions tampoc són les mateixes. És justament en aquestes divergències on situem la seva complementarietat (Paños, 1999; Barclay i Kage, 2000; Bergeron i Hiller, 2002; Davenport i Hall, 2002; Escorsa, 2002; Morcillo, 2003; Núñez de Paula, 2004; Rovira, 2008). Així, s'observa una clara diferència en quant a les funcions, ja que la GC té funcions estratègiques i operatives, mentre que la IC presenta una vessant absolutament operativa. D'altra banda, hi ha una important diferència en quant a la dimensió de la informació que es gestiona, que en el cas de la GC s'ocupa dels fluxos d'informació interna mentre que la IC es dedica sobretot a la informació de l'entorn (González, 2009).

En qualsevol cas, segurament no és tan important el fet de trobar autors amb postures diferents, ni tan sols oposades, sinó que resulta destacable el fet de que es tracta de disciplines molt estretament relacionades en un sentit o en un altre, emmarcades en l'àmbit empresarial i amb un mateix objectiu: millorar el posicionament de l'organització. "Tot aquest plantejament ens mostra que el procés de la creació de



coneixement beu de les fonts de la intel·ligència competitiva i que aquesta, a la vegada, es recolza en la vigilància” (Morcillo, 2003).

3.4.6 Eix cronològic de l'evolució del concepte d'Intel·ligència Competitiva

A continuació presentem l' eix cronològic 3.11 amb els esdeveniments més destacats en l'evolució de la IC fins a la seva consolidació.

Eix cronològic	Esdeveniments	Autors
1967	Es parla “d’exploració de l’entorn”	Aguilar (1967) (Citat per Choo, 1999)
1977	Sorgeix la “economia de la informació”	Porat (1977)
anys vuitanta	Es posa de manifest la importància de la tecnologia per a la supervivència de l’organització.	Escorsa i Maspons (2001)
anys vuitanta	Inicis de la gestió estratègica.	
1980	La V consisteix en prendre dades de la competència. No és una pràctica formalitzada. Presenta una orientació tàctica. No comporta anàlisi de la informació. No hi ha vincle amb el procés de presa de decisió.	Prescott (1999)
1980	Porter relaciona els conceptes d’estratègia, competència i intel·ligència i sistematitza l’anàlisi de les 5 forces per identificar els factors competitius d’una organització.	Porter (1980)
anys vuitanta	Desenvolupament de la VT que inicialment s’aplica a l’àmbit tecnològic.	Morin (1985)
anys vuitanta	Les pràctiques de V inicien anàlisi de la indústria i els competidors. El nivell d’anàlisi és limitat i sempre quantitatiu. Hi ha un cert grau de formalitat i la orientació segueix sent tàctica. El vincle amb el procés de decisió és present però de manera feble.	Prescott (1999)

Taula 3.11.a.: Evolució de la IC, des del seu sorgiment a partir de la VT, fins als anys 80.



Eix cronològic	Esdeveniments	Autors
1987	“La identificació de les tecnologies més interessants i la decisió de desenvolupar competències tecnològiques exigeixen la disponibilitat d’una informació exhaustiva sobre l’entorn tecnològic de l’empresa. Les principals fonts d’informació que poden alimentar la funció de VT són: 1-els contactes personals (competidors, proveïdors, centres de recerca, universitats, etc.), 2- les revistes especialitzades, 3- les patents, 4- les bases de dades”.	Dussauge i Ramanantsoa (1987) (Citat per Morcillo, 2003)
anys vuitanta	Es funda la SCIP	
finals vuitanta	Creix la producció bibliogràfica del terme “intel·ligència competitiva”. De 1987 a 1994: 212 registres a la b. d. ABI/Inform.	Walker (1994b)
1990	La globalització dels mercats implica una ràpida evolució dels productes i això suposa un gran impuls de la competitivitat.	Cavaller (2006)
1990	Els límits de la VT ja no estan ben definits. Sorgeix una tendència que defensa que la VT pot identificar objectius econòmics i contextuals a més a més dels tecnològics. Es dilueix la frontera entre VT i V Estratègica.	Jakobiak (1991, 1992) Werner i Degoul (1994)
1990	Es defensen diferents nomenclatures pels diferents conceptes de V. Sorgeixen noves formes de V: econòmica, estratègica, de mercat, etc.	Baumard (1991)
1990	Les organitzacions busquen informació sobre els competidors.	Agell (1990) Aguirre (1993)
1991	Es relaciona la economia de la informació i la direcció estratègica.	Rumelt (1991)
1991	S’estudia la influència que la informació exterior pot tenir dins l’empresa	Lesca (1992)

Taula 3.11. b.: Evolució de la IC durant la dècada dels 80.



Eix cronològic	Esdeveniments	Autors
1992	Es defineixen uns límits exclusivament tecnològics per la VT pròpiament dita.	Wheelwright i Clark (1992)
1992	VT: “És l’observació i l’anàlisi de l’entorn científic, tècnic i tecnològic i dels impactes econòmics presents i futurs per deduir-ne les amenaces i les oportunitats de desenvolupament”.	Jakobiak (1992)
1992	Sorgeix el concepte d’innovació i es defineix com “un procés d’acumulació de <i>know-how</i> i aprenentatge que obté les principals avantatges a partir de la gestió dinàmica de la informació”	Rothwell (1992, 1994)
1992	La innovació segueix prenent importància i es considera “un procés informacional en el qual el coneixement és adquirit, processat i transferit”.	Hauschildt (1992)
1994	Any d’imposició del concepte de IC per sobre d’altres relatius a la V. En aquest context, la IC vol recuperar la informació més adient de l’entorn per convertir-la en un producte de suport per a la presa de decisions. La IC s’imposa com a disciplina.	Escorsa, Maspons i Cruz (2001)
anys noranta	Les pràctiques d’I es formalitzen respecte a les anteriors pràctiques de V. Segueixen una orientació mixta (tàctica-estratègica). El nivell d’anàlisi és quantitatiu i també qualitatiu. Existeix un fort vincle amb el procés de presa de decisió.	Prescott (1999)
anys noranta	Es publica la revista <i>Competitive Intelligence Review</i>	Prescott (1999)
anys noranta	La IC es relaciona cada cop més estretament amb l’estratègia de l’organització.	Cronin i Crawford (1999a, 1999b) Saphiro i Variant (1999)

Taula 3.11.c.: Evolució de la IC durant els anys 90.



Eix cronològic	Esdeveniments	Autors
anys noranta	Es distingeix entre VT i VEstratègica.	Dou (1995, 1997, 2000) Martinet i Martí (1995) Lesca i Schuler (1995)
1995	Es publica el llibre Verd de la Innovació de la Comissió Europea	
1996	La funció V ja no es focalitza en l'àmbit tecnològic. Es defineix la V com "l'art de descobrir, recollir, tractar, emmagatzemar i protegir el passat i el futur dels atacs de la competència". La VT passa a quedar subordinada a la IC.	Rouach (1996)
anys noranta	Les organitzacions busquen informació comercial. La informació exterior es considera un recurs molt important.	Cornella (1994, 1995, 1996)
1997	La VT ja no s'ocupa exclusivament de la tecnologia, sinó d' "analitzar el comportament innovador de competidors directes i indirectes, explotar les fonts d'informació, examinar els productes i assistir a congressos".	Morcillo (1999)
1998	Les organitzacions utilitzen el coneixement que generen per afavorir el seu mercat.	Meyer (1998) Kohli i Jaworski (1990)
finals noranta	Augment espectacular de la producció bibliogràfica del terme "intel·ligència competitiva". De 1994 a 2000: 831 registres a b.d. ABI/Infor.	Bergeron i Hiller (2002)
1999	La VT passa a ser un subtipus d'una V Informativa que està a un nivell superior.	Michael (1999)

Taula 3.11.d.: Evolució de la IC durant els anys 90.



Eix cronològic	Esdeveniments	Autors
1999	Es defineixen diferents subtipus de V: <i>scanning, monitoring, searching</i> .	Escorsa i Maspons (2001)
1999	La IC té una marcada orientació estratègica que integra activitats formalitzades i informals. S'emfatitza l'anàlisi qualitativa. Existeix un vincle directe amb els processos de presa de decisions. A les escoles de negocis s'imparteixen cursos d'IC.	Prescott (1999)
1999	Es presenta un enfocament genèric doncs es veu com la informació estratègica afavoreix el desenvolupament tecnològic de les organitzacions: "les empreses han de realitzar esforços sistemàtics i organitzats que els hi permetin observar, recuperar, analitzar i difondre informacions procedents de l'entorn econòmic, tecnològic, social o comercial, de cara a prendre decisions adients amb el mínim risc".	Palop i Vicente (1999)
2000	Es presenten nous models de negoci basats en la creativitat i la innovació. En conseqüència s'imposa una revisió i complementació de les tradicionals tipologies de V.	Van Krogh; Ichijo; Nonaka (2000)
2001	Hi ha tendències que consideren que la IC integra els diferents tipus de V (tecnològica; de mercat; jurídica; financera, etc).	Escorsa i Maspons (2001)
2002	Es defineix la VT com: "la captura, anàlisi, difusió i explotació de les informacions tècniques útils per a la supervivència i el creixement de l'empresa. La V ha d'alertar sobre qualsevol innovació científica o tècnica susceptible de crear oportunitats o amenaces"	Escorsa (2002)
2002	Es busca una gestió eficaç de la informació: "una organització ha de desenvolupar i sostenir processos de gestió d'informació efectiva i de coneixement, com la IC, per tal de promoure la interacció entre les forces amb les que ha de negociar per assolir els seus objectius estratègics".	Bergeron i Hiller (2002)

Taula 3.11.e.: Evolució de la IC, des de finals dels anys 90 fins a la seva consolidació.



Podriem afirmar que a partir d'aquesta data, la IC és un concepte consolidat tant a nivell professional com acadèmic. Des d'aleshores s'han dut a terme diversos treballs que han contribuït a fer avançar la disciplina. Ikeya i Ishikawa (2001) han aprofundit en la cultura de la intel·ligència. Wright, Pickton i Calow (2002) han investigat diferents tipologies d'IC utilitzades per les organitzacions del Regne Unit. Jaworski, Macinnis i Kohli (2002) han estudiat la organització dels projectes d'IC, la cerca d'informació i els objectius d'aquests projectes. Marin i Poulter (2003) han volgut emfatitzar el valor que les persones tenen a les pràctiques d'IC. Ifan et al. (2004) han investigat el desenvolupament de les tècniques d'IC a Indonèsia. Tena i Comai (2004) han estudiat la situació de la IC a l'Estat espanyol. Goh (2005) s'ha dedicat a observar la creació d'organitzacions intel·ligents. DePelsmaker et al. (2005) han estudiat les pràctiques d'IC en les explotacions. Calcavanti (2005) ha destacat els resultats positius de les empreses que desenvolupen projectes d'IC. I en fi, s'observa que la recerca en IC i la seva pràctica professional, avancen paral·lelament.

Darrerament a la literatura especialitzada trobem altres denominacions que comporten afinitats assimilables al concepte d'IC. Es tracta del *forecasting*, el *foresight* i els *future studies* (García, 2011). Malgrat aquests indicis encara són prevalents les denominacions referides a la IC. Són termes referits a les prediccions de tendències basades en l'exploració de l'entorn i l'anàlisi de la informació.

3.5 Classificació de les funcions de vigilància i intel·ligència

Diversos autors han fet classificacions de les funcions de V i d'I. Martinet i Ribault (1989) es basen en les forces competitives de Porter (1980) per organitzar la V en diferents eixos, de tal manera identifiquen:

- Vigilància tecnològica (VT)
- Vigilància competitiva (VC)
- Vigilància comercial (o de mercat) (VM)
- Vigilància de l'entorn (VN)

Cornella (1994) pren el model de Laudon i Laudon (1991) que distingeix dos entorns informatius:

- Entorn immediat: referit a clients, proveïdors, competidors, distribuïdors, etc.
- Entorn remot: referit a la societat, economia, política i canvis tecnològics.

Inspirat en aquest dos entorns Cornella proposa una classificació en base a l'àmbit de la informació, que resulta equivalent a la de Martinet i Ribault.



Són nombrosos els autors que fan les seves aportacions prenent de base la classificació de Martinet i Ribault. Escorsa i Maspons (2001) citen a Durand (1997) quan afegeix la vigilància financera (VF) a la dita classificació.

La proposta de Cartier (1999) es basa en un esquema similar i el seu valor rau en que relaciona els diferents tipus de vigilància amb el temps. De tal manera la seva proposta és que la vigilància tecnològica (VT) es faci a 6 mesos; la vigilància econòmica (VE), que inclou la comercial (VM), la competitiva (VC) i de l'entorn (VN) a 18 mesos i per la vigilància estratègica (VES) proposa inversions a llarg termini.

En qualsevol cas s'observa que segons quin sigui l'objecte de la V, sorgeixen diferents tipologies de vigilància. Així es parla de vigilància jurídica, vigilància de nous mercats, vigilància sociocultural, vigilància de factors crítics, etc. (Cavaller, 2006)

Atenent a altres criteris i no tan sols l'objecte de la vigilància, Michel (1999) elabora una classificació que té en compte aspectes com:

- La orientació general de la activitat: VN de l'entorn extern i VN dels actors (inclou la VM i la VC)
- Els objectius: VC a curt termini, VC a mig termini, VC a llarg termini o prospectiva.
- La focalització: vigilància dels factors crítics, vigilància dels signes fiables.
- Els destinataris dels resultats: VES (per la alta direcció), V tàctica (per direccions tècniques), V informativa (VIF) (per actors de terreny).
- Els dominis: VES, VT, VM, V jurídica, V sociocultural, V de nous mercats.

(Cavaller, 2006).

D'altra banda, cal destacar el progressiu desenvolupament de la IC a partir de la VT. La mateixa organització establerta per la funció V va ser utilitzada per classificar els diferents tipus d'I. De tal manera sorgeixen els conceptes de:

- Intel·ligència competitiva (IC)
- Intel·ligència tecnològica (IT)
- Intel·ligència comercial (o de mercat) (IM)
- Intel·ligència de l'entorn (IN)

Alguns autors van identificar la *Competitive Technical Intelligence* (CTI) que vol ser una fusió entre la IT i la IC (Asnthon i Klavans, 1997; Coburn, 1999).

Si bé inicialment les activitats de I es caracteritzen per presentar una orientació tecnològica (IT), el cert és que poc a poc rep les influències del màrqueting (VM) i l'estratègia (VES) i ben aviat forma part de l'estratègia de les organitzacions donant lloc a la intel·ligència estratègica (IES). Cavaller (2006) ho explica per "la necessitat



d'implementar coordinadament una forma d'intel·ligència adaptativa i integral que incorpori com a part de la seva competència els diferents nivells d'anàlisi corresponents als diferents tipus de vigilància i la capacitat de la seva aplicabilitat a qualsevol forma de l'organització” .

Apareix també el concepte d'intel·ligència econòmica (IE). Es tracta d'un terme d'origen francòfon⁸³ que deriva del concepte de V (Bouaka, 2004; Smith i Kossou, 2008; Larivet, 2009) i es refereix a les activitats de cerca, anàlisi i distribució de la informació de cara a la seva explotació. Per aquest motiu, alguns autors opinen que la IC i la IE són conceptes sinònims (Larivet, 2007). Tanmateix trobem d'altres autors que atorguen una major amplitud al concepte de IE, ja que inclou la protecció dels actius intangibles informacionals (Bégin, Deschamps i Madinier, 2007).

Una altre de les terminologies que des dels anys seixanta, apareix tant a la literatura com a l'àmbit empresarial és la intel·ligència de negoci o *bussines intelligence* (BI). Si bé en els seus inicis (Greene, 1966) es va referir a les tècniques d'estudi de mercat a totes les àrees de negoci, actualment el terme ha anat evolucionant i tracta dels sistemes d'informació entesos com “processos implementats en una organització per a la recollida de dades que produiran informació rellevant pels objectius de l'organització i que pot ser emprada pel posicionament estratègic d'aquesta” (García, 2011). Inclou la recollida, l'emmagatzament, l'avaluació, l'anàlisi i la difusió de la informació (Courseault i Eloffson, 2006; Sawyer i Huang, 2006). Donades les similituds evidents entre la IC i la BI, sovint s'utilitzen com a termes sinònims (Wright i Calof, 2006; Lönngrist i Pirttimäki, 2006).

Seguidament presentem, a mode de glossari, la taula 3.12 amb les definicions de les nomenclatures més freqüents pel que fa a la funció V i la funció I, amb l'objecte facilitar la identificació de cada un d'ells.

⁸³ El terme intel·ligència econòmica es presenta al *XI Plan du Commissariat Général au Plan Rapport Martre* (Martre, 1994). Des de l'any 2006 aquesta organització s'anomena *Centre de Analyse Stratégique* i s'encarrega de la vigilància i el suport a la presa de decisions polítiques a França.



Denominació	Sigles	Definició
Vigilància tecnològica	VT	“És la captura, anàlisi, difusió i explotació de les informacions tècniques útils per a la supervivència i el coneixement de l'empresa. Alerta sobre qualsevol innovació científica o tècnica susceptible de crear oportunitats o amenaces” (Escorsa, 2001)
Vigilància competitiva	VC	És la vigilància de l'entorn competitiu. Agrupa els elements competitiu identificant-los com competència real i potencial. Inclou el <i>Benchmarking</i> ja que pot identificar la informació necessària per a la seva realització.
Vigilància comercial	VM	És la vigilància que es dedica a analitzar les activitats organitzatives que tenen per objecte els mercats els clients, els proveïdors, etc.
Vigilància de l'entorn	VN	És la vigilància que es fixa en els factors històric, social, econòmic, polític, jurídic, cultural, etc. Aquests són els factors que determinen el present real de l'organització (Cavaller, 2006). Conèixer aquests factors dóna idea del pols de l'organització.
Vigilància econòmica	VEC	És la vigilància que es fixa en els indicadors d'activitat de caràcter microeconòmic per tal d'aconseguir generar recursos econòmicament beneficiosos per a l'organització.
Vigilància estratègica	VES	És una V vinculada amb el procés de presa de decisions. Es fixa en les oportunitats i les amenaces generals de l'entorn.

Taula 3.12.a. : Denominacions i diverses definicions dels termes relacionats amb les funcions de vigilància i d'intel·ligència.



Denominació	Sigles	Definició
Vigilància financera	VF	És la V que observa els indicadors adients per poder desenvolupar els hàbits i habilitats per administrat els ingressos i recursos de l'organització, de la manera més profitosa.
<i>Benchmarking</i>	BM	És una tècnica d'anàlisi comparatiu de les característiques d'un procés o producte, que analitza els aspectes positius i serveix de referència per l'autosuperació (Palop, 2004).
<i>Scoutisme</i>		És una eina d'anàlisi de la informació. El seu valor afegit rau en què cartografia les tecnologies, els mercats i els desenvolupaments científics dels quals neixen posteriorment aquestes tecnologies, per detectar i traduir oportunitats tecnològiques (Palop i Vicente, 1999).
Prospectiva		“És l'art o ciència d'estudiar o preveure el futur. És una reflexió per a guiar l'acció present a la llum dels futurs possibles” (Godet, 1987). ⁸⁴ L'objectiu és identificar les tecnologies emergents que s'espera que tinguin gran impacte econòmic i social (Martin, 1998).
<i>Scanning</i>		Consisteix en escrutar de forma rutinària un ampli conjunt de fonts de dades, esperant trobar assumptes d'interès. Se l'ha classificat com “vigilància passiva” (Escorsa i Maspons, 2001).
<i>Monitoring</i>		És la cerca regular d'informació rellevant sobre activitats seleccionades, amb la intenció de promoure un coneixement continu dels desenvolupaments i les tendències emergents. Se l'ha classificat com “vigilància activa”. Té una naturalesa investigadora i descobridora (Escorsa i Maspons, 2001).
<i>Searching</i>		S'inclou dins de les pràctiques de monitoreig i es tracta d'una cerca puntual d'informació sobre un tema determinat. S'utilitzen les consultes a experts (Escorsa i Maspons, 2001).

Taula 3.12.b. : Denominacions i diverses definicions dels termes relacionats amb les funcions de vigilància i d'intel·ligència.

⁸⁴ Godet es basa en l'humanisme per proposar que el futur pot ser creat i modificat per les accions dels actors socials (Ortega San Martin)



Denominació	Sigles	Definició
<i>Watching</i>		Aquest terme es refereix a una activitat general de l'organització. Inclou l' <i>scanning</i> i el <i>monitoring</i> . És el sistema de vigilància que filtra, interpreta i valoritza la informació per permetre el seu ús. Inclou la observació, l'anàlisi i la difusió orientades a la presa de decisions. (Escorsa i Maspons, 2001).
Intel·ligència competitiva	IC	És una pràctica organitzativa que executa un programa coordinat, continu i ètic per a la recuperació, selecció, anàlisi i distribució de la informació de l'entorn de l'organització, amb l'objectiu d'aconseguir avantatges competitius i donar suport als objectius estratègics de l'organització. (Tena i Comai, 2005).
Intel·ligència econòmica	IE	S'observa que l'ús dels termes IC i IE depèn bàsicament d'una diferència cultural. L'escola francesa utilitza el terme <i>intelligence économique</i> per referir-se al mateix concepte que la tendència anglosaxona anomena IC.
Intel·ligència tecnològica	IT	També anomenada intel·ligència tècnica o ITC (intel·ligència tècnica competitiva- <i>competitive technical intelligence CTI</i>). Es dedica al seguiment i anàlisi estratègica dels avenços científics i tecnològics. Implica "el coneixement de l'entorn intern i extern de l'organització, aplicat a la presa de decisions amb vista a la generació d'avantatges competitius" (Stollenwerk, 1998).
<i>Business intelligence</i>	BI	La intel·ligència de negoci es refereix generalment al tractament i explotació de la informació de la base de dades de l'organització. Tanmateix als països nòrdics hi ha una tendència a considerar-la una pràctica que vincula la informació interna i l'externa. (Tena i Comai, 2005)
Intel·ligència estratègica	IES	És el tractament sistemàtic de la informació orientat al progrés de les organitzacions. (Cavaller, 2006)

Taula 3.12.c. : Denominacions i diverses definicions dels termes relacionats amb les funcions de vigilància i d'intel·ligència.



3.6 El concepte d'intel·ligència competitiva en el marc de l'estudi

Al llarg del capítol hem vist diferents tendències i denominacions de la funció d'intel·ligència a les organitzacions. Malgrat que estem d'acord en l'absoluta i necessària orientació estratègica, en el marc d'aquest estudi s'ha optat per la denominació intel·ligència competitiva i no intel·ligència estratègica, perquè la primera és més utilitzada a nivell professional que és l'àmbit d'aplicació de l'IFIC i pensem que d'aquesta manera s'aconsegueix un millor nivell d'enteniment amb els directius.

Tanmateix es vol aclarir que no es pren el terme IC des d'una perspectiva focalitzada exclusivament en la competència, sinó que optem per una perspectiva integradora: "Segons Escorsa i Maspons (2001) el concepte d'intel·ligència competitiva aglutinaria les diferents classes de vigilància com les d'origen tecnològic, comercial, jurídic i financer" (Morcillo, 2003). Així compartim la idea de que "es pot definir la intel·ligència competitiva com el conjunt de conceptes, mètodes i eines que serveixen per desenvolupar, de forma coordinada, les activitats de cerca, obtenció, anàlisi, emmagatzemament i difusió de la informació rellevant de cara a la presa de decisió en l'organització, d'acord amb la seva estratègia d'actuació". (Morcillo, 2003).

Partint de la base que "la major part dels empresaris reconeix que el seu coneixement sobre la competència és insuficient" (Postigo, 2001) i donant per fet d'altra banda, que és impensable que una organització conegui tota la informació, hem optat per un plantejament alineat amb l'Ecologia de la Informació:⁸⁵ cal aconseguir la informació necessària en cada moment, segons l'objectiu establert.

D'altra banda, quan una organització té voluntat de lideratge, de cerca d'informació i d'afrontar l'entorn competitiu amb un millor coneixement del mateix, es pot considerar que posseeix el factor fonamental per impulsar pràctiques d'IC.

De tal manera, les organitzacions proactives i obertes a l'exterior, saben adaptar-se als canvis de manera més efectiva, tenen més capacitat d'actuar anticipadament i en conseqüència aconseguixen innovar.

Al llarg del capítol hem parlat d'estratègia com una de les característiques de la IC. Per tal de que aquesta necessària estratègia regeixi les pràctiques d'IC és

⁸⁵ L'ecologia de la informació es caracteritza perquè respon a un model holístic, es basa en l'heterodòxia, requereix de la tecnologia, es centra en les persones, respon a una metodologia científica, busca la sostenibilitat en la gestió, dona importància a l'entorn, treballa amb màrqueting per aconseguir la satisfacció i fidelització dels usuaris, és integradora de diferents tipus d'informació, es basa en processos evolutius i treballa per l'aplicabilitat dels conceptes. (Davenport, 1997).



imprescindible una acurada definició dels factors crítics d'èxit (FCE)⁸⁶ i és sobre ells que la directora d'infermeria com a cap de l'organització anomenada “departament d'infermeria”, ha d'estar ben informat/da.

Però per arribar a definir els FCE i conseqüentment els factors crítics de vigilància (FCV), cal que hi hagi una activitat de intel·ligència ben definida. És cert que la majoria dels departaments d'infermeria dels hospitals de la XHUP no porten a terme projectes d'intel·ligència competitiva de manera explícita. Tanmateix també ho és que en nombrosos casos s'estan seguint activitats d'intel·ligència sense ser conscients de que allò que fan, porta aquest nom.

Ens referim a centres, o departaments d'infermeria, que tenen dins els seus processos activitats relacionades amb algun projecte d'innovació ja sigui com a generació de nous conceptes, que requereixen la detecció d'oportunitats de mercat i competitives (p. ex. una guia clínica) o bé la redefinició de processos productius, que precisen d'estudis comparatius de la competència. En qualsevol d'aquests casos, aquest projecte d'innovació requereix unes activitats d'intel·ligència per comprovar si el desenvolupament d'aquella idea és factible i rendible. Caldrà conèixer si ja s'ha fet alguna cosa en aquella línia i en aquest cas, qui l'està desenvolupant i de quina manera ho està fent.

Aquesta mena d'activitats, ja sigui com a línia estratègica del centre o bé com a iniciativa d'una persona, són les que es porten a terme als hospitals de la XHUP, si bé és cert que a hores d'ara no existeix una sistematització per a aquestes activitats d'intel·ligència.

En aquest sentit, hem inclòs en el qüestionari algunes preguntes que fan referència a la relació entre la informació procedent de la pròpia xarxa social i amb la capacitat de que aquesta resulti efectiva i rendible per a la presa de decisions.

⁸⁶ Rockart (1982) defineix els FCE com “aquells aspectes de l'organització fonamentals per la marxa i la supervivència de la mateixa”.





capítol 4: la direcció d'infermeria hospitalària





En aquest capítol, dedicat a les direccions d'infermeria hospitalària, es presenta una revisió del marc teòric de la professió infermera. L'objectiu és conèixer millor les característiques específiques d'aquest col·lectiu, per identificar amb exactitud les necessitats d'informació de les direccions d'infermeria. Igualment es revisa el marc constituït per la Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública i les seves característiques particulars. Finalment, es vinculen aquests conceptes als objectius del present estudi.

4.1 Introducció. Justificació.

En un centre hospitalari, el personal d'infermeria constitueix un pilar fonamental, tant per la naturalesa de les tasques que realitza aquest col·lectiu i que són imprescindibles per a la salut dels individus (Domínguez, 1979; Teixidor, 1997; Sánchez, 1999) com per l'elevat nombre de professionals que el constitueixen.⁸⁷ Els directius dels departaments d'infermeria dels hospitals,



han de prendre constantment decisions que defineixen unes línies d'actuació acords amb els objectius de l'organització i que influeixen directament en el posicionament del centre en el sector (Brea, 2003; Muntada, 2010). Fonamentalment, ha estat per aquest motiu que hem considerat de gran interès focalitzar l'estudi en les direccions d'infermeria dels hospital catalans.

L'actual context globalitzat comporta una sèrie de transformacions, com per exemple l'augment de la competitivitat, que porta implícits canvis en les organitzacions. Evidentment aquests canvis també afecten a les organitzacions hospitalàries que actualment precisen que tots els directius augmentin el seu nivell de professionalització i adoptin actituds més empresarials per afrontar els nous reptes. (Fuenmayor, 2002; Brea, 2003; Vacas, 2009; Torres, 2010; Furukawa, 2011)

⁸⁷ El 70,97% dels professionals sanitaris de la Unió Europea, són infermeres (aproximadament 3.965.327). A l'Estat espanyol, el 54,4% dels professionals sanitaris són infermeres (aproximadament 240.000). De manera que mentre a la Unió Europea, el rati per cada 100.000 habitants és de 808,5 professionals de la infermeria, a l'Estat espanyol es compta amb 531,83 professionals infermers per cada 100.000 habitants i la mateixa proporció per Catalunya, amb 589 infermeres per cada 100.000 habitants. (Consejo General de Infermeria, 2007). El nombre d'infermeres a Catalunya és aproximadament de 38.891 (Consell de la Profesió Infermera, 2009).



“Totes les mesures que comporten les reformes sanitàries,⁸⁸ estan dirigides a promoure la competència entre els dispensadors de l'assistència sanitària, com a mesura per a incrementar la seva flexibilitat i eficiència: a mesura que es desenvolupi l'entorn de la competència, els hospitals s'especialitzaran progressivament i aquesta major autonomia de gestió, millorarà la seva posició competitiva reduint despeses i millorant la qualitat”. (Brea i Martínez, 2003)

Cal doncs que les organitzacions hospitalàries desenvolupin estratègies d'adaptació per donar resposta a les noves exigències contextuals i a unes necessitats de salut cada cop més complexes. De tal manera, actualment és absolutament necessària la col·laboració i la coordinació d'equips multidisciplinars. D'altra banda, el coneixement ha passat a ser el recurs fonamental en el que es basa la gestió clínica. Així la presa de decisions ha de tendir cap a l'aprofitament del coneixement existent però també cap a la generació de coneixement nou, per aconseguir la preuada innovació. En aquest context, on s'imposa un clima de col·laboració i de compartir els objectius institucionals i les responsabilitats, és on s'emmarca el present treball. (Brea i Martínez, 2003; Vacas, 2009).

4.2 La professió infermera. Marc teòric.

“L'activitat infermera existeix des que existeix l'ésser humà”

(Domínguez-Alcón, 1979).

Malgrat que no és objecte d'aquest estudi aprofundir en els fonaments de la infermeria, si que considerem interessant fer una reflexió sobre certs aspectes característics de la disciplina per tal d'aconseguir una comprensió global del paper que juga el col·lectiu d'infermeria als nostres hospitals. Ens proposem conèixer la raó de ser de la infermeria, l'abast i la importància de les seves funcions, per poder entendre quines són les competències dels seus directius i en conseqüència, quines necessitats d'informació tenen aquests directius. És per aquest motiu que presentem a continuació, una reflexió sobre diversos aspectes que han influït en l'evolució des d'unes pràctiques inherents a l'espècie humana (el fet de tenir cura) fins arribar a l'actual concepte de la professió infermera.

⁸⁸ “A més a més de les reformes sanitàries d'Espanya, Itàlia i Portugal (que van tenir lloc a finals dels anys 70 i primera meitat dels 80), als Països Baixos, Alemanya, Estats Units o el regne Unit, s'han introduït diverses mesures encaminades a millorar l'accessibilitat dels ciutadans als serveis de salut, garantir el nivell de renda, contenir despeses, millorar l'eficiència del sistema i augmentar la satisfacció de la població” (Brea i Martínez, 2003).



4.2.1 L'art de tenir cura



Si bé és cert que l'acció de tenir cura és inherent a l'ésser humà (Domínguez-Alcón, 1989; Colliere, 1993; Colliere, 1996; Ramió, 2005; Landeros-Olvera i Salazar, 2006; Ibáñez, 2007) trobem autors que diferencien entre aquesta acció de tenir cura que tot ésser humà pot dur a terme per naturalesa i aquella altre que “incorpora un sentit i intencionalitat humanitària” (Medina, 1999; Estepo i Paravic, 2010). Així, la professió infermera⁸⁹ fa referència a “les cures professionals que la infermera du a terme i que suposen un compromís humanista i un interès pels seus semblants” (Medina, 1999).

En quant al fet natural de tenir cura, Colliere (1996) defineix dues dimensions: la primera té per finalitat assegurar la continuïtat de la vida, mentre que l'objectiu de la segona és evitar la mort de l'individu. És un matis important doncs aquesta lluita contra la mort, que és la dimensió més prevalent al món occidental (Ramió, 2005), comporta que el concepte de tenir cura⁹⁰ es confongui amb el de guarir⁹¹. Si bé ambdós formen part de l'atenció sanitària, és l'acció de tenir cura, pròpiament dita, la que fonamenta la professió infermera.

Aquest concepte de cura, és complex i comprèn una dimensió social, psicològica i professional (Lea, 1998) que integren elements com la responsabilitat; la reciprocitat; la obligació; la interacció; el coneixement, etc. (Ramió, 2005), essent la base del desenvolupament de la professió infermera (Vacas, 2009).

La arqueologia ens mostra evidències de l'existència de pràctiques de cures durant el Paleolític Inferior (*Homo erectus/ergaster*)⁹² i durant el Paleolític Mitjà (Neandertals)⁹³ (Ibáñez, 2007).

⁸⁹ “La paraula professió, ve del llatí *profesio* i significa ‘confessar públicament que s’és capaç de fer una cosa en benefici dels altres’ per tant implica compromís” (Canals, 2003).

⁹⁰ Cura és l'atenció a vetllar pel bé o pel bon estat d'algú o d'alguna cosa.

⁹¹ Guarir és restituir la salut al malalt aplicant els remeis convenients.

⁹² Rodríguez (1999) es basa en la troballa del primer exemplar d'*Homo erectus*, el *Pitecàntropus I*, quan afirma l'existència d'alguna mena de pràctiques de cures entre els *Homo erectus/ergaster*. Diversos estudis al respecte destaquen la immaduresa de les críes d'aquesta espècie al néixer i una gran cohesió social d'aquest homínids. Altres estudis més recents sobre l'ancià de Dmanisi (*Homo ergaster*) reforcen aquesta hipòtesi (Fishman, 2005).



A continuació presentem unes referències a les funcions d'infermeria que denoten clarament aquesta tendència des d'antuvi cap a l'acció de tenir cura. Les dues primeres daten de més de 1000 anys abans de la nostra era, mentre que les dues segones són definicions que pertanyen als anys cinquanta i seixanta, moment en que es va iniciar el desenvolupament del marc teòric de la disciplina infermera.

“... banyar i rentar un pacient, experts a fer massatges i friccions a les extremitats o a incorporar un pacient i ajudar-lo a caminar o moure's; que siguin hàbils en l'arranjament i la neteja dels llits, competents en la preparació de fàrmacs i diligents, pacients i hàbils per **cuidar** el malalt i que mai es mostrin indisposats a realitzar qualsevol acte que se'ls mani (metge o pacient)”. (Charaka-Samhita,⁹⁴ vol 1. Citat per Donahue, 1993)

“només és apte per **cuidar** o atendre un malalt que és al llit, la persona que sigui freda de ment i agradable en el tracte, que no parli mal de ningú, que sigui forta i estigui atenta a les necessitats del malalt i que segueixi de forma estricta les instruccions del metge”. (Sushruta- Samhita, vol 1. Citat per Donahue,⁹⁵ 1993).

Virginia Henderson,⁹⁶ proposa la següent definició: “la funció d'infermeria és **ajudar** a l'individu (sa o malalt) a recuperar la salut (o aconseguir una mort tranquil·la) , la qual cosa ell podria fer per si mateix, si tingués la força, la voluntat o el coneixement necessaris” (Henderson, 1964).

En aquesta mateixa línia Madeleine Leininger⁹⁷ exposa que “la infermeria pot definir-se com el conjunt d'activitats professionals destinades a la **cura**, promoció,

⁹³ Diverses troballes demostren l'existència de pràctiques de cures als membres malalts o impedits, en aquests grups d'homínids (Cabrera i Bernaldo, 1982; Moure, 1987; Arsuaga i Martínez, 2000; Carbonell i Sala, 2000).

⁹⁴ Es tracta d'una guia de medicina interna, per aquells que practicaven l'art de guarir al malalt. Està escrita en sànscrit i conté 480 pàgines. Està basada en els ensenyaments del metge indi Charaka, que va viure el S. IV a.n.e.

⁹⁵ És una compilació de coneixements de cirurgia. Està escrita en sànscrit i descriu diverses especialitats i intervencions quirúrgiques, així com materials, instruments i estris de cirurgia. Està basada en els ensenyaments del cirurgià indi Sushruta, que va viure el S. VII a.n.e.

⁹⁶ Virginia Henderson va defensar una perspectiva funcional de la infermeria en contraposició amb la perspectiva filosòfica que Florence Nightingale havia mantingut cent anys abans. La definició de Henderson va ser adoptada pel Consell Internacional d'Infermeria, l'any 1995. Malgrat tot, la pròpia autora no la pren com a definitiva, sinó que la considera susceptible de canvis segons l'època i el context. Henderson va desenvolupar un model d'infermeria basat en la teoria de les necessitats humanes (Maslow, 1943). En aquest model , la funció de la infermera és assegurar que les 14 necessitats del pacient queden cobertes, si és possible per ell mateix i si no és possible, ajudant-lo fins que ell recuperi la seva autonomia. La manera de cobrir aquestes necessitats és mitjançant unes cures bàsiques que s'apliquen a través d'un pla de cures.

⁹⁷ Madeleine Leininger va estudiar la influència que els factors culturals tenen en el comportament dels pacients i per tant en quina mesura poden afectar la presa de decisions dels



manteniment o restabliment de la salut òptima tant per la persona com per la societat” (Leininger, 1999).

Volem destacar que malgrat la enorme diferència d'anys, en totes elles es fa referència a l'acció de tenir cura dels pacients i de satisfer les seves necessitats. És justament sobre aquest concepte que es fonamenta la professió infermera.

4.2.2 El camí cap a la professionalització de les cures



Malgrat que tenir cura és la base de la infermeria, això no implica que tothom que té cura d'algú altre, formi part de la professió infermera.⁹⁸ Cal una aportació de coneixements especialitzats, metodologia, etc, per aconseguir que aquestes cures, siguin altament qualificades i es puguin considerar cures professionals d'infermeria (Kerouac, 2002).

Històricament, es considera que els oficis són ocupacions manuals mentre que les professions comporten, encara que no exclusivament, una part intel·lectual (Hernández et. al, 1997). Des d'un altre punt de vista, observem que la professió es diferencia de l'ofici en que és universal; és específica; és neutral i està orientada cap a la col·lectivitat (Gracia, 1994).

Diversos autors han estudiat les professions des d'una aproximació sociològica (Elliot, 1975; Miguel de, 1978; Rodríguez⁹⁹ i Guillén, 1992; Guillén, 1992). Existeixen

professionals de la infermeria. Està considerada la fundadora de la “Infermeria transcultural” (anys '50). La ETC “és l'àrea formal d'estudi i treball centrat en les cures, que es basa en la cultura, creences de salut i malaltia, valors i pràctiques de les persones per ajudar-les a recuperar la seva salut, fer front a les seves discapacitats o a la seva mort.” (Leininger, 1995). Aquesta autora defensa una col·laboració de l'antropologia en vers la infermeria i explica que la cultura és la clau que permet adequar millor les pràctiques sanitàries a les necessitats contemporànies. (Tarrés, 2001).

⁹⁸ “Fora de les èlits professionals de formació universitària, van exercir tant de forma pública com en àmbits domèstics o comunitats culturals i religioses. Així, mares, àvies, filles, amigues i veïnes, sanadores amb o sense llicència, venedores d'específics, remeieres, bruixes, abadeses, santes, i sanadores religioses, senyores feudals, nobles, dones piatoses amb hisenda, comares, parteres empíriques, infermeres, hospitaleres, vidues o esposes de metges, boticaris, barbers o cirurgians, van desenvolupar durant segles mitjans per atendre en la salut i tenir cura de les persones del seu entorn” (Ortiz, 2007) .

⁹⁹ Rodríguez (1992) exposa el treball de Spencer Herbert, que va ser el primer en estudiar les professions l'any 1896.



diverses teories que expliquen l'origen i la consolidació de les professions. En aquesta ocasió hem utilitzat la teoria de les etapes de la professionalització de Wilensky (1964) ja que descriu fidelment el procés seguit per la infermeria.

1. A aquesta primera etapa també se l'anomena pre-professional i correspon al període en que els individus treballen per tal de respondre a una sèrie de necessitats socials. No existeix un aprenentatge formal previ.
2. Etapa professional. Inclou els programes formatius que assegurin la transmissió de coneixements especialitzats i l'estandardització de les pràctiques.
3. Disposa l'organització dels professionals en associacions¹⁰⁰ que els protegeixen, defensen i demanen una legislació adequada als interessos de la professió. Així mateix des d'aquestes associacions s'impulsa un alt nivell de competència i es tendeix a l'autonomia.
4. Comporta la reglamentació i el marc legal que ha de regir la professió. Proporciona reconeixement social i defensa la professió de d'intrusisme laboral.
5. Estableix un codi ètic i suposa la consolidació de la professió. Orienta a la professió en una tendència cap el universalisme, la neutralitat i una orientació a la col·lectivitat.

En el cas de la infermeria, la primera etapa o pre-professional, correspon històricament a les cultures antigues¹⁰¹ i a partir del s. XIX i sobretot durant el s.XX, amb

¹⁰⁰ A l'Estat espanyol els col·legis professionals sorgeixen l'any 1855, a partir de la *Ley General de Sanidad*. Posteriorment, l'any 1899 la col·legiació passa a ser obligatòria per metges i farmacèutics. Això influeix sens dubte en l'establiment dels Col·legis de Practicants i Matrones. L'any 1904, en el marc de la *Instrucción General de Sanidad*, es va preveure la creació de col·legis per totes les professions sanitàries. Així el Col·legi Oficial de Practicants s'estableix per *Real Orden* de 28 de desembre de 1929. Seguidament, per *Real Orden* de 7 de maig de 1930, es concedeix la col·legiació per les Matrones. Fins l'any 1944, amb la *Ley de Bases de Sanidad*, no s'institueix el Col·legi Oficial d'Auxiliars Sanitaris: Practicants, Matrones i Infermeres. Aquests col·legis elaboren els seus estatuts, l'any 1945. El *Real Decreto* 1856/1978 de 29 de juny aprova els Estatuts Col·legials d'A.T.S. Aquest document té la finalitat d'ordenar l'exercici de la professió.

¹⁰¹ Cal destacar l'estudi fet per Valls, Roldán i Monegal (2006) que explica detalladament el pas d'una infermeria assistencial basada en els valors religiosos, a una infermeria professional i qualificada. De la mà del progrés de les ciències de la salut i la reorganització mèdica, es va fer evident la necessitat de professionalitzar la infermeria per assegurar la correcció de les cures als pacients.



l'establiment dels programes formatius,¹⁰² podem parlar de la segona etapa o professionalització de la disciplina.¹⁰³

Va ser l'any 2001¹⁰⁴ quan amb el *Real Decreto de Ordenación de la actividad profesional Enfermera*, es van definir finalment els principis de l'exercici professional, la qualitat i l'excel·lència de la pràctica professional (Ramió, 2005). Es van enunciar les funcions assistencial, investigadora, docent i gestora que segueixen vigents avui en dia. I es va reconèixer finalment, l'autonomia professional (Ramió, 2002).

Posteriorment, amb la *Ley de Ordenación de las Profesiones Sanitarias (LOPS)*¹⁰⁵ es van revisar les competències de la professió infermera en base a la seva formació universitària. Paral·lelament, el *Llibre blanc de les professions sanitàries* (2003) analitzava l'estat de la qüestió de les diferents professions sanitàries i la seva vinculació amb el Sistema de Salut.

En base a aquesta evolució, els professionals infermers “tenen una responsabilitat directa en l'execució de les seves funcions i tasques específiques i en el manteniment i desenvolupament continuat del sistema i tots tenen una obligació ètica i moral de procurar pels malalts la millor assistència, que és el fi últim dels serveis sanitaris i motiu pel que existeixen les professions sanitàries.” (Tejedor; Pérez i García, 2003)

¹⁰² La *Directiva 77/453/CEE* i el *Real Decreto 1466/1990*, defineixen les directrius dels nous plans d'estudi i la incorporació a la Universitat. Aquests nous continguts capaciten a les infermeres per desenvolupar autonomia en l'aplicació de les cures, però a nivell legal, aquests continguts formatius no generen la seva definició (Ramió, 2002).

¹⁰³ A finals dels seixanta es va començar a utilitzar el terme “semiprofessions” per anomenar algunes professions bàsicament feminitzades: infermeres, mestres, bibliotecàries, arxiveres, etc. Etzoni (1969) defineix aquestes semiprofessions com aquelles ocupacions que no han completat totes les etapes de la professionalització definides per Wilensky. Aquesta manca de professionalització, comporta restriccions pel que fa als coneixements, a l'autonomia i al reconeixement social.

¹⁰⁴ BOE, 9 de novembre 2001.

¹⁰⁵ BOE, 19 de novembre 2003.

4.2.3 La identitat professional

Una de les evidències que es desprèn de la professionalització de la infermeria i que al mateix temps, contribueix a la seva consolidació és la identitat professional dels infermers (Öhlén i Kerstin, 1998).

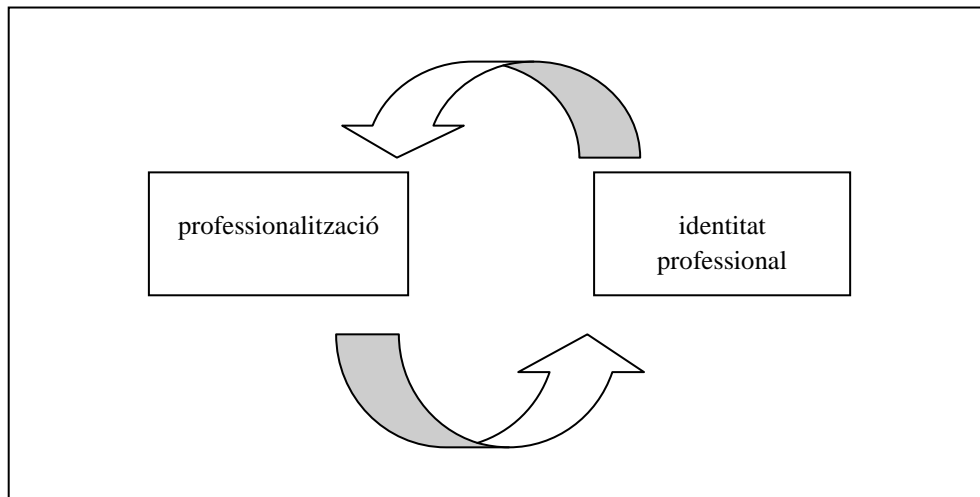


Figura 4.1: Influència de la professionalització en la identitat professional i viceversa.

Font: Ramió (2005)

Aquest concepte es refereix al sentiment "d'ésser infermera" que no és el mateix que treballar d'infermera. (Ramió, 2005) La identitat professional infermera s'integra en la identitat personal, la qual cosa permet el desenvolupament de la identitat professional. (Öhlén i Kerstin, 1998). El procés d'adquisició de la identitat professional, succeeix quan la integració en un col·lectiu professional va més enllà de l'adquisició de coneixements i habilitats i comporta també l'adopció de certs valors i actituds característics de la professió (Vila Blasco, 1997; Ramió, 2005). En aquest procés entren en joc aspectes com l'equilibri entre la identitat individual i la identitat col·lectiva i un procés de socialització que comprèn coneixements, normes, valors i cultura professional.

En aquest punt cal aprofundir en certs aspectes socials estretament vinculats a la realitat professional infermera com són la identificació de la infermeria amb el gènere femení i una certa posició del estatus de submissió a la figura del metge.



4.2.4 L'estatus de la Infermeria

“La infermeria té una estreta relació amb les construccions culturals de gènere; del que significa ésser dona o ésser home, què porta a unes i altres a assumir formes diferents de veure i viure el món. Aquests estereotips influeixen, consideren i defineixen quins són els treballs apropiats per cada sexe”. (Vilella, 2010)

És veritat que existeix un estereotip de gènere¹⁰⁶ que vincula a la dona amb determinades tasques socials com són les cures (Domínguez-Alcón, 1984; García Bañón, 2004; Ortiz, 2007;¹⁰⁷ Vilella, 2010). Tanmateix és una realitat que el col·lectiu d'infermeria està constituït bàsicament per dones: de cada deu infermeres, vuit ho són (Fajardo i Germán, 2004). De tal manera, Ramió (2005) assenyala que els estereotips de gènere es projecten a la pràctica professional, conformant el col·lectiu infermer (Cano-Caballero, 2004; Fajardo i Germán, 2004; García Bañón, 2004; Chamizo, 2004) i conseqüentment, proporcionant-li unes determinades característiques que inevitablement influiran en les línies que adoptin els seus directius.

Els mateixos motius que durant segles han assignat a les dones les tasques de les cures que formen part del dia a dia, han estat els que han atorgat a la infermeria un estatus tradicionalment sotmès a la professió mèdica: “barreres culturals de gènere que no reconeixen el valor de les cures com activitat professional, deixen a les dones que les realitzen fora dels espais de poder” (Vilella, 2010).

La pròpia Florence Nightingale planteja les actuacions d'infermeria absolutament dependents de la professió mèdica (Nightingale, 1970). Tanmateix, el model proposat per Virginia Henderson defineix ja unes funcions d'infermeria diferents de les dels metges, amb tasques independents per ambdós estaments, reconeixent però que hi ha una estreta relació entre la feina dels metges i de les infermeres (Henderson, 1978).

Malgrat la aportació de Henderson i altres infermeres teòriques de començaments del s.XX, la línia que s'ha mantingut i correspon a l'estereotip que contempla la societat en general, és de gran dependència i fins i tot subordinació a l'estament mèdic (Miranda, 2003), tal com apunta Freidson, que va estudiar la professió mèdica, “la infermeria és una ocupació paramèdica” (Freidson, 1978).

És cert que el procés de professionalització ha comportat avenços en aquest sentit i el marc legal que regeix la professió infermera tendeix a afavorir l'autonomia del

¹⁰⁶ Gènere significa la manera en que cada societat concep el ser dona, ser home i les formes de relació entre ambdós. (Germán, 2004).

¹⁰⁷ “La segregació de gènere que, segons acord medieval, tractava de limitar el camp sanitari de les dones a tenir cura (que no a guarir) a altres dones i criatures, es va mantenir a Espanya i Europa al menys durant quatre segles i va començar a prendre nous matisos al llarg dels segles XVIII i XIX.” (Ortiz, 2007)



col·lectiu. Malgrat tot, encara existeix una tradició molt arrelada que estableix una dependència jeràrquica de la infermera amb l'estament mèdic.¹⁰⁸

4.2.5 El canvi de paradigma

“Sens dubte la medicina és universal, com activitat humana encara que només sigui perquè la malaltia ho és i la naturalesa biològica també, amb les seves conseqüències de dolor, patiment i mort. D'altra banda, la societat imposa a la medicina uns límits econòmics, religiosos i sovint, de respecte als individus (...) els conceptes de malaltia, curació i salut, bàsics per l'exercici de la medicina, estan determinats socialment i segons aquest punt de vista qualsevol objectiu és revisable” (Quintana, 2003).

Els canvis socials i econòmics generals, amb la globalització dels mercats, el desenvolupament de noves tecnologies i l'entrada en la societat de la informació, produeixen transformacions a diferents nivells. De tal manera, trobem transformacions en els sistemes de valors de la societat ; a nivell professional sorgeixen nous espais d'actuació (Ramió, 2005) i això també afecta als sistemes sanitaris (Domínguez-Alcón, 2001; Vacas, 2009). La població presenta noves necessitats (Ramió, 2005¹⁰⁹), sorgeixen preocupacions per l'ecologia i per la seguretat que generen noves exigències de qualitat i per tant els equips de salut han de tenir una major capacitat d'adaptació i d'innovació (Sánchez, 1999; Quintana, 2003; Vacas, 2009).

Aquesta innovació, en l'àmbit hospitalari es pot contemplar des de diferents perspectives, la qual cosa amplia el concepte i les possibilitats d'aconseguir-la. No és el mateix concebre l'hospital com un conjunt de capacitats tecnològiques i biofarmacològiques, que com un sistema d'informació o com un proveïdor de serveis assistencials (Djellal i Gallouj, 2007). Per a cada un d'aquests escenaris es consideren les següents formes d'innovació: pel que fa a les capacitats tecnològiques i biofarmacològiques, aquests autors contempnen innovacions a nivell biomèdic, biofarmacològic, innovacions mèdiques tangibles (tecnològiques) i intangibles (guies clíniques, protocols, etc). Pel que fa als sistemes d'informació hospitalaris, consideren innovacions referents a l'aplicació de les TIC's en gestió i administració. I pel que fa als serveis assistencials, contempnen innovacions des de les funcions de suport, fins a les actituds innovadores dels treballadors.

Maspons (2007) presenta un estudi sobre innovació, en que analitza a cinquanta-tres hospitals catalans i a partir de les entrevistes realitzades, es generen setanta fitxes de bones pràctiques en innovació i seixanta-sis fitxes d'innovacions menys significatives. Respecte a les primeres, val la pena esmentar que quaranta-set d'aquestes fitxes es refereixen a innovacions organitzatives (noves línies de negoci, recursos humans, processos, organització farmacèutica, sistemes d'informació per a la gestió, controls

¹⁰⁸ Aquesta dependència queda palesa al *Decreto* 2319/1960, vigent fins l'any 2001.

¹⁰⁹ Per aprofundir en el tema dels canvis socials i les seves influències en els valors professionals, vegeu Ramió, 2005.



de qualitat i organització territorial); vint-i-una fitxes sobre innovació tecnològica (serveis d'informació, introducció d'equipaments, tecnologia de laboratori, cirurgia i tractaments) i dues fitxes es refereixen a innovació en serveis.

Volem en aquest punt, vincular l'esmentat canvi de paradigma del sistema sanitari, amb aquestes noves tendències en innovació, que d'una banda volen satisfer les noves necessitats dels clients i dels professionals i a la vegada, responen a les necessitats competitives de les organitzacions.

Les organitzacions sanitàries actuals es regeixen segons nous paràmetres com són "la satisfacció de les necessitats dels ciutadans i el desenvolupament de la capacitat de pensar i aprendre, si volen ser dinàmiques, permeables i assolir els seus objectius de manera exitosa" (Ferrer, 2005). Aquests nous requeriments de les institucions sanitàries no ens han d'estranyar doncs són els mateixos que Senge (1992) proposava per les empreses intel·ligents.

Es tracta de transformacions que porten cap a un nou paradigma centrat en la persona, tant des del punt de vista de client (Col·legi Oficial d'Infermeres de Barcelona, 2004; Vacas, 2009),¹¹⁰ com des de la perspectiva dels treballadors i la gestió dels recursos humans (Gutiérrez i Ferrús, 2008). En aquest context, el col·lectiu d'infermeria vol i pot donar resposta a les necessitats dels usuaris que abans no es contemplaven (Ferrer, 2005; Furukawa i Cunha, 2011).

Així observem que els agents que conformen aquests canvis no són només d'ordre extern, sinó que també existeixen factors interns que contribueixen a consolidar-los. Fets com el desenvolupament del model de Henderson (1971), basat en l'atenció de les necessitats dels pacients, i la professionalització de la infermeria, que ha aportat un *corpus* de coneixement i ha aconseguit la consolidació de competències pròpies (Vacas, 2009) i l'autonomia professional, formen part d'aquest canvi de paradigma. En aquest escenari la qualitat és l'eix sobre el que s'han de vertebrar les activitats de tot el sistema de salut, començant per una major exigència en tots els llocs de treball (Gutiérrez i Ferrús, 2008). Aquest nou enfocament de gestió tendeix a fomentar els canals de comunicació, fent-los fluids i eficaços, de cara a optimitzar al màxim el recurs coneixement (Jimenez, 1995).

A partir d'aquestes reflexions ens preguntem de quina manera, aquests canvis en el sector sanitari, afecten al funcionament de les institucions hospitalàries en general i a les direccions d'infermeria en particular.

¹¹⁰ "Des del punt de vista d'empresa, un client és una persona que reuneix una sèrie de condicions de les que se'n destaquen tres: 1-el client decideix què comprarà, 2-el client paga pel producte o servei, 3-el client avalua la qualitat rebuda. En els cas dels hospitals, cap d'aquestes condicions es compleix completament." (Valor i Ribera, 1990).



4.3 La figura de la directora d'infermeria

A l'analitzar l'evolució de la professió infermera, s'observa que va ser a partir de Florence Nightingale, que la infermeria va assumir de manera franca les funcions administratives i de gestió. Això es deu sens dubte, a la seva tendència a prioritzar el mètode científic, aplicant-lo també a les àrees administratives de l'hospital i observant millores assistencials (Santos, Oliveira i Castro, 2006).

Malgrat tot, amb el pas del temps i amb l'absència d'una aportació professional que va limitar l'autonomia, el reconeixement i la formació en coneixements específics, "es va instal·lar una creixent divergència entre l'objectiu principal de la professió infermera (les cures) per orientar les tasques de gestió a l'acompliment de normes, ordres i tasques." (Galvao, Trevizan i Sawada, 1998). Tot plegat va comportar una notable insatisfacció en un col·lectiu amb una creixent identitat professional que malgrat que percebia els lents canvis, també sentia els factors limitadors dels mateixos, principalment les reticències a superar els estereotips de gènere i d'estatus.

El nou paradigma actual mencionat a l'apartat anterior, que situa al client al centre del sistema de salut, comporta en conseqüència, la necessitat de nous paradigmes de gestió (Vacas, 2009; Gómez i Rubio, 2010) basats en la dimensió humana i en la interactuació dels individus i exigeix als directius el desenvolupament de noves estratègies basades en el coneixement de les cures, amb la finalitat d'assolir els objectius de l'organització (Ferrer, 2005). En aquest escenari es requereixen competències i habilitats en direcció i identificació de conflictes, anàlisi i detecció de les millors solucions (Gómez i Rubio, 2005; Trench, 2005) i la millor predisposició pel treball en equip. Es tracta doncs d'una direcció orientada als objectius estratègics i no a l'acompliment de funcions pròpies del càrrec (Gutiérrez i Ferrús, 2008).

S'imposa per tant un model de direcció d'infermeria que de manera explícita es recolzi en una direcció estratègica que porti a terme activitats que potenciïn el coneixement que posseeixen els treballadors i que sigui capaç d'utilitzar aquest coneixement en la presa de decisions (Ferrer, 2005; Furukama i Cunha, 2011). En aquest context és necessari un alt nivell de qualificació específic en l'àmbit de la infermeria, per tal d'integrar els processos per sobre de les tasques (Col·legi Oficial d'Infermeres de Barcelona, 2004).

Alguns autors vinculen l'estratègia al coneixement (Winter, 1987; Nonaka i Takeuchi, 1995; Drucker, 1998; Zack, 1999; Drucker, 2000), defensant que la gestió del coneixement és la manera més adient d'aconseguir avantatges competitives (Zack, 1999). Drucker (2000) introdueix el concepte de treballador del coneixement per definir "aquells professionals amb formació, conscients del seu valor, de la seva capacitat de compromís amb la feina més que no pas amb els seus superiors o la seva organització". Aquesta és una definició molt adient per a les direccions d'infermeria, ja que es tracta d'un col·lectiu amb una important identitat professional (Öhén i Kerstin, 1998) i que reuneix els requisits per a considerar els seus membres treballadors del coneixement (Ferrer, 2005). En aquest cas, estem parlant d'un



coneixement que facilita l'aprenentatge individual, la transferència del coneixement existent, la cooperació i finalment la generació de nou coneixement (Mora, 2003) que pot ser utilitzat en l'anàlisi de problemes i la presa de decisions (Ferrer, 2005). Aquesta direcció estratègica, basada en el coneixement, potencia la formació i també la recerca, busca l'excel·lència, utilitzant protocols de qualitat i finalment per a la seva gestió de la pràctica diària, es basa en l'evidència (NANDA, 2008). D'altra banda, altres autors defensen que "l'acompliment del treball depèn més de les característiques pròpies de la persona (competències) que dels coneixements, el currículum, l'experiència i les habilitats" (McClelland, 1973).

4.3.1 Competències de les direccions d'infermeria

Davant d'aquest escenari, ens preguntem: quines són les competències que han de tenir avui en dia les directores d'infermeria dels nostres hospitals? Sembla evident que no és el mateix dirigir un departament d'infermeria que dirigir un col·lectiu professional d'un sector industrial. Aleshores, quins són els perfils més adequats per ocupar els càrrecs de directores d'infermeria? En qualsevol cas però, comencem preguntant-nos, què significa la gestió per competències? I en primer lloc, què són les competències?

"Les competències són el conjunt de característiques intrínseques de l'individu, que es demostren a través de conductes i que estan relacionades amb un acompliment superior del treball" (McClelland, 1973). A partir d'aquesta definició de la que es dedueix el concepte de "millors resultats", és quan el concepte de competència pren un interès creixent.

A la Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries de la Universitat Autònoma de Barcelona, s'han dut a terme estudis de les competències directives¹¹¹ en el sistema de salut de Catalunya, en els quals s'exposa que quan ens referim a les característiques intrínseques d'una persona, entenem que hi ha característiques tangibles (els coneixements i les habilitats) i intangibles (aquells comportaments derivats de les característiques personals, que garanteixen resultats superiors). "La metodologia de les competències, ajuda a convertir els intangibles en tangibles" és a dir en millors resultats (Gutiérrez i Ferrús, 2008). És amb aquesta voluntat

¹¹¹ Boyatzis (1982) va dur a terme els primers estudis sobre competències directives. Va interrogar a diversos directius sobre els comportaments més eficaços en el seu lloc de treball. Així va identificar 21 tipus de competències, agrupades en 5 àmbits: direcció i acció; lideratge; recursos humans; direcció de subordinats i relació amb els altres. Posteriorment Cardona (1999) va estudiar un altre grup de directius i arriba a distingir entre competències empresarials i personals. El *Diccionari de Competències* estableix 18 categories de competències directives: flexibilitat; autoconfiança; integritat; identificació amb l'organització; pensament analític; pensament conceptual; cerca d'informació; orientació a les fites; iniciativa; orientació al client; comprensió interpersonal; comprensió de l'organització; impacte i influència; desenvolupament d'interrelacions; desenvolupament de persones; direcció de persones; lideratge i treball en equip (Hay/McBer, 2006).



d'aconseguir els millors resultats, que s'han volgut identificar les competències de les direccions d'infermeria.

Donat que les cures són la base de la professió infermera, sembla obvi que la seva gestió i direcció estigui en mans d'un professional infermer, amb formació i competències tècniques i de gestió a l'àmbit de gestió de les cures. Així ho estableix la Llei d'Ordenació de les Professions Sanitàries (LOPS) quan estableix que "a les infermeres els hi correspon la direcció, avaluació, prestació de les cures d'infermeria orientades a la promoció, manteniment i recuperació i de la salut, així com la prevenció de les malalties i les discapacitats". De manera que la persona que ocupi la direcció d'infermeria, hauria de tenir atribucions per organitzar, supervisar, avaluar i promoure la millora de la qualitat de les cures d'infermeria, amb la finalitat d'atorgar una atenció segura, oportuna, continuada, amb pertinència cultural i en concordança amb les polítiques i normes establertes (Código sanitario, 1967; Zárate, 2004; Milos, Larrain, Simonetti, 2009).

La literatura ens mostra diferents estudis sobre les competències, les habilitats i els valors desitjables en les directores d'infermeria, per poder fer front a un entorn canviant, competitiu i globalitzat.

Alguns autors ens parlen de capacitats de lideratge, assenyalant que no tots els directius les posseeixen: "el terme director es refereix a l'ocupació d'un càrrec" (Marquis i Huston, 2005) mentre que el lideratge no té a veure amb el càrrec sinó amb les actituds (Souto et al, 2010; Estepo i Paravik, 2010).

La majoria d'estudis demostren que una de les competències més aconsellables en els directius és que posseeixi coneixements específics en infermeria, habilitats clíniques, tècniques i que sigui capaç de proporcionar atencions de qualitat amb ple coneixement i amb una destresa excel·lent (Bernués i Peya, 2005;¹¹² Vacas, 2009; Souto et al, 2010). D'aquesta manera, s'espera que el directiu tingui criteri per avaluar les necessitats dels pacients i coordinar les atencions d'infermeria (Bernués i Peya, 2005; Stanley, 2008; Souto et al, 2010).

Una altre de les competències desitjades fa referència a la gestió i comporta una comprensió de l'organització; un coneixement dels processos, l'estructura, els recursos i les normes (Marquis i Huston, 2005; Souto et al, 2010; Vacas, 2009). En aquest àmbit alguns autors fan referència a la recerca administrativa (García i Santa-Bárbara, 2009; Lourenco, Shinyashiki i Trevizan, 2005).

Una de les competències més esperades, en aquests temps de canvis, és justament la capacitat de flexibilitat i adaptabilitat a l'entorn (Dall'Agnol i Clampone, 2002; Tajra,

¹¹² Al Llibre Blanc del Títol de Grau en Infermeria (ANECA), es presenta una classificació de les competències pels professionals d'infermeria en dues categories: d'una banda les competències específiques (valors professionals; pràctica infermera i presa de decisions clíniques; habilitats en atencions; coneixement; interrelacions; lideratge i gestió) i d'altra banda es presenten les competències transversals (aplicació del coneixement a la pràctica; coneixement bàsic de la professió; motivació; anàlisi i síntesi; compromís ètic).



2006; Lima et al., 2011). En aquest sentit, es considera fonamental la capacitat de conèixer l'entorn (Sánchez, 1999)

En l'àmbit de les relacions interpersonals es destaquen aspectes com l'accessibilitat, la flexibilitat i la imparcialitat (Frankel, 2009; Vacas, 2009); la capacitat de saber escoltar (Peres i Ciampone, 2006; Dall'Agnol i Clampone, 2002; Van der Hofstad, 2005) i potenciar el desenvolupament de les persones (Strapasson i Madeiros, 2009; Lima, 2011). En aquesta línia cal destacar molt especialment les capacitats de comunicació (Trevizan et al, 1998; Santos i Silva, 2003; Balsanelli i Cunha, 2006; Estepo i Paravic, 2010; Poletto, 1999; Lima, 2011)

Altres autors destaquen les competències informacionals (cerca d'informació) i competències basades en el coneixement, la seva gestió, la seva promoció, transmissió i la cerca d'innovació generant nou coneixement (Ferrer, 2005; Vacas, 2009).

Entre les competències que han de tenir els directius d'infermeria, també trobem menció a la presa de decisions (Ferro, 2005; Estepo i Paravic, 2010).

Dels diversos estudis consultats sobre els perfils de les directores d'infermeria, en volem mencionar tres. Els dos primers ofereixen una categorització molt clara de les competències que han d'integrar el perfil directiu. El tercer ens resulta molt interessant perquè són els professionals infermers els que opinen sobre les característiques que consideren que han de tenir els seus directores.

En primer lloc doncs, destaquen una investigació realitzada pel *Nursing Leadership Institute* (Sherman, et al. 2007; Furukawa i Cunha, 2011). En ella s'interrogava a infermers gerents d'hospitals i agències de salut pública dels EUA , establint-se 6 categories de competències: el domini personal; l'eficàcia interpersonal; la gestió financera; la gestió de recursos humans; les cures (al personal, als pacients i a si mateixos) i el pensament sistematitzat.

La segona de les investigacions es va dur a terme pel Conselho Regional de Enfermagem Estado de Sao Paulo (2009). En aquest cas es van analitzar les opinions d'infermeres responsables de serveis de salut i es van establir 12 categories de competències: lideratge; comunicació; presa de decisions; capacitat de negociació; treball en equip; relació interpersonal; flexibilitat; emprenedoria; creativitat; visió sistèmica; planificació i organització.

El tercer dels estudis, elaborat per Ferrer (2005) va fer participar a les infermeres, com a clients principals de la direcció d'infermeria, en l'elaboració d'un mapa de competències directives. D'aquests estudi s'extreu que el personal d'infermeria valora principalment el coneixement disciplinar; el coneixement de gestió; les competències informacionals; el coneixement de l'entorn competitiu i la fiabilitat.



Seguidament presentem la taula 4.2 que hem elaborat amb els requeriments mencionats,¹¹³ indicant quins són els autors que els mencionen. D'aquesta manera, s'observa quines d'aquestes competències són les més demandades en el perfil dels nostres directius.

Competències/habilitats/capacitats	Autors
Lideratge	Conselho Enfermagem, 2009; Vacas, 2009; Estepo i Paravic, 2010; Lima et al., 2011; Furukawa i Cunha, 2011
Flexibilitat/adaptabilitat a les situacions	Sánchez, 1999; Lima et al., 2011; Conselho Enfermagem, 2009
Coneixement de l'entorn	Sánchez, 1999; Tajra, 2006
Competitivitat	Ferrer, 2005; Souto et al., 2010
Capacitat de formació	Furukawa i Cunha, 2011; Lima et al., 2011
Potenciar el desenvolupament de les persones	Souto et al., 2010; Lima et al., 2011; Sherman et al., 2007
Competència Informacional	Ferrer, 2005; Souto et al., 2010
Competència Relacional	Sherman et al., 2007; Conselho Enfermagem, 2009; Lima et al., 2011
Comunicació	Conselho Enfermagem, 2009; Souto et al., 2010; Estepo i Paravic, 2010; Furukawa i Cunha, 2011;
Respecte als altres	Vacas, 2009
Fiabilitat	Vacas, 2009; Souto et al., 2010

Taula 4.2.a.: Competències que han de tenir les directores d'infermeria, segons els autors citats.

¹¹³ No és objecte d'aquest estudi dur a terme una revisió exhaustiva de la literatura sobre les competències dles directores d'infermeria. Tanmateix si que hem volgut fer una aproximació al respecte per tal de tenir un esbós dels trets desitjables en aquest col·lectiu i així disposar una eina més, per tal de conèixer les seves necessitats d'informació.



Competències/habilitats/capacitats	Autors
Enfocament al client	Furukawa i Cunha, 2011
Presa de decisions	Conselho Enfermagem, 2009; Estepo i Paravic, 2010; Furukawa i Cunha, 2011
Estratègia	Vacas, 2009; Furukawa i Cunha, 2011
Planificació	Conselho Enfermagem, 2009; Furukawa i Cunha, 2011
Organització	Conselho Enfermagem, 2009
Negociació	Conselho Enfermagem, 2009; Furukawa i Cunha, 2011
Treball en equip	Sherman et al., 2007; Souto et al, 2010; Furukawa i Cunha, 2011
Emprenedoria	Conselho Enfermagem, 2009; Furukawa i Cunha, 2011
Creativitat	Conselho Enfermagem, 2009
Pensament sistematitzat o analític	Sherman et al., 2007; Conselho Enfermagem, 2009
Gestió financera	Ferrer, 2005; Sherman et al., 2007; Vacas, 2009; Souto et al., 2010; Furukawa i Cunha, 2011;
Coneixement disciplinar	Ferrer, 2005; Sherman et al., 2007; Vacas, 2009; Souto et al, 2010;
Domini personal	Sherman et al., 2007

Taula 4.2.b.: Competències que han de tenir les directores d'infermeria, segons els autors citats.



A la taula anterior s'observa que els requeriments més citats són la capacitat de lideratge i la gestió financera.

En quant al lideratge, reconeixem que es tracta d'un concepte força complex i paradoxalment, a la vegada és senzill de percebre. Tothom és capaç de reconèixer un líder i tanmateix, són moltes i diverses les qualitats que algú ha de posseir per ser considerat com a tal. Segons l'etimologia de la paraula *leader*, que prové de l'anglès *to lead*, significa dirigir. Per tant, podem considerar que el lideratge consisteix en la influència que una persona exerceix en un grup, per conduir-lo o dirigir-lo cap a uns objectius determinats (Levy, 1989). Cal considerar que la capacitat de lideratge respon més a una funció que no pas a un conjunt de característiques. Tanmateix aquestes característiques determinen les habilitats del líder (Pedraja-Rejas; Rodríguez-Ponce; Rodríguez-Ponce, 2008). Així, la persona amb capacitat de lideratge, integra algunes de les següents característiques: coneixement disciplinar o professional; innovació; proactivitat; creativitat; empatia; carisma; generador de confiança; constructor; generador d'idees; capacitat de formació, etc. Depenent de les característiques del líder es generen diferents estils de lideratge, la qual cosa afectarà la marxa de l'organització.

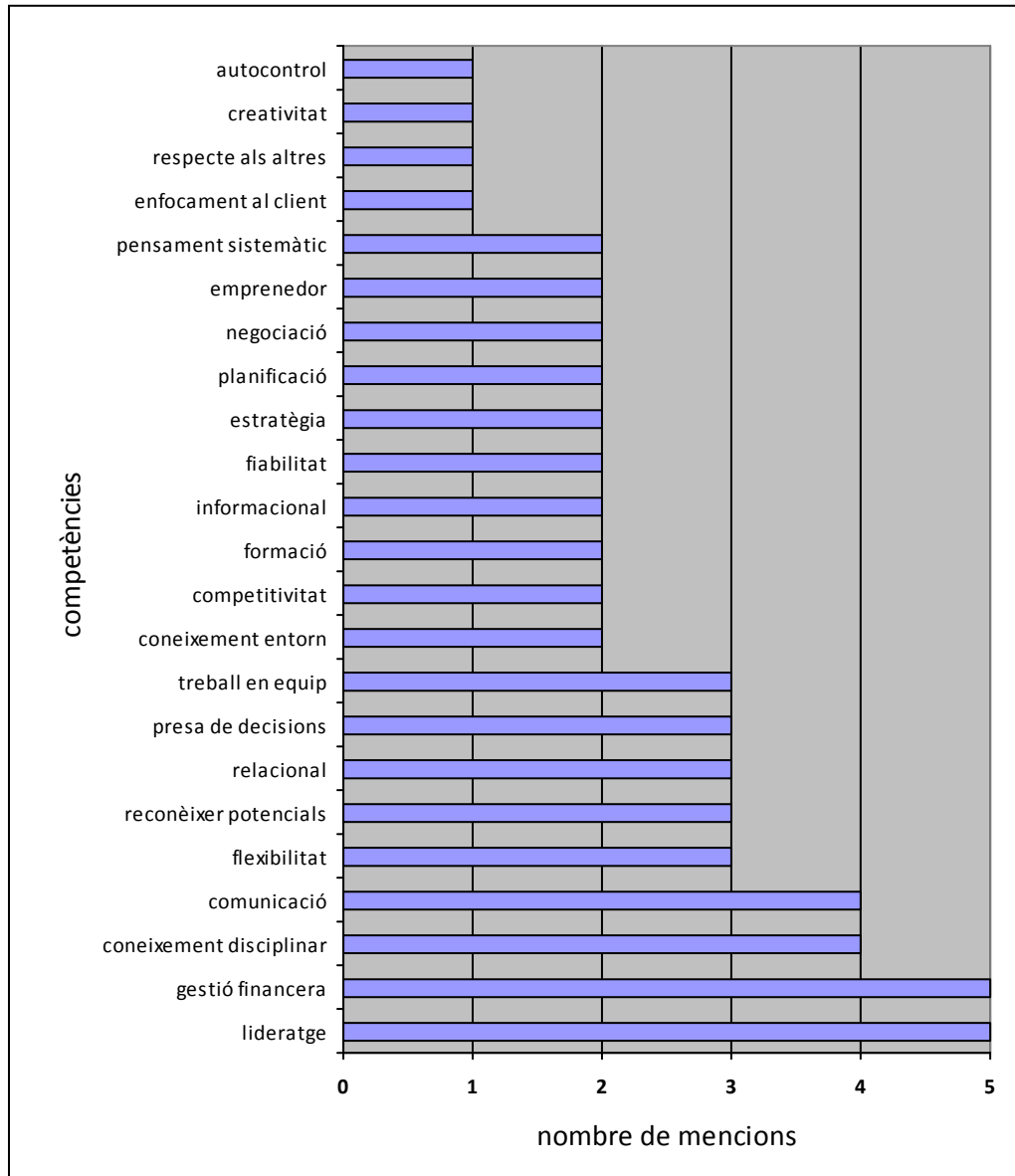
Pel que fa a la demanda en gestió financera, s'espera que els directius tinguin les habilitats necessàries per saber relacionar l'evolució de l'entorn econòmic segons l'estratègia financera de l'organització. També cal dominar les tècniques de gestió de tresoreria a curt, mig i llarg termini i en definitiva, tenir la capacitat de gestionar els equips de treball i els recursos amb justícia i equitat (idEC, 2011).

Seguidament es fa esment dels requeriments de comunicació i de coneixement disciplinar. Pel que fa a la comunicació "constitueix un element fonamental en el procés d'exercir el lideratge en infermeria, ja que la forma en que es transmeti el missatge interferirà amb el resultat desitjat" (Balsanelli i Cunha, 2006). D'aquesta manera, la competència en comunicació està estretament relacionada amb la capacitat de lideratge i comprèn aspectes com la transmissió eficaç de missatges i també la capacitat de saber escoltar, que és una garantia d'obtenció de coneixement de l'entorn.

Observem destacadament la menció a la necessitat de coneixement disciplinar en els directius, ja que per garantir l'excel·lència de les cures d'infermeria, establir estàndards i assegurar el seu compliment (Brea i Martínez, 2003) i assegurar uns serveis de salut centrats en les cures a les persones, cal conèixer a fons el procés d'atenció d'infermeria adient per a dispensar aquestes cures (Ferrer, 2005; Vacas, 2009). Es tracta d'una complexa organització de tasques i recursos que inclou l'avaluació de les condicions clíniques i necessitats dels pacients; les intervencions d'infermeria que portin als millors resultats a nivell assistencial, de promoció i de prevenció. Cal a la vegada, potenciar la formació del personal, la seguretat dels pacients i la qualitat dels serveis (Ferrer, 2005). Tot plegat, és impossible de gestionar amb eficiència sense un profund coneixement de la disciplina infermera, les tècniques i els equipaments.



A continuació presentem el gràfic 4.3 que resumeix les preferències sobre les competències que han de tenir les directores d'infermeria, segons els estudis citats anteriorment.



Gràfic 4.3: Preferència de les competències que han de tenir les directores d'infermeria, segons els estudis observats. Elaboració pròpia.



4.3.2 Evolució històrica de la figura de la directora d'infermeria

La figura de la directora d'infermeria va anar sorgint per necessitat, de la mà del desenvolupament de la professionalització de la infermeria. Per aquest motiu ens hem fixat en l'evolució d'aquesta disciplina per anar observant la consolidació del càrrec de directora d'infermeria.

Si bé es considera que Florence Nightingale és la mare de la infermeria, no podem obviar que des que existeix l'ésser humà, hi ha hagut activitat d'infermeria en major o menor grau (Domínguez-Alcón, 1979). Evidentment en els inicis no podem parlar d'infermeria com a professió, sinó d'una "resposta intuïtiva per proporcionar certes cures que oferien confort i benestar als pacients" (Domínguez-Alcón, 1979).

En qualsevol cas, a partir del S. IV, sota la influència del cristianisme, es funden els primers hospitals i les cures d'infermeria comencen a tenir certa continuïtat.

Les matrones romanes Marcel·la,¹¹⁴ Fabiola¹¹⁵ i Paula,¹¹⁶ aristòcrates romanes d'influència cristiana, "van posar al servei de la infermeria la seva cultura, preparació intel·lectual i la seva fortuna" (Nogales, 2003). Amb els seus ensenyaments sistematitzats, la infermeria es comença a separar de l'objectiu general de servei als necessitats i s'inicia un incipient concepte d'ofici.

De la mà d'aquells primers hospitals, es va imposant una necessitat de direcció de les tasques d'infermeria, que si bé inicialment era purament organitzativa, aviat va incloure activitats de docència i d'acompliment d'uns certs criteris de qualitat.

A partir del s. XVI les fundacions d'hospitals estan relacionades amb congregacions religioses i la infermeria depèn d'ordres com la de St. Joan de Déu, els Obregons o les Germanes de la Caritat.

Al s. XIX, es funda l'Institut de Diakonises, on s'ofereix un ensenyament reglat de la infermeria, en un programa de tres anys que combina teoria, pràctiques, rotació per diferents serveis hospitalaris i atenció domiciliària. En aquest mateix segle, Florence Nightingale, formada amb les Diakonises i amb les germanes de la caritat, funda la primera escola d'infermeria laica, a Londres. Aquesta és la data que s'ha establert com l'inici de la infermeria moderna. En la seva escola, Nightingale imparteix estudis reglats en tres anys: un teòric i dos de pràctiques a l'hospital.

¹¹⁴ Marcel·la, va desenvolupar una gran activitat docent en la cura de malalts. (Nogales, 2003)

¹¹⁵ Fabiola va estudiar amb Gal·lè, es va dedicar a la atenció dels pacients, va desenvolupar activitat docent sobre recent nascuts, ancians i minusvàlids. Va sistematitzar ensenyaments sobre alimentació, higiene, salut pública, potabilització d'aigües residuals i cementiris soterrats. (Nogales, 2003)

¹¹⁶ Paula va aprendre de Marcel·la. Va sistematitzar el seu saber i es va dedicar a la docència ensenyant la infermeria com un art. (Nogales, 2003)



A continuació presentem la taula 4.4 que mostra un eix cronològic on es pot observar el desenvolupament de la professió infermera amb la progressiva consolidació de la figura de la directora d'infermeria.

Eix cronològic	Desenvolupament de la infermeria com a professió	La figura de la directora d'infermeria
any 370	St. Basili el Gran fundà a Cesarea l'Hospital Basilis. Era una organització de grans proporcions, constituïda en edificis separats que cobrien totes les necessitats sanitàries: prevenció, assistència, tractaments i serveis socials. Estava destinat a malalts, pobres, peregrins, ancians, impeditos, infants, etc.	Donades les diferents especialitats en què es donava assistència, les grans proporcions de l'hospital i l'elevat nombre de treballadors (assistencials i de serveis), es fa evident la existència d'una organització que assegurés l'acompliment de les funcions d'infermeria.
any 390	Fabiola fundà el primer hospital gratuït de Roma. Va treballar com infermera i va organitzar les cures assistencials, alimentació i consells específics.	S'observa la tasca de direcció i organització duta a terme per Fabiola.
1540-1550	St. Joan de Déu aprèn les cures d'infermeria bàsiques a l'hospital on va ser atès durant la seva malaltia. Posteriorment fundà un hospital i va iniciar una obra que va obrir hospitals en diverses ciutats.	L'expansió dels hospitals religiosos permet imaginar l'existència d'una direcció que assegurava el funcionament, la planificació del treball, la transmissió del coneixement i el bon exercici de les cures d'infermeria.
1579-1587	Bernardí d'Obregó va aprendre les cures dels pacients i fundà un hospital. Va formar als germans de la seva congregació en les tècniques infermeres.	Bernardí va dirigir diversos hospitals.
1576-1660	St. Vicent de Paul fundà una ordre d'infermeria: les Germanes de la Caritat.	S'estableix un sistema amb una sola directriu per a l'ensenyament i l'organització de les tasques.
1833	Theodor Fliedner (pastor protestant) fundà l'Institut de Diakonises, una escola de formació vinculada a un petit hospital on s'ofereix un ensenyament reglat en un programa de tres anys que combina teoria, pràctiques, rotació per diferents serveis hospitalaris i atenció domiciliària. Es conserven textos on s'especifica que la infermera ha de complir estrictament les ordres del metge.	S'observa una direcció i una organització ferma i sistemàtica de la feina de les infermeres.

Taula 4.4.a.: Desenvolupament professional de la infermeria i la seva relació amb la consolidació de la figura de la directora d'infermeria. Des dels inicis dels primers hospitals de l'era cristiana, fins al S. XIX. Elaboració pròpia, basat en Domínguez-Alcón i Nogales.



Eix cronològic	Desenvolupament de la infermeria com a professió	La figura de la directora d'infermeria
1860	Florence Nightingale fundà la primera escola d'infermeria laica. En ella s'impartien estudis reglats en tres anys: un teòric i dos de pràctiques a hospital. Aquesta és la data que es considera com l'inici de la infermeria moderna. Nightingale planteja les actuacions d'infermeria absolutament dependents de les ordres mèdiques (Nightingale, 1970. Citat per Domínguez-Alcón, 1979)	L'organització de la feina d'infermeria està absoluta i explícitament subordinada a la professió mèdica. S'afebleixen les funcions de direcció d'infermeria (Freidson, 1978).
1897	Es redacta el Reglament de les infermeries de l'Hospital Provincial de València. Es tracta d'un recull que estableix: les competències dels infermers (1858); les competències dels practicants (1880); les funcions de les Filles de la Caritat (1897).	La superiora de les Filles de la Caritat "compleix la immediata direcció, inspecció i vigilància del servei encomanat a les Germanes, donant coneixement a la Direcció de les faltes que noti i que per ella mateixa no pugui solucionar". S'observa que aquestes responsabilitats es poden identificar a les actuals Directores d'Infermeria (Nogales, 2003).
s.XIX- s.XX	A finals del s.XIX s'inicia el desenvolupament de la infermeria teòrica als EE.UU i Canadà. Sorgeixen diferents corrents de pensament: la categorització; la integració, la transformació (Kerouac, 2000; Meleis, 1992) que donen lloc a diferents models i teories d'infermeria: la teoria de la interacció (Orlando; Riehl; Kim) ; la teoria evolucionista (Thibodean; Peplau); el model basat en les necessitats (Henderson; Rogers; Orem; Roper); la teoria dels sistemes (Roy; Jhonson; Newman). (Wesley, 1997).	El desenvolupament de les diferents teories d'infermeria, van influir notablement en les línies seguides per les directores d'infermeria. De tal manera, el model de Henderson basat en les necessitats i la influència de l'entorn de la teoria de la interacció, generen noves competències en les directores (Vacas, 2009).

Taula 4.4.b: Desenvolupament professional de la infermeria i la seva relació amb la consolidació de la figura de la directora d'infermeria. Des del s. XIX fins als inicis del s.XX quan la directora d'infermeria tenia unes funcions similars a les actuals. Elaboració pròpia.

Basat en Domínguez-Alcón i Nogales.



4.3.3 Les funcions de les direccions d'infermeria



El repte de dirigir el departament d'infermeria d'un hospital és complex. Cal fer front a tot un seguit de tasques des de la gestió del personal, el control de la despesa, el benestar dels pacients, la formació del col·lectiu infermer, la alineació amb els objectius institucionals, etc. i tot cal fer-ho amb una ferma tendència cap a la qualitat i l'excel·lència (COIB, 2004).

La funció general d'aquestes direccions és la presa de decisions.¹¹⁷ Es tracta d'identificar els problemes, buscar solucions i seleccionar l'alternativa que millor permeti assolir l'objectiu desitjat (Potter i Perry, 2002). Aquesta presa de decisions es refereix al propi col·lectiu d'infermeria i a l'organització sencera, ja que la directora d'infermeria ha de formar part de l'òrgan directiu de més alt nivell de l'hospital. De manera que a part de les funcions d'organització operativa, s'imposa una planificació estratègica que doni resposta a les següents preguntes (Kelety, 1993)

- On volem anar?
- Com hi arribarem?

Segons l'*Ordre que regula l'estructura orgànica de direcció, gestió i administració de les institucions hospitalàries de la Seguretat Social a Catalunya*, en el seu article sisè “ el director d'Infermeria és el màxim responsable de l'assistència d'Infermeria, subordinat jeràrquicament al Director Gerent” (DOGC nº 621, 1985). Al punt dos del mateix article, es defineixen les següents funcions del director d'Infermeria:¹¹⁸

¹¹⁷ La presa de decisions “és un procés reflexiu i intel·lectual conformat per unes seqüències que poden ser analitzades, perfeccionades i integrades, amb l'objectiu d'aconseguir una major precisió i exactitud en la solució dels problemes i en l'inici d'accions” (Gilles, 1994).

¹¹⁸ A l'Estat espanyol aquestes funcions queden regulades per la “Orden por la que se establecen los órganos de dirección de los hospitales. (BOE nº 55, 1985)”. Al seu article setè, es defineixen les següents funcions per les directores d'infermeria: ser responsable davant del Director Gerent del funcionament dels serveis d'infermeria, coordinant i avaluant les activitats dels seus integrants; promoure i avaluar la qualitat de les activitats assistencials, docents i investigadores, desenvolupades pel personal d'infermeria; totes aquelles funcions que amb caràcter general corresponen al Director Gerent i que aquest delega en aquesta direcció.



- a) Dirigir, coordinar i avaluar les activitats d'infermeria de l'hospital.
- b) Dur a terme el seguiment de les activitats dels diversos serveis o unitats d'infermeria que en depenen, avaluar el seu nivell de qualitat i proposar les mesures que s'escaiguin per a la seva millora.
- c) Promoure, organitzar i supervisar les activitats de docència i investigació del personal d'infermeria.
- d) Assumir aquelles tasques que, en funció de la naturalesa del seu càrrec, li puguin ésser delegades pel Director Gerent.

En base a aquesta ordre, els diferents òrgans directius hospitalaris i les organitzacions col·legials (COIB, 2004), estableixen les funcions pròpies per a cada centre. A partir d'elles i en el marc de l'estudi de "Les competències directives en el sistema de Salut de Catalunya", la Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries de la UAB, ha definit les següents funcions per a les direccions d'Infermeria (Gutiérrez i Ferrús, 2008):

- Definir i proposar l'estratègia i els objectius de l'àrea d'Infermeria, en la línia dels objectius institucionals.
- Dirigir, planificar, coordinar i supervisar l'operativa assistencial del centre.
- Definir, impulsar i fer el seguiment dels processos i protocols definits, per assegurar una assistència de qualitat i eficiència.
- Dirigir, coordinar i supervisar l'equip de professionals per garantir la resposta més adient a qualsevol demanda assistencial. Vetllar per la formació i desenvolupament de l'equip.
- Definir la dotació de recursos infermers per garantir el confort, la seguretat i el bon tracte dels pacients.
- Establir i coordinar l'activitat docent i de recerca que ha de desenvolupar la pròpia direcció i les infermeres, per incrementar al màxim el coneixement del departament.
- Participar en convencions, reunions i congressos, per representar a la institució; aconseguir un manteniment de les relacions per a la millora del servei i incentivar l'intercanvi d'experiències i coneixement, potenciant així la millora continuada.
- Dur a terme el seguiment del pla de gestió i els pressupostos de la institució per tal de complir objectius i corregir desviacions.

D'altra banda, cal considerar que en l'adaptació de les cures als requeriments socials i institucionals, s'imposa el treball d'equips multidisciplinaris, la qual cosa implica un seguit de funcions en aquest sentit, com són coordinar la participació de tot el personal



per aconseguir la consecució dels objectius proposats; recolzar; estimular i reconèixer les aportacions dels integrants de l'equip. (Tejedor; Pérez; García, 2003).

Davant d'aquest escenari, sovint les tasques de direcció es diversifiquen i es deleguen, apareixent noves figures que responen a noves necessitats, noves formes d'organització i que en definitiva, donen idea de funcions i tasques concretes. Així, trobem la "Coordinadora assistencial" (Hosp. Clínic); la "Responsable d'àrea" (Hosp. de l'Esperança); la "Cap d'equip" (Hosp. de la Creu Roja) o la "Coordinadora de la unitat de malalts" (Hosp. Clínic), reportant en tots els casos, a les direccions infermeres en el màxim nivell de responsabilitat. (COIB, 2004; Ramió, 2005).

4.3.4 Necessitats d'informació de les direccions d'infermeria hospitalària

Un cop identificades les funcions pròpies del seu càrrec, observem que aquestes comporten unes certes necessitats d'informació. És en aquest sentit que la presència de les competències recomanades, proporciona una major eficiència en l'assoliment d'aquestes funcions.

En el marc de les entrevistes realitzades en aquest estudi, el sr. Maspons exposa que les directores d'infermeria presenten dos nivells de necessitats d'informació:

- Necessitats internes: partint de la base que la direcció disposa d'un sistema d'informació adequat a les seves funcions, les activitats d'explotació estratègica són factors clau. Per això el primer nivell de necessitat d'informació ha d'anar orientat al desenvolupament d'activitats de gestió estratègica de la informació de la que es disposa. Respondria a la pregunta: quina informació necessito per a dur a terme unes accions estratègiques determinades?
- Necessitats externes a la pròpia direcció d'infermeria. Referides a: 1-la informació del dia a dia de tot el departament d'infermeria, 2-la informació de la resta de departaments de l'hospital, 3-la informació d'altres centres del sector, 4-informació social, comercial, tecnològica, pacients/clients, 5-informació d'institucions, jurídica, política, acadèmica, etc.

En qualsevol cas, en aquest punt s'imposa la competència informacional que és la que proporcionarà al directiu, la capacitat per identificar i obtenir la informació necessària davant de cada necessitat: estratègica, operativa, comercial, institucional, jurídica, política, financera, acadèmica, tècnica, social, etc. per assegurar així una presa de decisions eficaç.

Com a competència informacional, entenem aquella "habilitat de reconèixer una necessitat d'informació i la capacitat d'identificar, localitzar, avaluar, organitzar, comunicar i utilitzar la informació de forma efectiva, tant per a la resolució de problemes, com per l'aprenentatge al llarg de la vida" (Castillo, 2005; García, 2010).



En aquesta línia “Bawden (2002) considera que una persona és competent en informació¹¹⁹ quan:

- Precisa, detalla i reconeix la informació com base per una presa de decisions intel·ligent
- Organitza la informació de cara a una aplicació pràctica
- Formula preguntes basades en la seva necessitat d'informació
- Identifica fonts potencials d'informació
- Desenvolupa estratègies de cerca
- Accedeix a les més variades fonts d'informació disponibles
- Avalua la informació
- Integra la informació nova en una àrea de coneixement” (García, 2010).

Observem doncs que la competència informacional està estretament vinculada a totes les funcions establertes pel càrrec de directora d'infermeria, tant pel que fa als resultats directes (la cerca d'informació per a prendre una decisió) com els indirectes (en manteniment d'unes relacions profitoses).

En aquesta línia, i arrel d'una entrevista efectuada en profunditat a la Sra. Nati Esteve,¹²⁰ en el marc d'aquest estudi, s'ha pogut constatar la presència dels punts enumerats per Bawden, en el procés de professionalització infermera a Catalunya. Estem parlant dels anys 80-90 i en aquell moment, des de les direccions d'infermeria hospitalària es van anar establint les bases d'una professionalització, que a nivell acadèmic i legal també anaven consolidant-se. La Sra. Esteve, testimoni de la història viva de la infermeria a casa nostra, ens ha exposat de quina manera, les direccions d'infermeria, en el dia a dia, van anar adquirint unes competències informacionals, sovint de forma intuïtiva i sempre utilitzant les pròpies xarxes socials per a col·laboració i la presa de decisions.

En qualsevol cas, no es tracta tan sols d'utilitzar unes tècniques determinades per a la cerca d'informació, sinó que cal observar aquest concepte des d'una perspectiva més

¹¹⁹ A l'àmbit de la Informació i la Documentació, s'anomena alfabetització informacional (ALFIN) al que en l'àmbit dels usuaris correspon a les competències informacionals. L'acrònim ALFIN, va ser proposat per Felix Benito (1996). Els objectius d'ambdós conceptes (competència informacional i alfabetització informacional) són els mateixos: aconseguir consumidors d'informació crítics; generar nou coneixement; l'eficiència professional.

¹²⁰ La Sra. Nati Esteve, és infermera i ha ocupat càrrecs de direcció d'infermeria a diverses institucions hospitalàries i escoles universitàries d'infermeria. Malgrat que actualment està jubilada, encara se la considera un referent en l'àmbit infermer català, com ha quedat palès durant el desenvolupament del Grup de Discussió dut a terme en aquest estudi i en converses amb altres directores d'infermeria.



profunda i integradora. En aquest abordatge, les competències informacionals agrupen els elements bàsics que la conformen en coneixement; habilitats i actituds (Ortoll, 2004; Durando i Oackley, 2005; Haines i Horrocks, 2006; Ya-lie, Sheu i Shih-Ming, 2007; Morgan et al, 2007; Fernández i Zayas , 2008).

Fernández i Zayas (2008) han elaborat una categorització de les competències informacionals en els àmbits del coneixement, les habilitats i les actituds. Algunes d'aquestes competències són:

- Pel que fa al coneixement es consideren les que tenen a veure amb les característiques de la informació, la despesa d'accés a la informació, els criteris de valoració de la informació, la història clínica, el sistema de codificació de diagnòstics, les guies de pràctiques clíniques, la gestió de qualitat de serveis de salut, les bases de dades bibliogràfiques en ciències de la salut, etc.
- En quant a les habilitats cal tenir en compte determinades necessitats d'informació, la selecció de les fonts, l'ús de tecnologia per accedir a la informació, la localització dels tipus de recursos necessaris, l'avaluació dels resultats, la gestió dels resultats seleccionats, la explotació dels resultats i la comunicació dels resultats.
- Entre les actituds adequades es troben: la valoració dels beneficis d'accés a la informació i les conseqüències de no fer-ho; la ètica de l'ús de la informació; la preservació de la integritat de la informació, els recursos i els sistemes; el fet de garantir la qualitat de la informació per a la institució; l'aplicació de la dimensió social de la competència informacional centrada en les estratègies de col·laboració i de competir el coneixement i valorar la necessitat d'adquirir noves competències (Fernández y Zaya, 2008).

Així les necessitats d'informació de les direccions d'infermeria són tan amples i complexes com ho són les seves funcions. Cal que les persones que ocupen aquests càrrecs:

- Desenvolupin una visió i unes actituds que els permetin situar la informació al centre de les seves activitats.
- Integrin la informació en els seus processos per augmentar la seva capacitat de lideratge, comunicació i treball en equip.
- Utilitzin els seus coneixements per obtenir la millor informació en el desenvolupament de les seves tasques professionals.

De manera que seria convenient incloure complements de formació en competències informacionals, tant en els estudis de Grau d'Infermeria, com en els programes de Post Grau de l'àrea de gestió (García, 2010).



4.4 La Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública (XHUP)

Des que l'any 1981 la Generalitat de Catalunya va rebre les transferències en matèria sanitària fins a l'actualitat, s'han succeït una sèrie de fets que han transformat radicalment, el Sistema Sanitari Català.

Si bé no és objectiu d'aquest estudi aprofundir en els motius d'aquestes transformacions, donat que l'estructura normativa del sistema sanitari de salut condiciona les possibilitats organitzatives dels hospitals (Aparicio, 2002), considerem interessant observar aquesta evolució per poder copsar amb més coneixement de causa, quin és el pes específic de la direcció d'Infermeria en els hospitals de la XHUP.

Per aquest motiu, presentem la taula 4.5 amb una cronologia bàsica dels fets més importants que han ajudat a configurar el sistema d'assistència hospitalària català.

Eix cronològic	Fets	Normativa legal
1981	La Generalitat de Catalunya rep les transferències en matèria sanitària.	Reial Decret 1517/1981, de 18 de juliol
1983	Creació de l'Institut Català de la Salut (ICS), entitat gestora de les prestacions de la Seguretat Social.	Llei 12/1983 de 14 de juliol (DOGC n° 345, 1983)
1985	Creació de la Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública	Decret 202/1985, de 15 de juliol. ¹²¹ (DOGC n° 568, 1985)
1990	La Llei d'Ordenació Sanitària de Catalunya, revalida el Decret de creació de la XHUP i proposa una homogeneïtzació adient de les prestacions assistencials i dels recursos humans i materials.	Llei 15/1990 de 9 de juliol (DOGC n° 1324, 1990)
1991	Es regula l'acreditació dels centres hospitalaris.	Ordre de 10 de juliol (DOGC n° 4308)

Taula 4.5: Fets més destacats que van precedir i seguir a la creació de la XHUP.

¹²¹ L'Annex del Decret 202/1985 que incorpora els centres que poden formar part de la XHUP, va ser modificat amb la creació de nous centres. Amb el Decret 133/1997 del 27 de Maig, es modifica íntegrament aquest annex. (DOGC 2404, 1997). Posteriorment, el Decret 124/2008, de 25 de juny modifica de nou el llistat de centres de la XHUP (DOGC n° 5161, 2008).



La situació que va generar la creació de la XHUP va ser que la xarxa d'hospitals propis de la Seguretat Social va resultar insuficient per atendre el nombre de beneficiaris susceptibles d'utilitzar aquests serveis.¹²² En aquest context i amb la voluntat d'aprofitar tots els recursos, s'inicia un desplegament del mapa sanitari de Catalunya, es planteja la necessitat de comptar amb tots els hospitals continuats de forma continuada i s'inicia un procés d'acreditació dels centres hospitalaris (DOGC 568, 1985).

Així es crea la XHUP “com a instrument adreçat a la prestació de l'assistència sanitària pública a aquells pacients que requereixin atenció hospitalària. L'objectiu fonamental de la Xarxa és l'assoliment d'una ordenació hospitalària que permeti l'adequada homogeneïtzació de les prestacions assistencials així com la utilització òptima dels recursos humans i materials”. (DOGC 568, 1985)

En el primer moment, van ser 63 els centres integrants de la XHUP. Posteriorment, altres hospitals van anar formant part de la Xarxa, fins arribar als 68 sobre els que s'ha fet l'estudi actual. La creació de nous centres, la desaparició d'alguns d'ells i la manca d'acreditació¹²³ d'altres, són doncs la causa de la constant modificació de la llista.

En qualsevol cas i independentment del nombre de centres que la integrin, la XHUP està constituïda per tots els centres, serveis i professionals que garanteixin l'assistència a la població de Catalunya. Pertanyen a la Xarxa, els hospitals públics i privats que satisfuguin les necessitats del sistema sanitari públic de Catalunya mitjançant els convenis i acreditacions pertinents. (Bohigas, 1991).

¹²² “Quan més desenvolupada és una societat, més demanda de serveis mèdics hi ha per part dels ciutadans” (Quintana, 2003). Així quan es passa del sistema de salut tradicional, que contempera les una assegurança del risc de salut dels treballadors als nous serveis nacionals de salut, dirigits a tots els ciutadans, es produeix un important augment tant del volum d'usuaris, com de la cobertura de serveis prestats (Guillén, 2001). Alguns dels factors que expliquen la gran demanda de serveis sanitaris són: 1- l'augment progressiu de la medicalització de situacions humanes (es medicalitza la tristesa; la desgràcia; la violència; la malaltia social i fins i tot la naturalesa humana); 2- el canvi demogràfic provocat per l'envelliment de la població i per la disminució de la mortalitat infantil; 3- la gran quantitat de prestacions derivades dels avenços tecnològics (Quintana, 2003). De tal manera s'observa com l'augment de la despesa sanitària és impulsora de les reformes sanitàries. Hi ha una primera onada de reformes, que comporten la introducció dels serveis nacionals de salut i que està relacionada amb el procés d'integració europea i els inicis de globalització econòmica. Posteriorment, com a conseqüència del Tractat de Maastricht i els processos d'internacionalització de l'economia, es produeix una segona onada de reformes, orientades a dotar als sistemes de major eficiència i a reduir despeses. (Guillén, 2001)

¹²³ El concepte d'acreditació hospitalària es refereix al “procés pel qual un organisme avalua les estructures d'una institució sanitària basant-se en uns estàndards necessaris per a la realització de serveis o actes sanitaris” (Diccionari d'Economia, 2001)



4.4.1 El concepte d'organització hospitalària.

Si bé els primers hospitals es van generar de manera espontània, en els temps dels déus de la medicina,¹²⁴ es pot considerar que va ser durant el Cristianisme, que els hospitals comencen a proliferar i presenten els primers senyals d'organització.

Considerem que un hospital és un “conjunt de persones (metges, infermeres, usuaris, administratius...) amb una entitat social (un marc legal) formada conscientment, que funciona sobre unes bases, normes, reglaments coneguts per tots els seus components i que tenen un objectiu comú: el restabliment de la salut de les persones que hi accedeixen. Per tant un hospital és una organització”. (Aparicio, 2002).

No és objecte d'aquest estudi endinsar-nos en l'evolució del concepte d'hospital però sí que hem volgut reflexionar sobre la complexitat de les institucions hospitalàries, que en gran part és deguda a que “integren una gran pluralitat de professionals experts en molt diverses matèries, que necessiten estructurar la seva activitat i organització amb el recolzament d'equips de treball multidisciplinaris relativament amplis, al servei directe, tots els dies de l'any, de pacients sovint exposats a situacions límit” (Jimenez, 1995).

Valor i Ribera (1990) han considerat l'hospital com una empresa que produeix salut. Es tracta doncs d'una empresa de serveis,¹²⁵ en que el producte bàsic, la salut, és intangible. Se'ls ha qualificat de sistemes oberts (Aparicio, 2002) ja que han de combinar recursos externs i interns i han de fer-ho tenint en compte que no existeix una única forma de combinació possible, sinó que depenent de la situació de cada centre, hi ha diferents solucions. La interacció amb l'entorn es produeix a diferents nivells: amb els centres docents; amb el món de la recerca; amb els clients i proveïdors i també a nivell econòmic i legal. Alguns autors defensen aquest enfocament contingent (Lawrence i Lorsch, 1976) ja que “la millor manera d'organitzar depèn de la natura de l'entorn amb el que l'organització interactua” (Scott, 1981).

En aquest punt ens reafirmem en el marc de l'estudi ja que d'una banda hem considerat en tot moment que l'entorn té una absoluta influència en la marxa de l'organització. D'altra banda, que degut a aquestes transformacions socials, econòmiques, tecnològiques, etc., la sanitat es troba immersa en un canvi de paradigma on l'usuari és el centre del sistema de salut. En aquest escenari es busca “oferir als pacients els millors resultats possibles en la pràctica clínica diària (efectivitat), d'acord amb la informació científica disponible que hagi demostrat la seva capacitat per canviar favorablement el curs clínic de la malaltia (eficàcia), amb

¹²⁴ El Santuari d'Asclepi a Epidaure (s.II a.C) va ser el centre terapèutic més gran de l'Edat Antiga. (Casillas, 1995)

¹²⁵ “Una empresa de serveis és aquella en la que és impossible distingir el producte del procés, ja que ambdós estan íntimament units” (Valor i Ribera, 1990).



les millors despeses pel pacient i la societat en el seu conjunt (eficiència)” (Pérez; García; Tejedor, 2002) . Així es prioritza la innovació, la flexibilitat organitzativa, la descentralització i es tendeix a l'autonomia de decisió per aconseguir un ús més eficaç i eficient dels recursos (Valor i Ribera, 1990; Aparicio, 2002). En aquesta línia, els sistemes de gestió d'informació hospitalaris, poden millorar els aspectes negatius, contribuir a la implementació de les noves tendències i permetre arribar a conclusions estratègiques (Jimenez, 1995). Aquests sistemes d'informació, mecanitzats o no, aporten dades, tant a nivell sanitari com econòmic, per mesurar la productivitat¹²⁶ i l'excel·lència.¹²⁷ No es pot deixar de considerar la part no formalitzable de la informació i si bé, la frontera entre el sistemes d'informació hospitalaris i els sistemes de comunicació és molt subtil (Valor i Ribera, 1990) val la pena atorgar a aquests processos de comunicació el valor que aporten als sistemes d'informació. Es tracta d'una eina de gran utilitat entre les persones de diferents departaments que treballen per un objectiu comú i a la vegada, és una forma de transmissió del coneixement que circula per l'organització Valor i Ribera, 1990; Ferrer, 2005).

Segons les seves característiques els hospitals de la XHUP es classifiquen en tres tipus:

- Primer nivell. Hospital General Bàsic: és aquell centre que dona resposta als requeriments habituals de la població. Disposa de la tecnologia assistencial necessària per atendre aquelles patologies que no requereixen un grau d'hospitalització important.
- Segon nivell. Hospital de Referència: és aquell que pot resoldre pràcticament la totalitat dels problemes de salut susceptibles de curació i millora, excepte els que requereixen recursos tecnològics d'alt nivell o una pràctica especialitzada.
- Tercer nivell. Hospital d'Alta Tecnologia: és el centre que disposa de supraespecialitats i de noves tecnologies diagnòstico-terapèutiques.

El Servei Català de Salut assigna el nivell que correspon als centres i en funció del mateix es determina el seu àmbit d'influència.

¹²⁶ “La productivitat és, ès per sobre de tot, una actitud mental. Busca la millora contínua de tot el que ja existeix. Es basa en la ferma convicció de que les coses es poden fer avui millor que ahir i demà millor que avui. A més a més, requereixen esforços incessants per adaptar les activitats econòmiques a les condicions canviants i aplicar noves teories i mètodes. És la fe en el progrés de la humanitat” (Citat per Valor i Ribera, 1990, segons la definició del Centre Japonès de Productivitat i l'Agència Europea de Productivitat).

¹²⁷ L'excel·lència és un concepte subjectiu i és cada organització la que defineix el seu contingut segons la seva missió i la seva línia d'estratègia competitiva (Valor i Ribera, 1990).



4.5 La Direcció d'Infermeria en el marc de l' estudi.

Al llarg del present capítol hem vist com el concepte de direcció d'infermeria ha anat evolucionant des d'una dimensió d'absoluta dependència del cos mèdic, fins als nostres dies en que la directora d'infermeria es considera una figura més dels òrgans de direcció de les institucions hospitalàries, juntament amb el director gerent, el director mèdic i el director d'administració i serveis (DOGC n° 621, 1985).

És en aquest context de col·laboració entre els diferents estaments que formen part de l'organització hospitalària, que el present treball té raó de ser. I són les necessitats informatives que es generen en les situacions que es desprenen d'aquesta realitat, les que ens interessen.

En aquest capítol hem elaborat una revisió bibliogràfica per entendre l'actualitat infermera, ja que des del nostre punt de vista, la realitat professional d'avui respon a la sedimentació i evolució de diversos conceptes. Per això hem intentat considerar aspectes intrínsecs i extrínsecs a la professió, que en qualsevol cas, formen part d'aquesta realitat que vivim els professionals de la infermeria hospitalària.

És obvi que per assolir la informació que precisen, les directores d'infermeria tenen diferents recursos i fonts. En aquesta ocasió l'estudi es focalitza exclusivament en la informació que obtenen de la seva xarxa social. En aquesta línia i prioritant en tot moment la cerca de la innovació com a factor competitiu, alguns autors (Soo, Midgley i Devinney, 2002) exposen que les xarxes socials tenen un important impacte en la creació de nou coneixement organitzacional.

A partir d'aquest concepte i amb la intenció d'interrogar als directores d'infermeria sobre les característiques de la informació que obtenen de la seva xarxa social, hem inclòs en el qüestionari preguntes referents a la qualitat de la informació, a la tipologia de les fonts i als seus hàbits relacionals.

Les respostes a aquestes preguntes, juntament amb els resultats del grup de discussió, ens han ajudat a definir les necessitats d'informació dels nostres directores.

Volem incidir en aquest punt en la importància dels processos de comunicació que tenen lloc dins i fora de les organitzacions. Es considera que una construcció eficient d'aquests processos de comunicació, proporciona una major precisió, eficiència i rapidesa en l'obtenció de la informació i per tant, això repercuteix favorablement en la presa de decisions (Hodge i Anthony, 1988). En aquest sentit, coneixent les necessitats informatives de les directores d'infermeria i la optimització que fan de les seves relacions i converses, ens atrevim a insistir en que una construcció més eficient de l'ús que fan de les seves converses els pot proporcionar una millor informació.



*capítol 5:l' indicador de
la funció d'intel·ligència
competitiva*





Amb aquest capítol s'inicia l'exposició del treball empíric. Es presenta l'indicador de la funció d'intel·ligència competitiva i es justifica l'ús d'un indicador sintètic. S'exposa la metodologia emprada per a la seva elaboració. Finalment es detalla el desenvolupament seguit en la creació d'aquest indicador.



5.1 Definició de l'indicador de la funció d'intel·ligència competitiva

A partir de la revisió bibliogràfica prèvia, feta en cadascun dels àmbits que emmarquen el present treball, es proposa un model per donar suport a les funcions d'intel·ligència competitiva. Es tracta d'un indicador sintètic focalitzat en la influència que la xarxa social té en els recursos informatius dels directius. De tal manera el model proposat dóna suport a les funcions d'intel·ligència, en la mesura que ofereix informació al propi directiu sobre el rendiment que obté de la seva xarxa social i en conseqüència, pot identificar els seus punts de millora.

Considerem que una part de la informació que utilitzen les directores prové de la seva xarxa social¹²⁸ (Cross i Prusak, 2002).¹²⁹ Aquestes relacions representen un canal de transmissió de coneixement, experiències, informació, dades, consells, etc. que són considerats de gran valor pels propis individus. D'aquesta manera la xarxa social de cada director representa una valuosa reserva informativa. En conseqüència, les pautes relacionals que els directius porten a terme en la seva vida professional quotidiana, influeixen en aquest emmagatzematge d'informació (Verd, 2000).¹³⁰ Malgrat que aquesta via d'informació és reconeguda de manera tàcita, generalment les organitzacions no la contempen com una part formal del cicle d'intel·ligència i per

¹²⁸ No és objectiu d'aquest estudi mesurar quin és la proporció d'informació rellevant que prové de les relacions socials (formals o informals) i quin és el percentatge que prové de recursos documentals. Altres autors han estudiat els diferents tipus d'informació per a les empreses (Smeltzer, Fann i Nikolaisen, 1988; Català i Huguet, 2002; Muñoz, 2003; Muñoz i Morales, 2010).

¹²⁹ La majoria dels experts entrevistats comparteixen aquesta opinió: Dr. Escorsa, Sr. Maspons, Dr. Pérez-Montoro, Sr. Leiva, Sr. Roca, Dr. Molina, Sra. Peretó, Sra. Muntada i Dr. Campo-Vidal.

¹³⁰ Verd *et al.* (2000) han estudiat la reserva formativa (no informativa) que ofereixen les xarxes socials dins les organitzacions.



tant, no es planifiquen accions estratègiques en aquest sentit, ni es contemplen plans de millora (Cross i Prusak, 2002).

El fet de sustentar aquesta reserva d'informació sobre aspectes concrets de les actituds relacionals i característiques concretes del recurs informació i no sobre el concepte abstracte de relació o d'informació, permet aplicar mesures, atorgar valors i obtenir una posició concreta per a cada un de les directores analitzats.

Així doncs el model presentat planteja l'elaboració d'un indicador sintètic que hem anomenat Índex de la Funció d'Intel·ligència Competitiva (IFIC). Es tracta d'un indicador compost que integra diversos indicadors simples i que permet una anàlisi comparativa del comportament dels departaments d'infermeria, en funció dels diferents paràmetres estudiats.

5.1.1 Per què un indicador sintètic?

A la literatura especialitzada en ciències socials, s'observa un creixement en l'ús dels indicadors sintètics (Blancas, Contreras i Ramírez, 2011) doncs proporcionen una visió de conjunt que resulta de gran utilitat tant per a la mesura eficaç de determinats fenòmens, com per a la seva avaluació analítica (Domínguez et al. 2010).

Un indicador sintètic (IS) és aquella combinació (o agregació) matemàtica dels indicadors que representen els diferents components del concepte que es pretén avaluar a partir d'un sistema de partida, proporcionant una avaluació multidimensional del mateix (Saisana i Tarantola, 2002; Nardo et al. 2005; OCDE, 2008).

A partir d'aquesta definició, considerant que un dels objectius del present estudi és valorar numèricament l'ús que les directores d'infermeria fan de l'ús de la seva xarxa de relacions i que es tracta d'un concepte força complex, que requereix analitzar els diferents components que el conformen, s'ha considerat que un indicador sintètic és una eina adequada per aquest cas.

En aquest sentit, Blancas, Contreras i Ramírez (2011) resumeixen en dues, les diverses raons que justifiquen l'ús d'IS. La primera és la capacitat per facilitar la interpretació de la informació, per part dels usuaris i la segona la capacitat d'avaluar de manera senzilla un fenomen complex o multidimensional. Observem que totes dues raons són adients en aquest cas i creiem que aquest IS pot resultar d'utilitat de cara a dissenyar accions de millora pel que fa a l'optimització de la pròpia xarxa social.

“Si es planteja una organització competitiva és impensable imaginar que les persones que tenen la responsabilitat de governar el seu rumb no es plantegin la constant millora del seu Sistema de Presa de Decisions” (León, 1995). Considerem que les organitzacions i els directius poden emprendre accions de millora del rendiment de la seva xarxa social. “És perfectament possible desenvolupar complexes xarxes socials de manera sistemàtica, a través d'una sèrie d'actors essencials per millorar l'eficàcia de qualsevol xarxa informal” (Cross i Prusak, 2002). En qualsevol cas, la condició



primera per iniciar una proposta de millora és conèixer la posició inicial i poder establir una comparativa amb les posicions ocupades per altres organitzacions. D'aquesta manera, el fet de conèixer el propi IFIC, pot suposar pel directiu una eina per elaborar estratègies de canvi o dissenyar millores en el seu model de socialització, per tal d'optimitzar la seva xarxa de relacions segons els objectius de l'organització.

5.1.2 Metodologia d'elaboració de l'índex sintètic

Hi ha diferents metodologies per a l'elaboració d'un indicador sintètic. El motiu per triar-ne una o una altre dependrà dels objectius de l'estudi i del tipus d'anàlisi que els autors desitgin dur a terme (Esty et al., 2005; Blancas et al., 2009). De tal manera, hi ha certs aspectes, com la reducció de la subjectivitat, la facilitat d'interpretació dels resultats i el grau de complexitat operacional (Domínguez et al., 2010), que prenen importància a l'hora de decidir-se per una o per una altre metodologia.

En aquest sentit, una de les preocupacions dels autors que decideixen utilitzar un índex sintètic, és justament minimitzar el grau de subjectivitat associat al mateix i que és implícit a les decisions que l'investigador ha de prendre durant la construcció de l'IS (Nardo et al., 2005).

Som conscients de que el grau de subjectivitat inherent a l'ús de l'IS i que va associat a la presa de decisions tals com la selecció, la normalització i l'agrupació dels atributs (Blancas et al., 2009) pot influir en els resultats obtinguts. En qualsevol cas, hem considerat que un IS és un instrument adient de mesura analítica en l'àmbit de les ciències socials. (Blancas, Contreras i Ramírez, 2011).

En l'apartat 5.2 del present capítol, dedicat a la presentació del model, ens endinsem en la selecció dels atributs, la seva normalització i la manera d'agrupar-los. En qualsevol cas, ja avancem ara que han estat triats en base a la seva vinculació amb l'objectiu de la recerca i consegüentment amb el tipus de relació que s'investiga i amb el contingut d'aquesta relació. En aquest cas es tracta d'una relació entre individus que intercanvien informació (Monge i Contractor, 1988).

Si bé en el nostre cas, podríem parlar de que hem seguit un mètode participatiu per a seleccionar els atributs, doncs s'han dut a terme consultes a experts per a fonamentar la seva tria (Tsaour, Lin i Lin, 2006), des d'un punt de vista metodològic, hem optat clarament per l'agregació simple ja que aquests atributs han estat ponderats amb el mateix pes (Domínguez et al., 2010). Els motius pels quals hem triat aquesta metodologia són d'una banda, el fet de que presenta una dificultat operativa relativament baixa i d'altra banda que ofereix una senzilla interpretació dels resultats. Això és important ja que sovint, els usuaris finals que han d'interpretar els resultats (en aquest cas, les directores d'infermeria) no acostumen a ser experts en la construcció d'IS (Blancas, Contreras i Ramírez, 2011).

Un dels esculls més importants en l'elaboració dels IS correspon a l'agregació dels seus components. Alguns autors han comparat els diversos mètodes d'agregació,



oferint una classificació dels mateixos segons els criteris d'ús més adients per a cada cas (Ebert i Welsch, 2004; Blancas, Contreras i Ramírez, 2011). Segons aquests estudis i tenint en compte que en el nostre cas es parteix d'un concepte qualitatiu (Zhou et al., 2006) hem optat per una agregació additiva ponderada (AAP).

L'AAP és una de les metodologies més utilitzades en la construcció d'IS, a causa de la seva fàcil aplicació. L'agregació de la informació s'aconsegueix, mitjançant la suma dels valors dels indicadors. La posterior agregació dels valors resultants, permet construir dues dimensions que a la vegada, s'agregaran per donar lloc a l'IFIC.

Alguns autors (Nicoletti, Scarpetta i Boylaud, 2000; Munda i Nardo, 2003; Munda i Nardo, 2005) han estudiat els possibles problemes implícits en aquesta metodologia. Aquests treballs fan referència a la independència de totes i cadascuna de les variables, de manera que la contribució de cadascuna d'elles es pot valorar per separat.

5.2 Presentació del model

Prenem com a punt de partida la premissa amb la que es va iniciar *l'Informe sobre el Desenvolupament Humà* de 1990: "La veritable riquesa d'una nació està en la seva gent". Amb aquestes paraules, es presentava una nova manera d'abordar el desenvolupament, que no es basava tan sols en un índex econòmic, sinó que considerava altres aspectes relacionats amb la qualitat de vida, com són la salut, l'educació i el nivell de vida. Aquesta innovació en la mesura del desenvolupament va eixamplar els límits exclusivament econòmics, i es va començar a considerar com a rendibles, aspectes com la bona salut, els anys invertits en educació i l'estabilitat política o la seguretat ciutadana.

En aquesta mateixa línia la proposta de l'IFIC condensa la informació continguda en una sèrie d'atributs o indicadors sobre determinats aspectes relacionals dels directius. Per validar aquest model s'ha treballat amb les dades obtingudes mitjançant un qüestionari (Annex III) que s'ha construït expressament per tal d'explorar els paràmetres d'anàlisi de xarxes socials triats d'acord als objectius de l'estudi. En el capítol 6, s'explica la construcció i característiques d'aquest qüestionari.

L'IFIC és una mesura sintètica de l'ús que els directius estudiats fan de les seves xarxes socials, de cara a obtenir la informació més adient per donar suport a les seves funcions d'intel·ligència competitiva. En aquest sentit es contemplen aspectes relatius a la xarxa de relacions i també a les característiques de la informació que circula per ella.

És evident que es tracta d'un concepte complex de mesurar, tan pel que fa als elements que formen part del mateix com pel que fa a l'obtenció d'uns resultats fàcilment entenedors i útils a l'hora d'establir categories. És justament per aquesta complexitat que a partir dels atributs inicials, s'han determinat un conjunt d'indicadors simples que ofereixen un resum de la informació sobre la funció d'intel·ligència competitiva en dues dimensions bàsiques com són la xarxa social del directiu i la informació que



aquest obté de la mateixa. De tal manera cada una d'aquestes dimensions (dimensió xarxa i dimensió informació) està conformada per diversos factors o indicadors simples, que ens ofereixen una aproximació sobre certs aspectes de cada dimensió. Per la dimensió xarxa aquests indicadors són: l'estructura, la morfologia i les interaccions que tenen lloc dins la mateixa. Pel que fa a la dimensió informació, els indicadors fan referència a les funcions d'intel·ligència, al tipus d'informació i a la qualitat de la mateixa.

A la vegada, aquests indicadors simples presenten diferents atributs, que són els que hem mesurat a través dels ítems del qüestionari. En la dimensió xarxa, els atributs explorats són: la centralitat, la *betweenness*, la cohesió, el rang, la durada de les relacions, la direccionalitat dels contactes i la freqüència amb que es mantenen. Pel que fa a la dimensió informació, els atributs són: la valoració que els directius fan de l'efectivitat de la informació, la rendibilitat de la mateixa, el tipus d'informació i la tipologia de les fonts, la fiabilitat de la informació, la pertinència, la suficiència i el grau d'actualització de la mateixa. L'IFIC es calcula a partir del valor i el recorregut que cada un d'aquests atributs pren, en funció del valor atorgat a cada una de les possibles respostes.

A continuació presentem la taula 5.1 que mostra la descomposició de l'IFIC en dimensió xarxa, dimensió informació i la divisió d'aquestes en indicadors simples i atributs. Posteriorment, s'explicarà amb detall la metodologia seguida per a la seva construcció i càlculs però hem considerat que tenir una imatge prèvia de la composició de l'IFIC, pot resultar aclaridor a l'hora de fer-se una idea global de la seva composició.

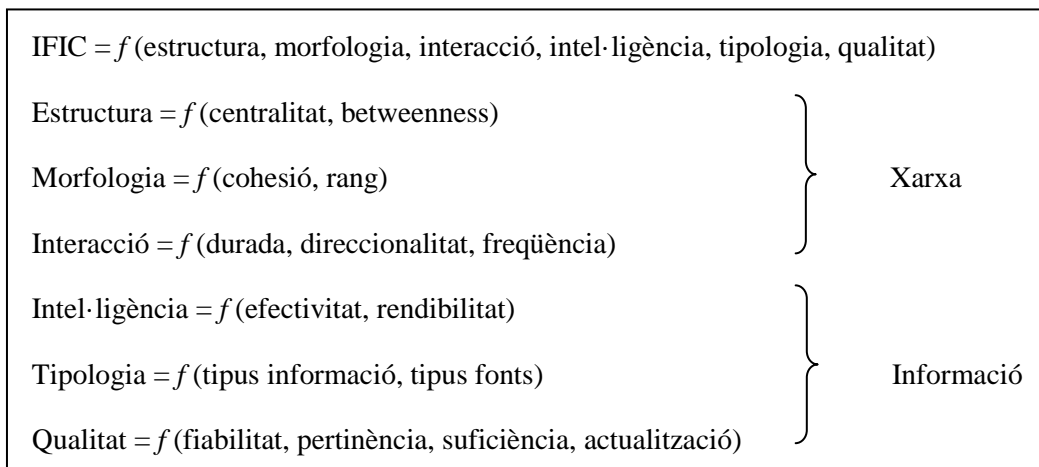
Indicador compost	IFIC														
Dimensions	XARXA						INFORMACIÓ								
Indicadors simples	estructura		morfologia		interacció		intel·ligència		tipologia		qualitat				
Atributs	A1-centralitat	A2-betweenness	A3-cohesió	A4-rang	A5-durada	A6-direccionalitat	A7-freqüència	A8-valoració efectivitat	A9-rendibilitat	A10-tipus informació	A11-tipus fonts	A12-fiabilitat	A13-pertinència	A14-suficiència	A15-actualització

Taula 5.1: Composició de l'IFIC. Elaboració pròpia



Per poder determinar l'abast d'aquesta funció cal definir en primer lloc, el valor i el recorregut de cada un dels atributs esmentats i veure de quina manera participen en la valoració dels indicadors simples. Posteriorment, es defineix l'IFIC en funció¹³¹ de cada un d'ells. Es defineix el terme recorregut com el conjunt de possibles valors que pot adoptar la variable Y.

Segons la nostra proposta, el fet de disposar de valors que representin els atributs analitzats ens ha de permetre avaluar la xarxa de cadascun de les directores i verificar per tant, si aquells que disposen d'una millor posició a la xarxa obtenen una informació més útil per a les funcions pròpies de les directores.



Quadre 5.2 : Descomposició de l'IFIC en funció dels indicadors simples i descomposició d'aquests en funció dels atributs.



¹³¹ Matemàticament una *funció* és una relació $y=f(x)$ on a la variable x s'anomena variable independent i a la variable y variable dependent, donat que els seus valors depenen de x. (Udina, 2006)



Per poder definir la direcció que ha de prendre la valoració de cada atribut hem definit que el valor mínim d'IFIC es produirà quan es denoti l'absència de xarxa de relacions i absència d'informació obtinguda de la xarxa del directiu. (IFIC = 0) i prendrà valors positius creixents fins un valor màxim d'1 per indicar un major grau de xarxa de relacions i/o absència d'informació obtinguda de la xarxa del directiu.

La formulació de l'agregació additiva ponderada (AAP) ve donada per l'expressió:

$$IS_i = \sum_{j \in J} w_j I_{ij}$$

On IS_i denota l'indicador sintètic associat a la unitat i (en el nostre cas i es correspon a cada un dels 48 directores de la XHUP valorats),

I_{ij} denota l'indicador j -èsim associat a la unitat i (en el nostre cas j es correspon a cada un dels quinze atributs valorats)

w_j denota la ponderació assignada al indicador j -èsim (en el nostre cas hem considerat el valor de $w_j = 1$ per a tot valor de j)

Així, podem escriure:

$$IFIC_i = \sum_{j=1}^{15} I_{ij}$$

On $i = 1, \dots, 48$

Igualment per la dimensió Xarxa i Informació podem escriure:

$$XARXA_i = \sum_{j=1}^7 I_{ij}$$

$$INFORMACIO_i = \sum_{j=8}^{15} I_{ij}$$

Segons la notació de j emprada a la Taula 5.1

Finalment, es compleix la igualtat:

$$IFIC_i = XARXA_i + INFORMACIO_i$$



Passem seguidament a definir cada un dels quinze atributs, components del model, amb els que hem volgut donar resposta a la hipòtesis. A continuació s'estableix un valor màxim i un valor mínim per cada una de les dimensions. Posteriorment podrem situar la posició de cada un dels centres hospitalaris, pel que fa als directores d'infermeria, en relació d'aquets valors objectius, assignant valors numèrics a l'aprofitament que aquests directores fan de la seva xarxa social.

5.2.1. Dimensió xarxa.

La literatura ens mostra acord entre els diversos autors a l'hora d'establir quines són les qualitats o els atributs més importants per l'anàlisi de les xarxes socials (Scott, 1991; Wasserman i Faust, 1994). S'estableix, això si, una clara diferència entre els atributs que fan referència a l'estructura interna de la formació reticular i els que serveixen per definir la seva morfologia.

Així els autors que s'han dedicat a analitzar-ne l'estructura (Knoke i Kuklinski, 1982; Mardsen i Lin, 1982; Burt i Minor, 1983; Requena, 1989) ens parlen dels elements que defineixen la posició, tant pel que fa als individus en la xarxa, com pel que fa a la xarxa mateixa, en un context determinat.

D'altra banda, els autors que han analitzat la forma de la xarxa (Mitchell, 1969; Barnes, 1969; Requena, 1989; Bott, 1990), han establert atributs com l'accessibilitat, la densitat i el rang per estudiar les xarxes socials.

En quant a les característiques que fan referència a la interacció de la xarxa, Mitchell (1969) distingeix entre el contingut, la intensitat, durada, direccionalitat i la freqüència de les relacions.

Malgrat que aquests atributs han estat definits en profunditat en el capítol 2, presentem seguidament una breu definició de cada un d'ells.

Elements d'estructura:

A1-Centralitat: aquest concepte fa referència a la posició o localització de l'actor en el conjunt de tota la xarxa. Aquesta posició és determinant del grau d'acció que tenen els actors. Així un actor és central, si està ben connectat amb altres actors del seu entorn (Freeman, 1979).

A2- Intermediació (betweenness) : és un concepte que té a veure amb la posició relativa de cada actor (directora d'infermeria). Es refereix al grau de connexions que passen per un node per tal que un actor arribi a un altre (Freeman, 1979 i 1991). Es tracta d'un concepte que enriqueix la centralitat (Freeman, 1979) donant idea de fins a quin punt un actor facilita que altres contactin entre si a través d'ell.

**Elements de morfologia:**

A3-Cohesió: té a veure amb la consciència col·lectiva (Alonso, 2006) i ens informa de la existència de vincles entre els actors de la xarxa. Les cohesions elevades representen vincles forts i densitats elevades, la qual cosa afavoreix la reserva de capital social (Coleman, 1988).

A4-Rang: aquest concepte mesura directament el potencial d'acció dels actors (Lozares, 1996), de manera que els individus que posseeixen més relacions tenen accés a més recursos.

Elements d'interacció:

A5-Durada: aquest concepte fa referència al període de vida de les relacions socials. L'objectiu d'explorar aquest atribut és comprovar si aquest factor influeix en la informació aportada per les relacions.

A6-Direccionalitat: aquest concepte s'explora per observar si la direcció de la interacció pot influir en la influència d'un actor cap a un altre.

A7-Freqüència: aquest concepte fa referència a la repetició dels contactes entre els actors.

5.2.2 Dimensió informació.**El recurs informació.**

Malgrat que el contingut de la xarxa –en aquest cas, el recurs informació– és un dels atributs que Mitchell (1969) classifica amb els d'interacció, en aquesta ocasió ha estat inclòs a la dimensió d'informació i no en la de xarxa, ja que en el context del present estudi s'ha considerat que el contingut o la informació que circula per la xarxa, mereix una dimensió pròpia, doncs obtenir aquesta informació és el propòsit dels directius i el seu estudi, un dels nostres objectius. És per aquest motiu que, voluntària i expressament, s'ha donat rellevància al recurs informació, atorgant-li la categoria de dimensió com a part integrant de l'IFIC i no tan sols d'atribut que integra l'indicador interacció.

De tal manera a través dels següents atributs (A8; A9; A10; A11; A12; A13; A14; A15) es conforma el recurs informació.

A8- Valoració de l'efectivitat: considerem que l'efectivitat és la capacitat per produir l'efecte desitjat. En aquest cas aquest efecte desitjat es tradueix en l'obtenció d'una informació útil a partir de les converses mantingudes amb els membres de la xarxa social.



A9-Rendibilitat: es considera la rendibilitat com el benefici obtingut a partir dels mitjans utilitzats. En aquest cas, el benefici és la informació obtinguda i els mitjans són els contactes amb els membres de la xarxa social.

A10- Tipus d'informació: d'una banda es valora el tipus d'informació (estratègica o operativa) que proporciona cada tipologia de relacions i d'altra banda, es compara la xarxa interna i la xarxa externa per analitzar el tipus d'informació que prové de cada una d'elles (operativa, legal, estratègica, tècnica, política i econòmica).

A11- Tipus de fonts: s'ha analitzat quines són les principals fonts d'informació utilitzades pels directius i quina és la valoració que en fan.

A12- Fiabilitat de la informació: el valor que una informació té per un directiu és difícil de mesurar donada la forta càrrega subjectiva que acompanya al concepte *valor*. Per aquest motiu ens hem fixat en aspectes com la fiabilitat i la oportunitat de la informació. La fiabilitat dona idea de la credibilitat de la font, de manera que no és el mateix un rumor que la informació procedent d'una font amb una elevada credibilitat.

El concepte oportunitat es refereix al moment en què es rep una informació. De manera que no té el mateix valor una informació rebuda a l'inici d'un projecte que una informació rebuda quan el projecte ja està consolidat. Si bé cal tenir en compte que en els primers moments la informació té un cert component d'incertesa, també està clar que aporta un valor més alt.

A13- Pertinència: és un altre dels components que conforma el valor de la informació. En aquest cas es tracta d'informació que presenta idoneïtat respecte a la necessitat d'informació plantejada.

A14- Sufficiència: és una informació que té totes les dades importants i no cal completar-la.

A15-Actualització: aquest concepte fa referència a que la informació que es rep és vigent. Un altre concepte molt relacionat a aquest és el de l'oportunitat, referit a que la informació es rep quan es necessita.



5.3 Construcció de l'IFIC

A continuació exposarem el desenvolupament seguit pel càlcul de cada un dels quinze atributs que componen l'IFIC.

El valor de l'IFIC és igual a la suma del valor obtingut a partir dels 15 atributs analitzats. Per tant el valor de l'IFIC és un nombre que pot anar de 0 a 15 ja que com veurem, s'ha considerat que cada atribut emprat pot tenir un recorregut de 0 a 1.

Aquest valor d'IFIC considera doncs el mateix pes per a cada un dels atributs. Igualment s'obté un valor que s'ha anomenat dimensió Xarxa a partir de la suma dels 7 primers atributs i un valor anomenat dimensió Informació, resultant de la suma de la resta d'atributs. El valor Xarxa normalitzat i el valor Informació normalitzat, s'obtenen d'un procés típic de normalització.¹³² El motiu pel qual es decideix aplicar un procediment de normalització és contribuir a una interpretació dels resultats més senzilla. La normalització ofereix cada distància en funció de la distància màxima de cada un dels indicadors. De manera que els valors que en resulten indiquen que una determinada unitat està més ben situada, respecte a un indicador inicial si el seu valor és proper a 1 i més mal situada, si el seu valor és proper a 0 (Blancas et al, 2009)

Per tant $IFIC = Xarxa + Informació$

Però $IFIC \text{ normalitzat} \neq Xarxa \text{ normalitzat} + Informació \text{ normalitzat}$

¹³² Es parla de valor normalitzat quan es transforma el valor obtingut a un valor comprès en una escala de 0 a 1, mitjançant un procés matemàtic.



Sinó que IFIC Normalitzat = $[7(\text{Xarxa normalitzat}) + 8(\text{Informació normalitzat})]/15$

Un cop fet aquest aclariment, procedim a exposar el càlcul dels atributs:

A1-Centralitat. En el context de l'IFIC, el valor de la centralitat s'extreu de la primera pregunta de l'enquesta, en la valoració que fem de la quantitat de persones de cada un dels tipus de relacions predeterminats possibles i de la importància que cada un de les directores atorga als diferents tipus de relació que s'han considerat.

En aquest punt s'ha utilitzat la pròpia valoració que les directores fan de cada tipus de relació. Aquest valor s'extreu de les respostes proporcionades per les directores a la pregunta 2 on es valora el tipus de relació més rellevant.

La manera de procedir ha estat la següent: s'han recomptat totes les valoracions realitzades per tipologia possible de relació i s'ha obtingut el tant per ú de cadascuna d'elles al dividir aquest valor pel total de respostes possibles. Aquest resultat s'ha anomenat Vector Rellevant de Relació (VRR) i els valors obtinguts s'exposen a la següent taula:

Tipus de relacions	VRR
Directius d'altres centres	0,1727
Personal del propi centre	0,2091
Proveïdors/comercials	0,0818
Amics personals	0,1591
Àmbit acadèmic	0,1455
Càrrecs institucionals	0,1409
Altres	0,0909

Per altra banda, hem adjudicat de manera proporcional un nombre que va de 0 a 1 en funció de la quantitat de persones que formen part del cercle de relacions de cada director (pregunta 1), de la següent manera:

Quantitat persones	Quantificació intervals
0	0,0000
1	0,1667
2	0,3333
3	0,5000
4	0,6667
5	0,8333
>5	1,0000



Per tant, el valor que s'obindrà de A1-centralitat per cada matriu resposta de la pregunta 1 vindrà donat per:

$$\text{Valor(A1-centralitat)} = (0,1727 \quad 0,2091 \quad 0,0818 \quad 0,1591 \quad 0,1455 \quad 0,1409 \quad 0,0909) \times$$

$$\times (\text{Matriu cercle de relacions } 7 \times 7) \times \begin{pmatrix} 0,0000 \\ 0,1667 \\ 0,3333 \\ 0,5000 \\ 0,6667 \\ 0,8333 \\ 1,0000 \end{pmatrix}$$

S'ha anomenat Matriu de cercle de relacions, al quadre de respostes indicat per cada director a la pregunta 1 del qüestionari.

D'aquesta manera obtenim un valor numèric que dóna idea del grau de connexió de cada director.

Així el **Recorregut (A1-centralitat)** = [0,1]. És a dir, per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.

A2- Betweenness. El valor de la *betweenness* en el context de l'IFIC, es construeix com a suma del valor aritmètic atorgat a les respostes de les preguntes 4 i 6. A la pregunta 4 s'atorga a les respostes, els valors que es mostren a la següent taula:

Resposta	Valor atorgat
Sí, puc contactar directament amb tots ells	0,5000
En alguns casos preciso un intermediari	0,2500
Sempre necessito un intermediari	0,0000

A la pregunta 6 s'atorga a les respostes els valors que mostrem a continuació:



Resposta	Valor atorgat
Tots poden accedir a mi directament	0,5000
En alguns casos precisen un intermediari	0,2500
Sempre necessiten un intermediari	0,0000
Ho desconec	0,0000

D'aquesta manera, un director que pugui contactar directament amb tot el seu cercle de relacions i que a la vegada tots puguin accedir a ell, obtindrà la màxima puntuació en aquest atribut.

Per tant, **Valor (A2-Betweenness)** = Valors resposta P4 + Valors resposta P6

Recorregut (A2-Betweenness) = [0,1] És a dir, per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.

A3-Cohesió. El valor de la cohesió en el context de l'IFIC es calcula com el valor atorgat a les respostes de la pregunta 5, de la següent manera:

Resposta	Valor atorgat
Sí, la majoria estan relacionats	1,0000
Una mínima part estan relacionats	0,5000
No estan relacionats	0,0000
Ho desconec	0,0000
Alguns estan relacionats	0,5000

Per tant, **Valor (A3-Cohesió)** = Valors resposta P5

Recorregut (A3-Densitat) = [0,1]. És a dir per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.



A4- Rang. Pel càlcul del valor d'aquest atribut, s'ha utilitzat directament el nombre de relacions que posseeix cada director sobre el total de relacions possibles.

En el cas d'indicar una resposta de nombre de relacions > 5 , s'ha considerat que aquest era de sis persones. El màxim de relacions possibles d'aquestes tipologies ha quedat limitat a quaranta-dues.

El **Valor (A4-Rang)** = nombre de relacions / nombre de possibles relacions.

Recorregut (A4-Rang) = [0,1]. És a dir per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.

A5- Durada. Per calcular el valor d'aquest atribut s'ha utilitzat la pregunta 3 de l'enquesta i s'han considerat de manera proporcional, els intervals de les possibles respostes de la durada del cercle de relacions, tal com es mostra a la taula següent:

Durada	Valor atorgat
Sense resposta	0,0000
< 1 any	0,0500
Entre 1 i 3 anys	0,1000
Entre 3 i 5 anys	0,1500
>5 anys	0,2000

D'aquesta manera, el **Valor (A5-Durada)** = $\sum_i \text{Valor durada cercle de relacions}$

Un director que manifesti que les cinc persones més rellevants del seu cercle de relacions formen part d'aquest cercle des de fa més de cinc anys, obtindrà la màxima puntuació.

Recorregut (A5-Durada) = [0,1]. És a dir per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.

A6- Direccionalitat. Per calcular el valor d'aquest atribut s'han utilitzat les preguntes 7 i 8, ponderat pel valor de cada tipologia de relació analitzat mitjançant al ja calculat VRR.

El **Valor (A6-Direccionalitat)** = Valor normalitzat [VRR x (Valor Resposta P7 + Valor Resposta P8)]

En el cas de resposta múltiple en aquesta pregunta s'ha pres la que proporciona un major valor a l'atribut.



Recorregut (A6-Direccionalitat) = [0,1]. És a dir per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.

A7-Freqüència: El valor d'aquest atribut s'extreu a partir de la pregunta 9.

S'atorguen valors de manera proporcional als intervals de les possibles respostes de la freqüència mantinguda en el cercle de relacions (pregunta 9) de la manera següent:

Freqüència	Valor atorgat
Diària	1,0000
Setmanal	0,8333
Mensual	0,6667
Trimestral	0,5000
Semestral	0,3333
Anual	0,1667
N/C	0,0000

Per tant, el valor obtingut per cada matriu resposta de la pregunta 9 ve donat per:

$$\text{Valor(A7-Freqüència)} =$$
$$= (\text{Matriu freqüència de relacions } 7 \times 7) \times \begin{pmatrix} 1,0000 \\ 0,8333 \\ 0,6667 \\ 0,5000 \\ 0,3333 \\ 0,1667 \\ 0,0000 \end{pmatrix} / 7$$

S'anomena Matriu freqüència de relacions al quadre de resposta de cada director a la pregunta 9.

D'aquesta manera, el **Recorregut (A7-Freqüència)** = [0,1]. És a dir, per a cada director els valors de resposta resultants estan entre els límits de 0 a 1.



A8-Valoració de l'efectivitat. El càlcul d'aquest atribut s'ha construït com el valor atorgat a les respostes de la pregunta 11, tal com es mostra a la taula següent:

Resposta	Valor atorgat
Molt efectives	1,0000
Efectives	0,7500
Mitjanament efectives	0,5000
Poc efectives	0,2500
Gens efectives	0,0000

Per tant, **Valor (A8-Valoració Efectivitat)** = Valors resposta P11

Recorregut (A8-Valoració Efectivitat) = [0,1]. És a dir, per a cada director els valors de resposta resultants estan entre els límits de 0 a 1.

A9- Rendiment. Per calcular el valor aquest atribut s'atorguen valors a les respostes de les preguntes 19, 20 i 22 de la següent manera:

Resposta	Valor atorgat
Mai	0,0000
Algun cop	0,3333
Sovint	0,6667
Quasi sempre	1,0000

Per tant, **Valor (A9-Rendibilitat)** = Valor normalitzat (Valors resposta P19 + Valors resposta P20 + Valors resposta P22)

Recorregut (A9-Rendibilitat) = [0,1]. És a dir, per a cada director els valors de resposta resultants estan entre els límits de 0 a 1.

A10- Tipus d'informació: El valor i el Recorregut referents a aquest atribut es calculen a partir de la suma de les components A10-a + A10-b.



A10-a : S'extreu a partir de la pregunta 12 i de manera anàloga al càlcul del atribut A1-Centralitat.

A partir de la pregunta 2 de l'enquesta s'obté, en tant per ú, la rellevància denotada pel conjunt de respostes sobre cada tipologia de relació (VRR), segons es mostra a la taula següent:

Tipus de relacions	VRR
Directius d'altres centres	0,1727
Personal del propi centre	0,2091
Proveïdors/comercials	0,0818
Amics personals	0,1591
Àmbit acadèmic	0,1455
Càrrecs institucionals	0,1409
Altres	0,0909

A més, considerem positiva qualsevol resposta sobre la matriu de informació operativa/estratègica (pregunta 12):

Per tant, el valor que s'obté de A10-a per cada matriu resposta de la pregunta 12 ve donat per:

$$\text{Valor}(A10a) = (0,1727 \ 0,2091 \ 0,0818 \ 0,1591 \ 0,1455 \ 0,1409 \ 0,0909) \times$$

$$\times (\text{Matriu Informació operativa/estratègica}) \times \begin{pmatrix} 1,0000 \\ 1,0000 \end{pmatrix}$$

D'aquesta manera, el **Recorregut (A10-a)** = [0,2].

A10-b: Es construeix com el valor atorgat a les respostes de la pregunta 13, de la següent manera:

Cada resposta afirmativa se li atorga un valor de resposta igual a 0,0833

Per tant, **Valor (A10-b)** = Valors resposta P13

Recorregut (A10-b) = [0,1].



$$\text{Valor (A10-Tipus Informació)} = \text{Valor(A10a)} + \text{Valor(A10b)} = \text{Valor normalitzat} \\ ((0,1727 \ 0,2091 \ 0,0818 \ 0,1591 \ 0,1455 \ 0,1409 \ 0,0909) \times \\ \times (\text{Matriu Informació operativa/estratègica}) \times \left(\frac{1,0000}{1,0000}\right) + \text{Valor} \\ \text{resposta P13))}$$

Recorregut (A10-Tipus Informació) = [0,1]. És a dir per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.

A11- Tipus de fonts d'informació. El càlcul del Valor i el Recorregut d'aquest atribut es desenvolupen a partir de les respostes de cada una de les opcions de fonts d'informació de la pregunta 14, de la següent manera:

Frequència d'ús	Valor atorgat
Mai = 0	0,0000
Algun cop = 1	0,0417
Sovint = 2	0,0833
Quasi sempre = 3	0,1250
Sempre = 4	0,1667

Per tant, **Valor (A11 – Tipus de Font)** = Suma dels valors resposta P14

Recorregut (A11 – Tipus de Font) = [0,1]. És a dir, per a cada director els valors de resposta resultants estan entre els límits de 0 a 1.

A12-Valor subjectiu que aporta la informació als directrius: el càlcul d'aquest paràmetre s'ha desenvolupat a partir de la resposta de la pregunta 16, segons els valors que es mostren a la taula següent:



Resposta	Valor atorgat
Absolutament completa	1,0000
Mitjanament completa	0,5000
Gens completa	0,0000

Per tant, **Valor (A12 - Valor)** = Valors resposta P16

Recorregut (A12 - Valor) = [0,1]. És a dir per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.

A13- Pertinència: el càlcul d'aquest atribut es porta a terme a partir de les respostes de la pregunta 18, de la següent manera:

Resposta	Valor atorgat
Absolutament necessària	1,0000
Molt necessària	0,7500
Mitjanament necessària	0,5000
Poc necessària	0,2500
Gens necessària	0,0000

Per tant, **Valor (A13 - Pertinència)** = Valors resposta P18

Recorregut (A13 - Pertinència) = [0,1]. És a dir per a cada director, els valors de resposta resultants, estan entre els límits de 0 a 1.

A14-Suficiència. El càlcul d'aquest paràmetre es desenvolupa a partir del valor atorgat a les respostes de la pregunta 21, segons es mostra:



Resposta	Valor atorgat
Mai	0,0000
Algun cop	0,3333
Sovint	0,6667
Quasi sempre	1,0000

Per tant, **Valor (A14 - Suficiència)** = Valors resposta P21

Recorregut (A14 - Suficiència) = [0,1]. És a dir, per a cada director els valors de resposta resultants estan entre els límits de 0 a 1.

A15- Actualització : El càlcul d'aquest atribut s' efectua a partir valor atorgat a les respostes de la pregunta 17, de la següent manera:

Resposta	Valor atorgat
Absolutament actualitzada	1,0000
Mitjanament actualitzada	0,5000
Gens actualitzada	0,0000

Per tant, **Valor (A15 - Actualització)** = Valors resposta P17

Recorregut (A15 - Actualització) = [0,1]. És a dir, per a cada director els valors de resposta resultants estan entre els límits de 0 a 1.

A partir dels valors i els recorreguts d'aquests quinze atributs, s'obtenen els resultats de l'IFIC per a cada un de les directores estudiats.

La suma dels valors de tots aquests atributs, genera els valors dels indicadors simples i a la vegada, la suma d'aquests ens proporciona el valor de les dues dimensions (veure taula 5.1).

En funció de la valoració i els recorreguts d'aquests quinze atributs, es genera un full de càlcul que proporciona el valor dels indicadors simples, de les dimensions xarxa/informació i consegüentment, el valor de l'IFIC.





*capítol 6: metodologia
per a la validació
quantitativa del model*





Aquest capítol està dedicat a presentar la metodologia emprada per a validar quantitativament el model proposat. En primer lloc es justifica l'ús del mètode d'enquesta, en la línia dels objectius de l'estudi. S'exposa el desenvolupament seguit per a la creació del qüestionari. Finalment s'ofereixen les dades tècniques del mateix.

6.1 L'enquesta

L'enquesta ha estat la metodologia utilitzada per a validar els components que conformen l'IFIC i ens ha permès explorar els atributs amb els que s'ha desenvolupat el model presentat.

El qüestionari emprat en el treball de camp, com a instrument estructurat per a la recollida de dades, ha estat creat expressament per aquesta ocasió. D'una banda s'ha volgut adaptar a les necessitats específiques de l'estudi i mesurar els atributs amb els que posteriorment s'havia de treballar pel desenvolupament de l'IFIC. En segon lloc, perquè en tot moment s'ha volgut trobar l'equilibri entre la nostra necessitat de conèixer els hàbits relacionals dels directius i les possibles susceptibilitats de les persones enquestades, a les que en cap moment s'ha volgut incomodar amb les preguntes. Per això hem estat molt prudents i respectuosos en la redacció dels ítems. I en tercer lloc, cal reconèixer que no s'ha trobat cap qüestionari que s'adaptés a les nostres necessitats, doncs fins ara estudis similars han estat majoritàriament orientats cap a altres àmbits com el màrqueting.

Un cop hem revisat el marc teòric (capítols 2, 3 i 4); definits els objectius; formulada la hipòtesi; fet operatius els conceptes clau i delimitada la població de l'estudi (Cea, 2004) (capítol 1) ens disposem a endinsar-nos en un dels punts àlgids de la investigació quantitativa: el disseny del qüestionari. No és que aquesta fase sigui més important que les anteriors o posteriors, sinó que justament el disseny de l'enquesta, dóna consistència al centre del projecte. Les fases anteriors han estat absolutament necessàries per arribar a aquesta i les posteriors en seran conseqüència. Per aquest motiu es considera que, sense treure valor a totes i cadascunes de les etapes prèvies i successives, aquest disseny té un important pes en la totalitat de la recerca ja que és l'instrument amb el què hem d'aconseguir la informació necessària per assolir els nostres objectius.



6.2 Elecció del mètode d'enquesta

“L'enquesta és una estratègia d'investigació que es caracteritza per l'aplicació d'un procediment estandarditzat per a l'obtenció d'informació d'una mostra de subjectes”

M^a Angeles Cea, 2004

L'estandardització mencionada per Cea, es basa en que “l'enquesta realitza a tots els entrevistats les mateixes preguntes, en el mateix ordre i en una situació social similar” (Díaz de Rada, 2005). Tenint en compte aquestes característiques particulars de l'estandardització, Fowler i Manglione (1990) asseguren que la diferència en les respostes es pot interpretar com un reflex de les diferències entre els entrevistats i no pas com a diferències en el procés de producció de resposta. Basant-se en això, aquests autors defensen que l'enquesta estandarditzada redueix el possible error entre l'investigador i l'entrevistat. Aquesta particularitat destaca l'enquesta d'altres tècniques, com l'entrevista en profunditat; l'entrevista biogràfica o els grups de discussió.

A continuació es fa una valoració dels objectius, les característiques principals, els avantatges i els inconvenients del mètode d'enquesta (Cea, 2004) i es comparen amb les característiques del nostre estudi. La taula 6.1 mostra la correspondència entre els objectius propis del mètode d'enquesta i alguns dels objectius definits en el present estudi.

Objectius de l'enquesta	Correspondència amb objectius de l'estudi
Obtenir informació d'un conjunt de persones.	Conèixer l'estructura de les formacions reticulars de les directores d'infermeria i analitzar el contingut d'aquestes xarxes.
Comparar les dades obtingudes.	Assegurar una recollida de dades sistematitzada, que permeti la comparació.
Generalitzar resultats.	Analitzar les dades i extreure'n conclusions.
Avaluar la qualitat dels resultats.	Per aconseguir resultats de qualitat, cal disminuir al màxim els errors, portant a terme una metodologia acurada.

Taula 6.1: Comparativa entre els objectius del mètode d'enquesta i alguns dels objectius del nostre estudi. Basat en Cea (2004).

En la taula 6.2 es comparen les principals característiques del mètode d'enquesta i les característiques del present estudi:



Característiques de l'enquesta	Respecte del nostre el nostre estudi
És adient per l'estudi d'aspectes objectius.	Hi ha preguntes que valoren fets.
És adient per l'estudi d'aspectes subjectius.	Hi ha preguntes que valoren opinions.
La informació s'obté de les respostes pronunciades pels enquestats (observació "indirecta"). Per això cal tenir en compte la possibilitat de que la informació obtinguda no sigui un fidel reflex de la realitat analitzada.	Caldrà una elaboració minuciosa del qüestionari, per tal d'aconseguir la informació desitjada i no cap altre.
Perquè les respostes es puguin comparar, cal seguir un procediment estandarditzat pel que fa a la recollida i la anàlisi de les dades.	Es fan les mateixes preguntes, en el mateix ordre i tots els enquestats estan en condicions socials similars.

Taula 6.2: Comparativa entre les característiques del mètode d'enquesta i les característiques del nostre estudi. Basat en Cea(2004).

Seguidament es mostren els avantatges i els inconvenients del mètode d'enquesta amb l'objecte de valorar-los i decidir si és convenient utilitzar-lo:

Avantatges del mètode d'enquesta	Inconvenients del mètode d'enquesta
<ul style="list-style-type: none"> - Permet valorar aspectes objectius i subjectius. - L'estandardització permet la comparació dels resultats. - Els resultats poden generalitzar-se dins del límits de l'estudi. - Si no es comenten errors, la informació obtinguda és significativa - Pot aconseguir-se un volum d'informació important a una mínima despesa econòmica i temporal. 	<ul style="list-style-type: none"> - La informació es restringeix a la proporcionada pels individus. Cal considerar que les preguntes tancades, donen opcions de resposta prèviament fixades. - El propi qüestionari pot provocar efectes reactius en la resposta (Sudman i Bradburn, 1974; Fowler i Mangione, 1990). Aspectes com el format, les opcions de resposta o la ubicació de les preguntes, poden afectar la validesa de les respostes.

Taula 6.3: Avantatges i inconvenients del mètode d'enquesta. Cea (2004)

Un cop valorats aquests aspectes, es confirma que el mètode d'enquesta respon als objectius i a les característiques del nostre estudi i que els inconvenients considerats poden ser minimitzats amb una acurada elaboració del qüestionari.

A partir d'aquest punt es valoren els diferents tipus d'enquestes, amb l'objectiu de decidir el més adient pel nostre estudi. Aquesta és una decisió important ja que d'ella en depèn el disseny del qüestionari. Arribat aquest moment, cal valorar la via d'administració de l'enquesta (Cea, 2004), els possibles errors i si hi ha manera de prevenir-los i/o contrarestar-los.

S'ha elaborat la taula 6.4 que relaciona els factors a valorar (Cea, 2004) amb les característiques específiques del nostre estudi i com a resultat, s'obté el tipus d'enquesta recomanada, segons la via d'administració de la mateixa:



Factors a valorar	Característiques de l'estudi	Enquesta recomanada
Objectius de la investigació. La informació que desitgem és objectiva o subjectiva?	S'aborden qüestions personals (relacions) i professionals (bon aprofitament de les relacions?). Està exposat al biaix de desitjabilitat social.	Preferible una enquesta autoadministrada que evita la presència d'un entrevistador i això comporta intimitat.
La complexitat del tema afectarà l'extensió i la dificultat del qüestionari.	Precisarà preguntes amb varies opcions de resposta.	Preferible una enquesta autoadministrada .
Població a enquestar: tipus de població; facilitat de localització; dispersió geogràfica.	Al tractar-se d'un col·lectiu especialitzat, s'utilitza un directori professional (Díaz de Rada, 2005). Tenim una grandària de la mostra=61. Dispersió per tot el territori català.	Es pot considerar l'entrevista cara a cara, ja que la n no és gaire gran. Però el fet d'estar repartits per tot Catalunya, encarriria l'estudi. Per això és preferible optar pel correu .
Temps disponible: cal valorar la immediatesa; la despesa econòmica i els errors que poden prolongar el treball de camp.	La informació que desitgem obtenir no és immediata, sinó que fa referència als hàbits relacionals dels enquestats. En aquest cas doncs, la prolongació del treball de camp no significa un error en la mesura de les respostes. No tenim uns terminis estrictes.	Ens podem permetre considerar l'enviament per correu postal (i els recordatoris com estratègia per augmentar la taxa de resposta) .
Recursos econòmics, materials i humans.	Al tractar-se d'una tesi doctoral, els recursos humans es redueixen a una persona; els recursos econòmics es redueixen a un ajut de la UB per a les despeses durant l'elaboració de la tesi.	Els recursos limitats ofereixen la opció d'una enquesta autoadministrada per correu .
Nivell de qualitat de les dades. Té a veure amb la taxa de resposta; els biaixos de desitjabilitat social i els errors de mesura.	Tenim l'oportunitat de conèixer el nom i lloc de treball de les 68 persones que componen la mostra.	Valorem la opció de l'entrevista personal, ja que proporcionaria un percentatge major de resposta però la desestimem per resultar cara. L'enquesta autoadministrada està menys exposada al biaix de desitjabilitat social.

Taula 6.4: Relació dels factors proposats per Cea (2004) en quant a la tria del tipus d'enquesta, amb les característiques del nostre estudi.



Després de considerar els factors anteriors, s'ha optat per una enquesta autoadministrada (és el propi enquestat qui llegeix el qüestionari i escriu les respostes) , enviada per correu electrònic, *Electronic Mail Survey* (EMS). D'aquesta manera s'aconsegueix:

- Abaratir les despeses del treball de camp.
- Proporcionar comoditat a l'enquestat, ja que podrà triar el moment que més li convingui per respondre el qüestionari, en funció de les seves prioritats, la seva feina i el seu temps.
- Que l'enquestat percebi un major sentiment de privacitat
- Reduir l'error degut a l'ordre de pregunta i a l'ordre de resposta. Les enquestes autoadministrades són les que acusen menys els efectes de recència (triar la última resposta) o de primacia (triar la primera resposta).

Malgrat tot, ha estat precís valorar els inconvenients descrits per Cea (2004) de l'enquesta enviada per correu per tenir-los presents i si és possible, minimitzar els errors propis d'aquesta via d'administració.

Aquests inconvenients són:

- Impossibilitat per assistir a l'enquestat respecte als possibles dubtes que li presenti el qüestionari.
- Impossibilitat de controlar que la persona que respon el qüestionari sigui realment, la persona que hem seleccionat.
- Les preguntes obertes solen ser més breus i difícils d'interpretar que en els qüestionaris cara a cara (Dillman, 1983).
- És el mètode d'enquesta que precisa un major període de temps pel treball de camp.
- Risc de no resposta d'ítem o total.

Respecte al temps requerit pel treball de camp, cal assenyalar que la EMS és el mètode d'enquesta per correu que redueix més el temps dedicat a la recollida d'informació. Shaefer i Dillman (1998) van realitzar un estudi comparatiu i van observar que els qüestionaris per correu electrònic eren retornats abans que els qüestionaris en paper. Metha i Sivadas (1995) atorguen al correu electrònic una rapidesa de resposta deu cops més elevada que al correu postal. Mann i Stewart (2002) asseguren que aquesta rapidesa en la resposta pels correus electrònics augmenta quan es tracta d'enquestes mitjançant una plana web, com és el nostre cas, per sobre dels que proporcionen el qüestionari mitjançant un arxiu adjunt.

Davant dels inconvenients esmentats, es considera imprescindible dur a terme una elaboració del qüestionari extremadament acurada, intentant que el rigor de contingut i de disseny augmenti la qualitat de l'enquesta per correu. En aquest sentit, es destaquen les possibilitats gràfiques dels dissenys electrònics, que poden incloure desplegable per les respostes múltiple.

En quant al risc de no resposta, alguns autors (Metha i Sivadas, 1995; Schaefer i Dillman, 1998) defensen la comoditat de respondre teclejant per sobre de respondre escrivint, sobretot quan la mostra es focalitza en determinats perfils sociodemogràfics.



Per reduir l'error de no resposta (total i de ítem) Dillman (1978, 1983, 2000) presenta un mètode per incrementar la taxa de resposta dels qüestionaris per correu. En el *Total Design Method* (TDM), l'autor proposa una sèrie d'actuacions per les diferents fases de l'enquesta per correu. Les fases suggerides per Dillman són: 1-disseny del qüestionari, 2-preparació de l'enquesta i 3-seguiment del qüestionari.

A continuació presentem la taula 6.5 que recull les activitats proposades per l'autor, corresponents a cadascuna de les fases esmentades.

Disseny del qüestionari	Preparació de l'enquesta	Seguiment del qüestionari
<p>Contingut: senzill; ràpid de respondre; interessant per l'enquestat.</p> <p>Disposició: les preguntes més interessants i relacionades amb el tema, han d'anar al començament. Al final, cal posar les que no tinguin tanta importància (dades personals, etc.).</p> <p>Disseny: atractiu i endreçat.</p> <p>Format: electrònic. Hi haurà una portada amb el títol de l'estudi.</p>	<p>Carta d'avís. Per despertar l'interès per l'estudi, cal enviar amb antelació una carta que expliqui que s'està duent a terme un estudi socialment útil i el motiu pel qual se l'ha inclòs en el mateix. Quina és la importància de la seva resposta. Quin ha estat el procediment seguit. S'assegura confidencialitat. S'especifica a la carta, la manera d'accedir al qüestionari i la data d'activació de la plana web. Aquesta carta, cal signar-la a mà i amb bolígraf blau, que té connotacions de major proximitat.</p>	<p>1 setmana després de l'activació del qüestionari, s'envia un recordatori postal als que encara no hagin respost. Se'ls agraeix la col·laboració. Se'ls recorda la importància de la seva participació en l'enquesta.</p> <p>3 setmanes després de l'activació del qüestionari, s'envia una segona carta a tots aquells que no han respost.</p> <p>7 setmanes després de l'activació del qüestionari, es torna a enviar una carta recordatori.</p>

Taula 6.5: Actuacions que el TDM, proposa per a cada una de les fases dels qüestionaris per correu. Basat en Cea (2004) i Dillman (2000).

Dillman suposa que els enquestats estan millor predisposats a respondre quan reben alguna gratificació a canvi de la seva col·laboració. En el nostre cas s'ha proposat una gratificació simbòlica, ja que es tracta d'un agraiement al final de la carta, a més a més d'una promesa de menció de la seva col·laboració en la investigació.

Basant-nos en House, Gerber i McMichael (1977) s'ha optat en fer els enviaments dels recordatoris per correu postal certificat. Aquests autors van obtenir percentatges més elevats de qüestionaris degudament complimentats, quan el tercer enviament (el que correspon a la setmana setena) es va fer amb correu certificat (43%) que no pas quan van fer els enviaments per correu postal normal (20%). Hem considerat que si aquest factor ha millorat la taxa de no resposta, és aconsellable utilitzar aquesta modalitat postal certificada, des del primer enviament de recordatori i no tan sols en el tercer.



Schaefer i Dillman (1998) van obtenir els percentatges de resposta promig que exposem a continuació, en les enquestes per correu electrònic, segons si rebien 1, 2 ó 3 cartes recordatòries:

- 1 carta	28'5%
- 2 cartes	41%
- 3 ó més cartes.....	57%

A partir d'aquests percentatges obtinguts per Schaefer i Dillman, i amb el propòsit d'apropar-nos el més possible al 100% de respostes, es preveu una combinació de mètodes d'enquesta (Schaefer i Dillman, 1998; Biemer i Lyberg, 2003). Es planifica fer enquestes personals per completar la informació no aconseguida amb les enquestes autoadministrades. L'estratègia és la següent:

Enviament carta avís	Enviament carta presentació + qüestionari	1 setmana: Carta recordatori	3 setmanes Carta recordatori	7 setmanes Carta recordatori	9 setmanes Trucada telefònica	Entrevista personal
----------------------	---	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	---------------------

Taula 6.6: Seqüència del mètode d'enquesta seguit en el present estudi.

De tal manera, les directores que no han respost el qüestionari després del tercer contacte, han rebut una trucada telefònica per preguntar si tenen algun problema amb el qüestionari, si el prefereixen en format paper o si podem quedar d'acord per una entrevista personal.

6.3 El disseny de la mostra

L'enquesta es dirigeix a l'univers d'estudi, és a dir, la totalitat d'unitats de les que desitgem obtenir informació (Sánchez Crespo, 1971). Es tracta doncs d'una anàlisi censal (Casal i Mateu, 2003) que vol estudiar la

població de les directores d'infermeria de tots els hospitals que pertanyen a la XHUP a Catalunya, entre abril i juliol de 2010.

El tamany de la mostra, en aquest cas, coincideix amb la població i si bé en un principi es va considerar que corresponia a $n=68$, durant el procés de resposta del qüestionari, que ens va permetre estar en contacte amb les directores dels centres, ens vam assabentar que alguns d'ells dirigeixen dos centres¹³³. De tal manera que les

¹³³ Les direccions d'infermeria compartides corresponen als següents centres: Josep Trueta de Girona i ICO Girona; Hospital de Calella i Hospital de Blanes; Hospital Clínic de Barcelona i Hospital de l'Esperança; Hospital Trias i Pujol i ICO Badalona; Hospital St. Camil i Hospital de St. Antoni Abat.



direccions d'infermeria, que és la figura objecte de l'estudi, correspon a **n=61** en lloc de 68. (A l'IV es presenta un llistat complet dels centres on desenvolupen els seus càrrecs les directores incloses en el present estudi).

Al tractar-se d'una mostra relativament petita permet un major control de la investigació. D'altra banda, el fet d'examinar tota la població, ha possibilitat conèixer exactament la distribució que presenten les variables estudiades en aquesta població (Casal i Mateu, 2003).

El marc mostral és el directori dels hospitals de la XHUP (Decret 124/2008, de 25 de juny, DOGC nº 5161).¹³⁴ Aquest directori presenta les actualitzacions de les dades administratives referents al nom i l'adreça dels centres i inclou els centres hospitalaris de nova construcció.

6.4 Elaboració del qüestionari

L'instrument utilitzat per a la recollida d'informació és el qüestionari. Com ja s'ha anat observant quan ens hem referit a l'elecció del mètode d'enquesta, el disseny del qüestionari constitueix un pas fonamental en el procés de planificació de l'enquesta. Un disseny acurat pot minimitzar els errors d'especificació, de mesura, de resposta, i els biaixos de l'enquesta.

A continuació es presenta un seguiment de tot el procés d'elaboració, prestant especial atenció als aspectes que poden prevenir o contrarestar els errors comentats.

6.4.1 Conceptes clau

La millor manera d'evitar els errors d'especificació és fer una acurada definició dels conceptes clau per la mesura del problema d'investigació i quina és la millor manera de fer-los operatius.

Hox (1997) distingeix entre concepte i constructe, de manera que mentre el concepte fa referència a una abstracció, el constructe és un concepte sistemàticament definit que permet ser més fàcilment usat en la investigació. Així, el concepte que es vol mesurar amb el nostre qüestionari són "les relacions". Mentre que els constructes d'aquest concepte serien la posició que un actor ocupa a la xarxa, el nombre de vincles que estableix, la intensitat d'aquests vincles, la densitat de la xarxa, el rang de l'actor en qüestió, l'antiguitat de les relacions, la freqüència dels contactes, el tipus d'informació que proporcionen els vincles, el profit que es pot treure d'aquests contactes, etc.

¹³⁴ Existeix un Decret 196/2010 de 14 de desembre (DOGC nº 5776, 2010), que amplia la llista de centres de la XHUP a 69 però és posterior al treball de camp d'aquest estudi.



6.4.2 Operacionalització

A partir d'aquí cal passar d'aquests constructes teòrics a variables observables (Hox, 1997).

El diccionari ens ofereix les següents definicions del concepte "relació":

"Connexió, lligam que hom percep o imagina entre dues o més coses."

"Lligam d'amistat, coneixença, tracte, entre dues persones."

"El fet d'estar interessades mútuament."

Com es pot observar es tracta de definicions teòriques que, tal com exposa Hox, precisen d'una major concreció per poder ser operatives. De tal manera, s'acoten els conceptes clau de l'estudi en funció dels objectius de la investigació.

Així, sent la nostra hipòtesi:

Els directius més i millor relacionats (**professionalment, socialment, acadèmicament**) tenen una millor informació (**quantitativa i qualitativa**) que els pot resultar útil de cara a dur a terme les seves funcions de presa de decisions.

De les tres dimensions bàsiques mencionades a la hipòtesi se'n deriva el següent desglossament del concepte "relació":

- Dimensió professional: nombre de vincles, intensitat dels vincles, antiguitat de les relacions, freqüència dels contactes, tipus d'informació que proporcionen els vincles, són relacions de dins o de fora de l'organització? I quin profit es treu de les relacions?
- Dimensió social: nombre de vincles, intensitat dels vincles, antiguitat de les relacions, freqüència dels contactes, tipus d'informació que proporcionen els vincles i quin profit es treu de les relacions?
- Dimensió acadèmica: nombre de vincles, intensitat dels vincles, antiguitat de les relacions, freqüència dels contactes, tipus d'informació que proporcionen els vincles i quin profit es treu de les relacions?

Considerant els objectius de la investigació, s'utilitzen aquestes variables derivades del concepte clau, per mesurar l'actitud de les directores en quant a la seva xarxa de relacions. De tal manera, s'estableix una relació de quinze atributs mesurables:

- Centralitat de l'actor
- *Betweenness* de l'actor
- Cohesió de la xarxa
- Rang de l'actor
- Durada de la relació
- Direccionalitat del vincle
- Freqüència dels contactes
- Valoració de l'efectivitat de la relació



- Rendibilitat de la informació obtinguda a través de les relacions
- Tipus d'informació obtinguda a través de les relacions
- Tipus de fonts d'informació
- Fiabilitat de la informació obtinguda a través de les relacions
- Pertinència de la informació obtinguda a través de les relacions
- Suficiència de la informació obtinguda a través de les relacions
- Grau d'actualització de la informació obtinguda a través de les relacions

Aquests atributs són extensament definits al capítol 5, en la presentació del model elaborat per mesurar les relacions. El que es pretén en aquest punt és mostrar la coherència entre el concepte clau i els indicadors de mesura, la qual cosa significa que estem en el camí d'evitar errors d'especificació.

6.4.3 Formulació de les preguntes del qüestionari

En aquest punt, per tal de controlar els errors de mesura i els errors de resposta, es consideren aspectes com la manera de formular les preguntes; el context de la pregunta; les opcions de resposta; la redacció i la via d'administració del qüestionari.

Evidentment les preguntes s'han d'avenir als objectius de la recerca, tal com s'ha intentat amb una correcta especificació dels conceptes, però també cal assegurar-se de que tots els enquestats puguin fer la mateixa interpretació de les preguntes.

Un altre aspecte important fa referència a l'ordre de les opcions de les respostes. En aquesta ocasió la majoria de les preguntes del qüestionari són tancades i això implica que cal tenir molt present els errors deguts a l'ordre en que es presenten les respostes. Tanmateix, el fet de ser una enquesta autoadministrada pot ajudar a minimitzar aquest error.

6.4.4 Evolució del qüestionari

Basant-nos doncs en els atributs resultants del procés de fer operatiu el concepte clau de la investigació i considerant també els elements que cal tenir en compte per a l'anàlisi de xarxes socials i que han estat definits al capítol 2, s'elabora una primera versió del qüestionari (l'hem anomenat Q_3, ja que existeixen dues llistes prèvies amb possibles preguntes, que corresponen a les versions Q_1 i Q_2). A partir d'aquesta versió Q_3 el qüestionari va evolucionant (versions Q_4 i Q_5) i en aquest punt es manté una entrevista amb la Dra. Barrios¹³⁵, experta en l'elaboració de qüestionaris, que el sotmet a revisió, observant la relació entre les preguntes i els objectius. D'aquesta consulta es deriven una sèrie de recomanacions com:

¹³⁵ La Dra. Barrios és professora titular de la Facultat de Documentació de la Universitat de Barcelona, especialista en metodologia de la recerca.



- Agrupació dels objectius del qüestionari, per minimitzar la confusió dels enquestats.
- Passar les preguntes sobre les dades personals al final del qüestionari (Dillman, 2000).
- Respectar el principi de la idea única per cada pregunta.
- Emprar un vocabulari senzill i precís, evitant conceptes que poden resultar confosos a les persones alienes a l'estudi.

Amb aquestes orientacions es revisa i corregeix el qüestionari i es valora la possibilitat d'afegir alguna pregunta de caràcter qualitatiu. Es considera que el fet d'incloure preguntes qualitatives en una investigació estandarditzada pot aportar una certa flexibilitat i dinamisme al qüestionari. De tal manera, s'obté la versió Q_6, amb la qual es decideix iniciar la fase del pre-test.

6.4.5 Pre-test del qüestionari

L'objectiu general d'aquest test de validació és comprovar el funcionament del qüestionari (Oncins, 1991).

Per aquest motiu s'ha seleccionat un reduït nombre de persones (cinc en total) que representen les diferents característiques de la mostra. Entre les persones triades n'hi ha que tenen una formació similar a la que presenta el públic diana; altres estan treballant a l'àmbit hospitalari i no són experts en l'àmbit de sistemes d'informació organitzacional, alguns són comandaments que han de prendre, en el seu dia a dia, decisions estratègiques i operatives. També n'hi ha que tenen àmplies i valuoses xarxes de relacions que utilitzen habitualment per a la seva feina, d'altres que no les fan servir, al menys no de manera conscient. I en darrer lloc, hi ha alguna persona experta en temes de recerca i estadística, la qual cosa es valora com a molt útil per fer una crítica metodològica del qüestionari. Considerem que entre tots ens poden donar una bona mesura respecte a la claredat i la coherència de les preguntes. A l'Annex I s'inclou una taula amb les característiques de les persones triades.

Es sol·licita la col·laboració d'aquestes cinc persones perquè responguin el qüestionari, demanant-li's expressament que siguin crítiques amb les preguntes.

Amb la intenció de completar l'avaluació del qüestionari es defineixen els següents objectius específics per aquesta etapa del pre-test:



- comprovar si la redacció dels enunciats és intel·ligible
- comprovar si falta o sobra alguna qüestió respecte als objectius establerts
- comprovar si les respostes múltipler les són adients a allò que l'enquestat respon espontàniament
- comprovar el temps necessari per respondre la totalitat de les preguntes

Considerant aquests objectius específics de valoració, juntament amb el qüestionari, es lliura als avaluadors una carta de presentació, un full amb una petita explicació dels objectius del qüestionari i un altre full d'avaluació on poden registrar les seves impressions sobre la redacció, l'adequació dels continguts amb els objectius del qüestionari, la distribució de les preguntes, la facilitat/dificultat per triar una resposta en el cas de que aquestes siguin múltipler les i el temps dedicat a la resposta de les preguntes. A l'Annex I s'inclou una taula que monitoritza el procés de validació del qüestionari i una taula que mostra els resultats de l'avaluació feta pels col·laboradors.

Un cop analitzats els resultats d'aquesta avaluació es procedeix a la correcció del qüestionari segons les recomanacions dels nostres col·laboradors, obtenint el Q_7.

A continuació presentem la taula 6.7 que mostra l'evolució del qüestionari des de les primeres versions, fins arribar a la definitiva.



Xarxes socials com instrument de suport a les funcions d'Intel·ligència

	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Pre-test	Q_7
Objectius del qüestionari	Qualitat informació Tipus relacions Estructura i morfologia xarxes socials Tipus relacions Comparar info de la xarxa amb altres fonts Quantitat informació	Qualitat informació Tipus relacions Estructura i morfologia xarxes socials Tipus relacions Comparar info de la xarxa amb altres fonts Quantitat informació	Tipologies xarxes: estructura; morfologia; contingut Tipologies informació procedent xarxes Efectivitat informació des del punt de vista de les funcions intel·ligència	Tipologies xarxes: estructura; morfologia; contingut Tipologies informació procedent xarxes Efectivitat informació des del punt de vista de les funcions intel·ligència		Tipologies xarxes: estructura; morfologia; contingut Tipologies informació procedent xarxes Efectivitat informació des del punt de vista de les funcions intel·ligència
Blocs	Dades personals Xarxa contactes Informació Funcions intel·ligèn	Dades personals Xarxa contactes Informació Funcions intel·ligèn	Xarxa contactes Informació Funcions intel·ligència Dades demogràf	Xarxa contactes Informació Funcions intel·ligència Dades demogràf		Xarxa contactes Informació Funcions intel·ligència Dades demogràf
Núm. preguntes	37	37	28	30		28
Comentaris		Es poleix la redacció	Consulta a experta (Dra. Barrios)	S'inclouen preguntes qualitatives		Es corregeix segons l'avaluació pre-test

Taula 6.7 :Evolució del qüestionari segons els objectius del mateix, els blocs que el configuren i el nombre de preguntes.



6.4.6 El qüestionari

La nova versió del qüestionari (Q_7) es considera apte per ser enviada a la mostra. A l'Annex III s'inclou aquesta versió definitiva del qüestionari, així com a l'Annex II es mostren la carta de presentació i els recordatoris elaborats seguint el TDM de Dillman.

Es tracta d'un qüestionari amb vint-i-vuit ítems, distribuïts en quatre blocs. S'inicia amb una carta de presentació i es finalitza amb un agraïment per la col·laboració prestada. També s'inclouen dades de contacte per si els enquestats precisen consultar alguna cosa sobre l'enquesta.

El primer bloc inclou preguntes relacionades amb la xarxa de relacions. Són deu preguntes i exploren aspectes com l'estructura, la morfologia i la interacció de la xarxa social. La informació derivada d'aquest primer bloc s'ha utilitzat pel desenvolupament de l'IFIC. Concretament per dur a terme els càlculs dels atributs que conformen la dimensió xarxa de l'indicador.

El segon bloc, conté set preguntes que fan referència al contingut de la xarxa, és a dir, la informació que circula per la mateixa i les seves característiques en quant a tipologia i qualitat. Els resultats d'aquestes qüestions s'han utilitzat pels càlculs dels atributs de la dimensió informació de l'IFIC.

El tercer bloc està conformat per preguntes sobre l'ús que els directius fan de la informació que els arriba a través de la xarxa de relacions. Són set preguntes i la informació resultant s'ha utilitzat pels càlculs dels atributs de la dimensió informació de l'IFIC.

Finalment, el quart bloc, conté quatre preguntes sobre dades particulars de les directores o bé del centre on desenvolupen la seva activitat professional.

A la taula 6.8 es relacionen els objectius del qüestionari, amb els diferents blocs, les preguntes i els conceptes que s'explora amb elles.



Objectius	Blocs del Q	Justificació dels blocs	Correspondència amb les preguntes	Correspondència amb els atributs de les xarxes
a) Estudiar la tipologia de les xarxes de relacions de les directores d'infermeria: estructura, morfologia, interacció.	1) Tipologia de les xarxes de relacions.	<u>Sobre la xarxa de relacions:</u> Volem observar la composició de la xarxa. Les preguntes tenen a veure amb conceptes fonamentals per l'anàlisi de xarxes, com són els aspectes estructurals, morfològics i d'interacció de les xarxes. Amb l'estudi de les propietats dels vincles es pot definir la funció de la xarxa.	1, 2 4, 6 5 1 3 7,8 9	A1- centralitat A2- betweenness A3- cohesió A4- rang A5- durada A6- direccionalitat A7- freqüència
b) Analitzar la tipologia de la informació que prové de les xarxes de relacions així com la garantia de les fonts i la quantitat i la qualitat de la informació que prové d'elles.	2) Contingut de la xarxa: la informació.	<u>Sobre la informació:</u> Conté preguntes que tenen a veure amb el contingut de la xarxa, és a dir, amb el recurs informació, les fonts i la seva qualitat.	12, 13 14	A10- tipus informació A11- tipus fonts

Taula 6.8.a. :Relació entre els objectius del qüestionari, els blocs, les preguntes i els conceptes explorats.



Objectius	Blocs del Q	Justificació dels blocs	Correspondència amb les preguntes	Correspondència amb els atributs de les xarxes
c) Conèixer l'efectivitat de la informació que prové de la xarxa de relacions des del punt de vista de les funcions d'intel·ligència.	3) Efectivitat de la informació respecte a les funcions d'intel·ligència.	<p><u>Sobre la utilitat de la informació en les funcions d'intel·ligència:</u></p> <p>Es vol estudiar de quina manera la informació que prové de la xarxa de relacions de les directores, dóna suport a la presa de decisions.</p>	11 19, 20, 22 16 18 21 17,23	A8- efectivitat A9- rendibilitat A12- fiabilitat A13- pertinència A14- suficiència A15- actualització
	4) Dades demogràfiques.	<p><u>Dades demogràfiques:</u></p> <p>Es tracta d'un apartat molt bàsic. Encara que els enquestes són de caràcter anònim, ens interessa obtenir algunes dades de tipus demogràfic per elaborar el perfil de les directores d'infermeria de la XHUP i al mateix temps observar si es poden establir diferències relacionals segons determinats paràmetres.</p>	25 26 27 28	

Taula 6.8.b. :Relació entre els objectius del qüestionari, els blocs, les preguntes i els conceptes explorats.

Amb aquesta versió del qüestionari, testada, consensuada i acceptada per l'equip del projecte, es sol·licita una consulta amb la Sra. Mireia Casas, tècnica del CRAI de la UB per tal d'aconseguir un format atractiu, funcional i correcte. La Sra. Casas ens genera també l'enllaç a la plana web, mitjançant el qual les directores d'infermeria podran accedir al qüestionari, a partir de la data prevista, que es notifica a la carta de presentació del projecte. A partir d'aquí, a mesura que els enquestats responen els qüestionaris, les dades s'introdueixen automàticament en l'aplicatiu "Rebost de dades" versió 4.0. Aquest programa, desenvolupat en AJAX,¹³⁶ permet configurar l'enquesta amb diferents paràmetres. El sistema recull les respostes i les emmagatzema a la base de dades per ser recuperades més tard.



Seguidament mostrem el cronograma seguit en el treball de camp:

Data	21/04/10	22/04/10	29/04/10	13/05/10	10/06/10	23/06/10
Acció	Enviament carta avís	S'activa qüestionari	1ª carta recordatori	2ª carta recordatori	3ª carta recordatori	Contacte telefònic

Taula 6.9: Cronograma seguit en el treball de camp.

¹³⁶ Asynchronous Java Script And XML (AJAX) és una tecnologia per generar aplicacions interactives i asincròniques a la web.



6.5 La no resposta

“Un dels reptes més difícils de la investigació mitjançant l'enquesta és assolir la plena participació. Encara que s'hagi dissenyat una enquesta perfecta, que satisfaci els requisits exigits (...), si finalment no s'aconsegueix que aquests responguin al qüestionari, havent de recórrer a “altres” per obtenir la informació, tots els recursos destinats a ella, s'hauran malmès. (...) La no resposta representa un error transcendental que deteriora la qualitat de la mateixa. Afecta la seva pròpia essència. La possibilitat d'inferència, de generalització de les troballes de l'enquesta a la població que s'estudia, dependrà de la magnitud de la no resposta i, en gran mesura, de la seva composició. És a dir, de les característiques diferencials entre els qui si responen i aquells que no aporten informació. Principalment quan les diferències estan directament relacionades amb el problema d'investigació. Malgrat l'ús comú del percentatge de resposta com indicador de qualitat, cal conèixer la composició de la mostra finalment analitzada i la seva correspondència amb la població estudiada”.

(Cea, 2004)

Malgrat que la taxa de resposta obtinguda és molt satisfactòria, considerem que podria haver estat encara més elevada si no fos per la situació política viscuda a l'àmbit hospitalari durant la primavera-estiu del 2010. Les mesures preses pel Govern de la Generalitat per intentar minimitzar la despesa en sanitat van comportar una “retallada” de les nòmines dels treballadors del sector i lògicament, aquest tema va passar a ser la prioritat absoluta de les directores de tots els estaments hospitalaris.

Mitjançant la trucada telefònica (23/06/2010), alguns de les directores es van disculpar i ens van confessar que degut a aquesta situació de crisi i tots els problemes implícits no tenien massa temps per a temes que no fossin imprescindibles. Alguns d'ells (deu directores) ens van demanar un qüestionari en format paper, se'ls va enviar per correu ordinari i d'aquesta manera el van respondre sense problemes. Els que no ho van fer, van refusar també l'entrevista personal, al·legant manca de temps. D'aquesta manera s'ha obtingut una quantitat de no resposta que si bé no és massa elevada (13 directores: 21'31%)¹³⁷ ens obliga a no quedar-nos tan sols amb la xifra i analitzar les característiques d'aquesta no resposta.

Estem parlant doncs d'una no resposta total, és a dir, conformada per les directores que han decidit no respondre al qüestionari. No s'ha trobat una no resposta d'ítem (preguntes sense respondre). D'aquesta manera s'observa que les directores que han decidit respondre el qüestionari, ho fan de manera completa. Això apunta a que l'estudi té un cert interès per les directores i que les preguntes no presenten una excessiva dificultat per ser contestades.

¹³⁷ Sánchez Carrión (2000) considera el tamany de la no resposta al voltant del 50%. The Office of Management and Budget, situa el límit màxim de la no resposta en el 25%. De Maio (1980) considera una xifra del 10% per la no resposta. (Cea, 2004)



En aquest cas, totes les no respostes ho són per rebuig. No hem tingut no respostes per manca de contacte. Els dos components bàsics de l'error de no resposta són la taxa de no resposta (21,31%) i la diferència entre els qui no responen i els qui si ho fan. Així en la no resposta total s'ha de considerar al conjunt de les unitats de la mostra original que finalment no han participat en l'enquesta:

$$\text{Taxa de no resposta total} = \text{no participants en l'enquesta} / \text{mostra original} = \\ = (\text{NE} + \text{NC} + \text{N}) / (\text{NE} + \text{NC} + \text{N} + \text{R}) = 13 / (13 + 48) = 13 / 61 = 0,2131 = 21,31\%$$

On:

NE= unitats mostrals no triables o entrevistables, per no ajustar-se a les característiques de la població d'interès= 0

NC=unitats mostrals amb les que no s'ha pogut establir contacte= 0

N=unitats mostrals que s'han negat a participar en l'enquesta=13

R=unitats mostrals que han respost en qüestionari=48

Quadre 6.10: Desenvolupament del càlcul de la no resposta al qüestionari

Observant els factors que incideixen en la participació en l'enquesta (Cea, 2004)¹³⁸ i coneixent, en la majoria dels casos, el motiu de la no resposta, podem suposar que la nostra taxa de no resposta es deu al context social. Concretament han estat els canvis sociopolítics del moment, segons les pròpies explicacions de les directores d'infermeria, els que han provocat majoritàriament aquesta no resposta.

¹³⁸ Cea (2004) ens parla de factors del context social, factors dels mètodes d'enquesta, característiques de la persona a entrevistar i característiques de l'entrevistador.



Finalment, presentem la fitxa tècnica del qüestionari, on s'observen les dades més significatives del mateix:

Fitxa tècnica del qüestionari	
Població objecte d'estudi	Els/les directores/es d'infermeria dels hospitals de la XHUP. Es tracta de 61 individus (68 centres).
Unitat d'anàlisi	L'individu.
Mètode de recollida de la informació	Qüestionaris administrats via electrònica, amb una carta de presentació de l'estudi.
Durada del treball de camp	Abril – Juliol 2010
Grandària de la mostra	48 qüestionaris rebuts. 13 qüestionaris no rebuts.
Taxa de resposta efectiva	78,69%
Tractament de la informació	Rebot de dades v.4.0 i SPSS v.18.0

Taula 6.11: Fitxa tècnica del qüestionari. Basat en Marqués (2009).



*capítol 7: metodologia
per a la complementació
qualitativa del model*





En el present capítol es presenten les metodologies seguides per tal de complementar qualitativament el model proposat. En primer lloc s'exposen els motius per haver optat per la realització d'entrevistes a experts. Se'n revisa el disseny i el treball de camp. En segon lloc, es segueix el mateix esquema per a justificar i revisar el desenvolupament del grup de discussió.

7.1 L'entrevista



Des del primer moment que ens plantejem dur a terme una sèrie d'entrevistes a experts, hem considerat aquesta tècnica com una eina per captar coneixement, procedent de l'experiència d'altres, mitjançant una interacció mantinguda amb ells (Merlinsky, 2006). En el cas de l'entrevista directa, la manera de recollir les dades és la conversa conceptual i està orientada a aconseguir una major riquesa de continguts (Ruíz Olabuénaga, 1999).

“La conversa conceptual és un mètode de recollida d'informació en què s'utilitza una conversa sistemàtica en la que l'investigador, ajuda o col·labora amb l'actor, perquè aquest reproduïxi la realitat social tal i com ha estat produïda. La conversa és un part assistit a través del qual, l'autor dona a llum una reproducció d'una realitat passada” (Ruíz Olabuénaga, 1999).

És ben cert que a la literatura especialitzada trobem una certa confusió terminològica i fins i tot un solapament conceptual entre els diferents tipus d'entrevistes qualitatives. Es parla d'entrevistes en profunditat, entrevistes focalitzades, entrevistes especialitzades i a elits, entrevistes llargues, etc.



7.1.1. Elecció del tipus d'entrevista

Davant d'aquest extens ventall que constitueix l'entrevista qualitativa, i fixant-nos en les característiques específiques del nostre estudi, hem optat per una entrevista focalitzada, doncs és la que millor s'adapta a les nostres necessitats.

Donada la rellevància d'aquesta font d'informació, hi ha autors que parlen d'una "societat entrevista" (Silverman, 1997; Atkinson i Silverman, 1997). Des d'aquesta perspectiva, sembla evident que l'entrevista és més que una tècnica de recollida d'informació (Vallés, 2002): "l'entrevista és part essencial de la nostra societat i la nostra cultura" (Gubrium i Holstein, 2001) i amb aquesta idea ens hem disposat a realitzar les entrevistes.

Seguidament exposem breument una classificació de les entrevistes qualitatives, presentem les característiques i avantatges de l'entrevista focalitzada i expliquem el procés seguit des del disseny i elecció dels entrevistats, fins l'elaboració de les entrevistes pròpiament dites.

La majoria d'autors, es fixen en el nivell d'estandardització, per tal d'elaborar una classificació de les entrevistes qualitatives. D'aquesta manera Richardson, S.A.; Dohrend, B.S. i Klein, D. (1965) distingeixen entre:

- entrevista estandarditzada programada
- entrevista estandarditzada no programada
- entrevista no estandarditzada

Denzin (1970) defineix acuradament cada un d'aquests tipus d'entrevistes de manera que:

- Per la primera categoria estableix una sèrie de característiques com: redacció dels enunciats que assegurí que per tots els entrevistats tindran el mateix significat, les preguntes seguiran el mateix ordre, cal realitzar un estudi pilot previ i una prova del qüestionari.
- Per la segona categoria, defineix una entrevista que adapta les preguntes a cada un dels entrevistats
- Per la tercera categoria, compren una entrevista que no respon a cap llistat preestablert.

Segons aquesta classificació i considerant les definicions aportades per Denzin (1970) es pot comprovar que l'entrevista estandarditzada no programada, també anomenada estandarditzada no estructurada (Vallés, 1997) o semiestructurada (Flick, 2000) és la que més s'aproxima a l'entrevista focalitzada definida per Merton i Kendall (1946).

Merton i Kendall (1946) exposen que en aquest tipus d'entrevistes, els entrevistats han d'haver estat exposats a una situació concreta. D'altra banda, els investigadors han



d'haver estudiat prèviament aquesta situació, fent una anàlisi de contingut i elaborant les hipòtesis derivades d'alguns aspectes de la situació a estudiar. A partir d'aquestes, l'entrevistador elaborarà el guió de l'entrevista. I per acabar, cal prendre l'entrevista com a niu d'experiències subjectives, amb l'objectiu de contrastar hipòtesis i esbrinar respostes (Vallés, 2002).

Els citats autors recolzen la productivitat de l'entrevista focalitzada en les següents característiques:

- No direcció de l'entrevista, que busca l'espontaneïtat de les respostes.
- Especificitat, què cal aconseguir buscant la concreció de l'entrevistat.
- Amplitud, referida a l'experiència de l'entrevistat.
- Profunditat, buscant la rellevància en el context personal de l'entrevistat.

Justament aquesta especificitat a la que es refereixen Merton i Kendall (1946) és emfatitzada per Weiss (1994) quan parla de les avantatges d'aquest tipus d'entrevista sobre la resta de les entrevistes qualitatives. Merton i Kendall (1946) es fixen també en el marge favorable que atorga el fet de que l'entrevistador hagi analitzat prèviament la situació objecte de l'entrevista.

En qualsevol cas i malgrat aquest nivell d'especificitat, l'entrevista focalitzada és considerada pels experts com una entrevista qualitativa donat l'enfocament semidirigit que presenta (Vallés, 2002).

7.1.2. Disseny de les entrevistes

Ha estat durant la revisió bibliogràfica del present estudi, quan hem decidit que seria oportú realitzar una sèrie d'entrevistes a experts per tal de donar suport a l'estat de la qüestió, corroborar tendències, consolidar arguments i en definitiva, enriquir i completar aquest treball de tesi.

En primer lloc hem definit els àmbits a explorar amb aquesta tècnica: les xarxes socials; la comunicació organitzacional; les funcions d'intel·ligència¹³⁹.

Per preparar les entrevistes hem elaborat un guió inicial per a cada un d'aquests àmbits. Hem definit uns objectius generals per a les entrevistes, en la línia dels nostres objectius de l'estudi per a cada un d'aquests temes a explorar i seguidament hem

¹³⁹ En un primer moment vam considerar la idea de realitzar entrevistes generals també en l'àmbit de la infermeria però més endavant vam desestimar-ho, optant per organitzar un grup de discussió amb experts en aquest tema. Tanmateix si que es va realitzar una entrevista especial en l'àmbit de la infermeria, que està degudament justificada i referenciada al apartat 7.1.3 del present capítol i la transcripció de la qual està inclosa a l'annex IV.



procedit a “traduir” aquestes qüestions de la investigació en preguntes realitzables en to de conversa (Weiss, 1994; Vallés, 1997, Vallés, 2002).

A la taula 7.1 es mostren els objectius que ens plantejem per a les entrevistes en cada un dels àmbits a explorar:

Objectius generals per les entrevistes		
Xarxes socials	Comunicació a l'organització	Funcions d'intel·ligència
-consolidar el concepte de xarxa social -relacionar els beneficis de la utilització de la xarxa social amb les funcions d'intel·ligència	-conèixer els beneficis de la comunicació interna i externa respecte a la presa de decisions -observar si determinades estructures afavoreixen/difículten la comunicació	-consolidar el concepte de funció d'intel·ligència -definir les necessitats d'informació dels directius -conèixer si els directius treuen profit de les seves relacions

Taula 7.1: Objectius generals per les entrevistes focalitzades, segons els àmbits d'interès.

Aquests guions inicials que hem mencionat tenen la funció d'ubicar una sèrie de temes en relació als objectius de la investigació (Merlinsky, 2006). Per tant hem elaborat uns primers esborranys amb el que és rellevant d'acord als objectius de l'estudi. Posteriorment, aquests guions han evolucionat i s'han elaborat, de manera que depenent de la persona entrevistada, s'han afegit, matissat o retirat preguntes i se n'ha modificat l'ordre, acceptant també qüestions que han sorgit durant l'entrevista, encara que no haguessin estat previstes al guió inicial (Vallés, 2002).

Presentem seguidament la taula 7.2 que mostra la correspondència entre els objectius de l'estudi i les preguntes que cal incloure a les entrevistes en cada un dels àmbits a explorar:



Objectius de la tesi	Preguntes per les entrevistes	Àmbits d'interès
Identificar les funcions d'intel·ligència i les necessitats d'informació dels departaments d'infermeria hospitalària	<ul style="list-style-type: none"> -Quines són les principals necessitats d'informació de les directores? -Què és una organització intel·ligent? -Com s'aconsegueix transformar la informació que posseeix una organització en intel·ligència aprofitable? -La recollida d'informació ha d'estar vinculada al pla estratègic de l'organització? 	Funcions d'intel·ligència
Definir els paràmetres que serveixen per estudiar les xarxes socials en funció de les funcions d'intel·ligència	<ul style="list-style-type: none"> -Què és una xarxa social? -Les xarxes socials analògiques poden ser considerades un recurs potent? Quines són les xarxes socials que tenen lloc dins i fora d'una organització? 	Xarxes socials
Analitzar els tipus d'informació que provenen de les xarxes socials i comparar amb els tipus d'informació que s'obtenen per altres mètodes	<ul style="list-style-type: none"> -Les directores utilitzen la xarxa per obtenir informació estratègica? -Quina és la font d'informació més utilitzada? 	
Mesurar la quantitat i la qualitat de la informació que prové de la xarxa social	<ul style="list-style-type: none"> -Quin és el volum d'informació que proporciona la xarxa? -Quins són els beneficis resultants de la pertinença a una xarxa social? 	
Valorar els beneficis de la comunicació interna i externa i les estructures que les faciliten o les dificulten.	<ul style="list-style-type: none"> -Les converses informals són una font de valor? -Les estructures verticals dificulten la circulació de la informació? 	Comunicació organització

Taula 7.2: Objectius de l'estudi i les corresponents preguntes resultants per a cada àmbit.



7.1.3. La mostra

La metodologia qualitativa segueix un mostreig intencional¹⁴⁰ on els individus de la mostra no han estat triats seguint les lleis de l'atzar, sinó amb una intenció concreta. En aquest cas, la intenció ha estat obtenir informació d'individus que per la seva trajectòria professional són considerats experts en cada un dels àmbits a explorar. De tal manera, hem optat per un mostreig intencional opinàtic¹⁴¹, on els informants que componen la mostra es trien en base a un criteri estratègic personal. En aquesta ocasió, el seu coneixement de la situació a investigar és el que els ha fet representatius.

En quant al nombre d'entrevistes a realitzar, s'ha seguit un procés d'acumulació d'entrevistes (Vela, 2008) fins assolir un "punt de saturació" en que "l'investigador considera que ha copsat totes les dimensions d'interès de tal manera que els resultats procedents de noves entrevistes no aporten informació de rellevància per a la investigació" (Vela, 2008). S'han dut a terme 10 entrevistes focalitzades, distribuïdes de manera que hem realitzat 3 entrevistes a experts en l'àmbit de les funcions d'intel·ligència, 4 entrevistes a experts en comunicació en les organitzacions i 3 entrevistes a experts en xarxes socials. Si bé és cert que cada un dels entrevistats ha ofert un matís diferent específic segons la seva càrrega professional, s'ha observat el citat punt de saturació, decidint aturar el procés d'entrevistes focalitzades en aquest moment.

Seguidament hem procedit a la selecció dels entrevistats, tenint en compte que no buscàvem la representació estadística, sinó la representació tipològica corresponent als objectius de l'estudi (Vallés, 2002).

"el mostreig de l'entrevista és un procés en marxa; designar un grup d'entrevistats és temptatiu i provisional. Per exemple, poden afegir-se entrevistats addicionals, si l'interés o les necessitats noves emergents de la investigació ho dicten (...) la idea no és capturar un segment representatiu de la població, sinó sol·licitar i analitzar contínuament horitzons de significat representatius. Així, el "marc mostral", són els significats, que emergeixen només o a través d'un procés de descobriment lligat a la mateixa entrevista". (Holstein i Gubrium, 1995)

Hem considerat les preguntes clau de Gorden (1975):

- Qui té la informació rellevant?
- Qui és més accessible físicament i socialment?
- Qui està disposat a informar?
- Qui és més capaç de comunicar la informació amb precisió?

¹⁴⁰ El mostreig pot ser intencional o probabilístic (Vallés, 2002)

¹⁴¹ El mostreig intencional pot ser opinàtic o teòric (Vallés, 2002).



Responent a aquestes preguntes, hem triat persones expertes en cada un dels àmbits a explorar.

Per a l'àmbit de les funcions d'intel·ligència, el criteri de selecció ha estat l'expertesa, ja sigui acadèmica o professional, en l'ús de la intel·ligència competitiva i el tractament del coneixement que s'utilitza per a dur a terme les funcions d'intel·ligència.

En quant a l'àmbit de la comunicació organitzacional, s'ha optat per seleccionar experts en la implementació de sistemes d'informació i comunicació i en l'ús d'aquests sistemes, ja sigui des del punt de vista d'assessoria, formació o com a usuaris dels mateixos.

Pel que fa a l'àmbit de les xarxes socials, els criteri de selecció seguit, fa referència al fet de ser persones punteres en l'estudi i/o ús de les xarxes socials en el sentit més ampli del concepte.

Hem contactat amb aquestes persones per correu electrònic, els hem fet una presentació de l'estudi i una proposta d'entrevista. En aquest punt cal fer esment de la bona predisposició que han presentat les persones triades. En tots els casos s'han mostrat interessades en el tema de la tesi i han ofert la seva col·laboració, el seu coneixement i el seu temps. És cert que amb algunes de les persones, ha resultat complicat quadrar la data de l'entrevista doncs es tracta de professionals extremadament ocupats. Tanmateix, també cal remarcar que si bé en la sol·licitud d'entrevista els demanàvem una sessió de 30', en la majoria dels casos, les sessions han sobrepassat molt i molt aquest temps, per la qual cosa estem reconeguts i agraïts a tots ells.

A continuació presentem la taula 7.3 amb la relació de persones entrevistades i la seva vinculació amb l'àmbit d'interès pertinent en cada cas.



Xarxes socials com instrument de suport a les funcions d'Intel·ligència

Àmbit d'interès	Persona entrevistada	Vinculació
Funcions intel·ligència	Dr. Pere Escorsa	Director de Iale Tecnologies. Expert en intel·ligència competitiva.
	Sr. Ramón Maspons	Director de Projectes Estratègics de Biocat. ¹⁴² Director Científic a Fundació Parc de Salut. Expert en Intel·ligència Competitiva.
	Dr. Mario Pérez-Montoro	Professor Facultat Documentació U.B. Expert en gestió del Coneixement.
	Miriam Ors	Enginyera Superior Industrial. Responsable de la unitat d'Innovació i Valorització. Parc Taulí.
Comunicació organitzacional	Sr. Antoni Gutiérrez-Rubí	Assessor de comunicació i consultor polític.
	Sra. Mercè Muntada	Professora Facultat Documentació U.B. Experta en sistemes d'informació.
	Sra. Isabel Peretó	Alta directiva de l'empresa Nestlé.
	Dr. Manuel Campo Vidal	Director de l'Institut de Comunicació Empresarial i de la "Càtedra de comunicació Professional i Empresarial" de la Universitat Europea de Madrid.
Xarxes Socials	Sr. Javier Leiva	Soci-director de Catorze Asesoria Internet i professor de la Universitat de Vic. Expert en xarxes socials.
	Sr. Genís Roca	Soci-director de Roca Salvatella, empresa dedicada al desenvolupament estratègic a través de la xarxa. Expert en xarxes socials.
	Dr. José Luis Molina	Professor de la UAB. Especialitzat en antropologia social. Expert en xarxes socials.

Taula 7.3: Relació dels entrevistats i les seves vinculacions amb els diferents àmbits d'interès.

A aquestes entrevistes personals cal afegir una consulta a experts en xarxes socials, efectuada a través de correu electrònic. Es va demanar al Dr. Martí i al Dr. Verd¹⁴³ la

¹⁴² Des del novembre de 2011, el Sr. Ramón Maspons treballa a la Agència d'Informació, Avaluació i Qualitat en Salut de la Conselleria de Salut de la Generalitat de Catalunya per fer-se càrrec i impulsar la innovació a l'àmbit de la sanitat. En el moment de fer aquestes entrevistes, el Sr. Maspons ocupava el càrrec que s'indica a la taula.

¹⁴³ El Dr. Martí i el Dr. Verd són professors del departament d'antropologia social de la UAB.



seva opinió sobre els paràmetres més adients per a dur a terme l'anàlisi de la xarxa del present estudi.

A part de les ja citades, s'ha realitzat una entrevista especial a la Sra. Nati Esteve, infermera que va ocupar diversos càrrecs directius, tant de departaments d'infermeria hospitalària, com d'una Escola Universitària d'Infermeria. Durant la pràctica grupal duta a terme en el marc qualitatiu del present estudi, es va poder constatar que la Sra. Esteve és una persona de referència, tot i estar ja jubilada. Per aquest motiu vam considerar necessari conèixer-la i mantenir amb ella una conversa profunda. En aquest cas però, l'entrevista no es va limitar a un dels àmbits d'interès definits per a l'ocasió, sinó que vam voler aprofitar tota la saviesa i l'experiència de la Sra. Esteve. De tal manera, la conversa va integrar les funcions d'intel·ligència, les necessitats d'informació de les directores d'infermeria, les capacitats de comunicació dels mateixos i l'ús que aquests fan o poden fer de les seves xarxes socials.

7.1.4. El treball de camp

“L'entrevistador ha de presentar una sèrie d'habilitats i competències per tal de dur a terme una interacció comunicativa profitosa”. (Merlinsky, 2006).

Per realitzar les entrevistes ens hem fixat en les qualitats que Kvale (1996) atribueix al bon entrevistador. Segons aquest autor, en primer lloc cal que l'entrevistador sigui coneixedor del tema. També és convenient que utilitzi un llenguatge clar i mantingui una certa estructura en el discurs. No és correcte interrompre a l'entrevistat i cal escoltar atenent al significat dels continguts. És important estar obert als girs que presenti l'entrevista, malgrat que suposin punts no previstos i en qualsevol cas, cal saber reconduir el tema al propòsit de l'entrevista.

D'altra banda hem intentat fer les entrevistes seguint les fases definides per Rubin i Rubin (1995):

- 1- Introducció del motiu de l'entrevista. Breu xerrada col·loquial.
- 2- Donar confiança i propiciar la conversa.
- 3- Escoltar amb atenció i empatia a l'entrevistat.
- 4- Obtenció de descripcions bàsiques sobre la matèria de l'entrevista.
- 5- Abordar les preguntes difícils o sensibles.
- 6- Ajudar a l'entrevistat a aconseguir un llenguatge (o conceptes) entenedors i no excessivament específic. Reprendre si cal, algun punt ja tractat.
- 7- Finalitzar l'entrevista sense perdre el contacte. Formular agraïments i deixar la porta oberta a possibles contactes presencials o telefònics per si cal aclarir algun punt de l'entrevista.



El mitjà utilitzat per a enregistrar les entrevistes, és la gravació magnetofònica. Això en ha permès mantenir la fluïdesa de la conversa i assegurar un registre fidedigne.

En quant al lloc on s'han dut a terme les entrevistes, cal dir que en la majoria de casos han tingut lloc als llocs de treball dels entrevistats. Nosaltres hem anat als seus despatxos i les entrevistes s'han celebrat en l'horari laboral de l'entrevistat. Exceptuant dues ocasions en que l'entrevista s'ha celebrat en una cafeteria tranquil·la que ha permès l'enregistrament de la mateixa sense soroll ambiental i una ocasió en que l'entrevista va tenir lloc via telefònica, per un imprevist en l'agenda de l'entrevistat.

7.1.5 La transcripció

“Transcriure implica traduir d'un llenguatge oral, amb les seves pròpies regles, a un llenguatge escrit, amb un altre conjunt de regles. Les transcripcions no són còpies d'una realitat original, són construccions interpretatives que són eines útils per determinats propòsits. Són converses descontextualitzades, abstraccions.” (Kvale, 1996).

Basant-nos en aquest concepte s'han realitzat transcripcions completes de tota la gravació (Atkinson, 1998), encara que hi ha altres mètodes que proposen transcripcions parcials o esquemàtiques. Cal assenyalar que tot el material ha estat transcrit per la mateixa persona que ha realitzat les entrevistes. En alguns dels casos, s'ha passat la transcripció a l'entrevistat per tal que dugués a terme una revisió de la mateixa.

7.1.6 La qualitat de les entrevistes

Kvale (1996) relaciona la qualitat de les entrevistes amb les característiques dels entrevistats i la preparació de l'entrevistador (Vallés, 2002).

Rubin i Rubin (1995) es refereix a la qualitat de la informació aconseguida en les entrevistes, exposant que depèn de la col·laboració dels entrevistats.

Com ja hem anat exposant al llarg del capítol, tant pel que fa a l'entrevistadora, que ha aprofundit en les matèries a explorar duent a terme una acurada revisió bibliogràfica (Kvale, 1996), com pel que fa als entrevistats, que han prestat una col·laboració plena amb l'estudi (Rubin i Rubin, 1995), s'ha treballat buscant la qualitat metodològica i de contingut informacional.

Alguns aspectes a destacar pel que fa a aquesta qualitat són el grau d'espontaneïtat i especificació en la informació aportada aconseguit en les entrevistes (Vallés, 2002). D'altra banda, volem remarcar que s'han aconseguit respostes llargues en preguntes curtes, la qual cosa és molt positiva (Vallés, 2002). I per acabar, cal assenyalar un òptim grau de seguiment i classificació dels significats en totes les entrevistes

realitzades. (Vallés, 2002). Per tot plegat, podem concloure que estem satisfets del nivell de qualitat de les entrevistes realitzades.

7.2 El grup de discussió



Sovint les diferents pràctiques grupals, apareixen com a sinònims, i així s'anomenen indistintament, pràctiques diferents com són els grups de discussió, el focus group i les entrevistes profundes a grups. És habitual que aquesta confusió sigui a causa de les traduccions de l'anglès o del francès a l'espanyol (Vallés, 1997; Callejo, 2001) i per aquest motiu, ens hem fixat en les característiques de cada una d'aquestes pràctiques, per tal d'evitar malentesos amb les denominacions.

7.2.1. Elecció de la pràctica grupal

Si estem d'acord en que en ciències socials la pràctica va per davant de la teoria i dona validesa a la investigació (Callejo, 2001), tenim un bon punt de partida per reflexionar sobre la rellevància del grup¹⁴⁴. Merton (1987) destaca el major grau d'espontaneïtat i interactivitat que els participants/informants, presenten en una situació grupal. Callejo (2001) es fixa en que la relació entre observador i observat, és més propera en les pràctiques de grup i també fa referència a que aquest és l'àmbit ideal per la circulació de la conversa¹⁴⁵.

¹⁴⁴ El grup ha estat un instrument d'investigació social i un instrument informatiu per a l'observació (Callejo, 2001). Disciplines com la psicologia, l'antropologia, la sociologia han estudiat els grups des del s. XIX, per obtenir informació i per analitzar comportaments. Actualment, aquesta pràctica de recerca s'ha estès a altres disciplines, sobretot als estudis de mercat (Greenbaum, 1993).

¹⁴⁵ El terme prové de *conversar*: viure en companyia i entenem per conversa, aquell lloc "on uns actors (...) construeixen i negocien el sentit de la interacció (...) també és aquell lloc on es



És a partir d'aquestes idees que observem les diferències entre dues d'aquestes pràctiques grupals: el grup de discussió i el grup focalitzat (focus group), considerant que aquest últim deriva de l'entrevista profunda en grup¹⁴⁶ (Morgan, 1998).

Grup focalitzat	Grup de discussió
“Un grup focal defineix el conjunt de persones que es reuneixen amb el fi d'interactuar en una situació d'entrevista grupal, semiestructurada i focalitzada, sobre una temàtica particular, que és comú i compartida per tots” (Vela, 2008).	“Un grup de discussió és un dispositiu analitzador, amb un procés de producció que fa col·lisionar els diferents discursos i que té com a producte, la posada de manifest dels efectes de la col·lisió (la discussió) en els discursos personals (convenciment) i en els discursos grupals (consens)” (Ibañez, 1994).
Major interacció amb el moderador.	Major interacció entre els participants.
La reunió està focalitzada cap a un aspecte específic i dirigida cap a ell pel moderador.	La reunió tendeix cap a l'espontaneïtat i cap a la no directivitat. Malgrat tot, no s'aconsegueix prescindir de la mateixa doncs el moderador exerceix sempre un cert grau de direcció.
És útil quan els problemes que s'investiguen són poc coneguts o molts específics (Vela, 2008).	És el marc adient per observar els equivalents generals en un sector de la societat (Callejo, 2001).

Taula 7.4: Comparativa entre les tècniques de grup focalitzat i grup de discussió.

Malgrat la subtileza dels conceptes, hem optat pel grup de discussió, buscant el major grau d'interacció possible entre els participants de la discussió i no tant entre aquests i el moderador. El motiu pel qual hem prioritzat aquesta interacció és la consideració de que es tracta d'un “instrument per produir dades que serien inaccessibles sense la interacció que es troba en el grup” (Morgan, 1991). En aquesta línia d'obtenció de dades ens hem fixat en que si bé és cert que existeixen diferents teories entre els autors¹⁴⁷ que justifiquen l'ús del grup de discussió, també trobem unanimitat entre

desenvolupen unes lluites de poder, de qualificació i de desqualificació dels subjectes que intervenen” (Martin Criado, 1991).

¹⁴⁶ S'anomenen entrevistes profundes a grups, malgrat que l'entrevistador passa a ser moderador (Callejo, 2001).

¹⁴⁷ Ibañez, Mucchielli, Krueger i Morgan.



ells per destacar que el grup facilita l'intercanvi de posicions entre els actors (Callejo, 2001).

Reflexionem breument en la denominació “grup de discussió” per tal d'anar aprofundint en el concepte.

En primer lloc ens fixem en la paradoxa que mostra que el grup de discussió no és un grup prèviament a la realització d'aquesta pràctica, ja que els individus que hi participen no es coneixen entre ells. És només durant la conversa (discussió) que es constitueix com a grup i no és necessari que posteriorment es mantingui com a tal (Callejo, 2001; Margel, 2008).

A continuació, analitzem l'ús del llenguatge que es fa en el grup. Callejo (2001) ens indica que en el grup de discussió es dialoga¹⁴⁸, es conversa¹⁴⁹, es parla¹⁵⁰ i es produeix un discurs¹⁵¹. Posant l'accent en la matèria objecte de la reunió, s'observa que el terme “discussió” “examina, i ventila atenta i particularment una matèria” (Callejo, 2001). Aquesta forma de discussió és la unitat mínima d'interacció social (Margel, 2008) i es dirigeix a l'obtenció d'informació.

El grup de discussió neix com pràctica complementària d'altres tècniques d'investigació, especialment les enquestes (Callejo, 2001). Malgrat que la forma més habitual és dur a terme el grup de discussió en primer lloc (per recollir frases que es projectaran en el qüestionari, per reflectir determinades posicions en el qüestionari, com a pre-test) i després el qüestionari, també hi ha ocasions que requereixen el sentit contrari. Per exemple, quan es vol observar la reacció a la publicació dels resultats d'una enquesta. En el cas del present estudi, ens ha semblat convenient dur a terme inicialment el qüestionari per tres motius. Per una banda, per poder copsar tota l'espontaneïtat de resposta entre les directores d'infermeria dels hospitals. En segon lloc perquè la part sotmesa al grup de discussió no té a veure amb la totalitat del qüestionari, sinó tan sols amb una de les seves parts. I per acabar, hem considerat que si bé en el grup de discussió hi ha necessàriament directores d'infermeria, també hi ha altres professionals que considerem que poden contribuir a assolir els objectius proposats.

L'objectiu principal d'aquest grup de discussió és conèixer les necessitats d'informació de les directores/res d'infermeria dels hospitals de la XHUP.

¹⁴⁸ Dialogar: conversa que es manté entre dues o més persones i que implica alternància. El resultat és la construcció d'un contingut a partir de la construcció d'una relació (Scheff, 1990)

¹⁴⁹ Conversa: es refereix a un espai en l'estructura social. És el lloc on uns actors construeixen i negocien el sentit de la interacció (Martin Criado, 1991).

¹⁵⁰ Parlar: lingüísticament es refereix a la concreció individual de la llengua. Socialment, cal entendre-ho com un procés. (Callejo, 2001)

¹⁵¹ Discurs: es refereix al resultat final de la sèrie de paraules, fins assolir una idea final, tal com fa el grup de discussió que té en compte tot el que s'ha dit en la sessió (Ibáñez, 1979)



D'altra banda pretenem establir una interacció directa entre els investigadors i els observats, prestant especial atenció a la possibilitat de que la sinèrgia de la interacció aconseguixi un grup obert i creatiu.

7.2.2. La mostra

L'elecció dels participants cal fer-la en base a un criteri determinat que pot ser d'homogeneïtat, d'heterogeneïtat o bé definir un criteri combinat. El més usual és que els participants del grup comparteixin un estatus social o alguna característica similar (Vela, 2008). Tanmateix s'ha considerat que certa heterogeneïtat és necessària per tal d'observar les resistències a posicions límit i aportar a la pràctica una injecció d'informació (Callejo, 2001).

Partim de la base que l'objectiu d'aquest grup de discussió és conèixer millor les necessitats d'informació de les directores/res d'infermeria dels hospitals de la XHUP. A partir d'aquí, tenim clar que a partir del diàleg establert durant la pràctica, obtindrem una informació aportada per un sector determinat.

En aquest cas, s'ha volgut assolir un mínim grau d'homogeneïtat (agrupant a individus laboralment actius, relacionats directa o indirectament amb l'àmbit de les ciències de la salut a Catalunya) però també s'ha tingut en compte una certa heterogeneïtat. Si bé inicialment es va considerar reunir exclusivament a directores/res d'infermeria d'hospitals de la XHUP, aviat vam desestimar aquesta idea, buscant justament l'enriquiment del grup i optant per un equilibri entre ambdós criteris. Així s'ha conformat un grup amb representats de:

- Direccions d'infermeria: que ens poden explicar les seves necessitats d'informació del dia a dia, les seves necessitats estratègiques, quines són les seves fonts habituals. En aquest punt s'ha inclòs alguna persona vinculada al Col·legi Oficial d'Infermeria de Barcelona (COIB), que pot aportar informació de la comunicació entre els centres i els organismes.
- Documentalistes: que ens aporten informació sobre les demandes d'informació formals que els arriben des de les direccions d'infermeria i de quina manera s'accepten o no els seus suggeriments de millora. En aquest punt s'ha inclòs una persona experta en comunitats de pràctica que pot aportar experiències d'altres sectors que treballen amb aquest sistema i pot parlar dels seus beneficis i dificultats.

En quant a la composició del grup, el caràcter qualitatiu ve determinat per la classe de membres que conformen el grup. Per la selecció cal una mostra que representi el conjunt de relacions socials investigades. Cal considerar doncs allò que és comú però també allò que és diferent o minoritari i intentar un equilibri entre els dos conceptes (Margel, 2008).

La selecció dels participants d'un grup no és doncs aleatòria ja que aquesta no és ideal per parlar. En aquest cas, el concepte de representativitat, implica el de



intercanviabilitat¹⁵² (Callejo, 2001). És a dir, els membres d'aquest grup de discussió són intercanviables amb altres individus, altres directores, altres documentalistes, altres representants del món acadèmic que compleixin les mateixes característiques i que puguin aportar una informació equivalent. Així si una de les persones seleccionades no pot o no vol venir, s'avisava a una persona de característiques similars. S'han construït 3 llistes amb noms de directores, documentalistes i persones de l'àmbit acadèmic, per tal d'assegurar l'existència del grup.

Les persones assistents al grup de discussió van ser:

- Sra. Isabel Pera, assessora legal del COIB, professora d'ètica i d'infermeria legal en els estudis d'infermeria. Directora de la secció d'infermeria de l'Acadèmia de Ciències Mèdiques.
- Dra. Sandra Sanz, professora dels estudis de Documentació de la Universitat Oberta de Catalunya i experta en comunitats de pràctica.
- Sra. Conxi Caro, documentalista de l'Hospital Mútua de Terrassa.
- Sra. Carme Zaldívar, adjunta a la direcció d'infermeria de l'Hospital de Sant Pau.

Es va convocar a una directora d'infermeria i a un integrant de la direcció acadèmica dels estudis d'Infermeria, però a última hora no hi van poder assistir. Malgrat tot, posteriorment es va poder mantenir una entrevista amb una prestigiosa directora d'infermeria, per recomanació expressa de la Sra. Pera i de la Sra. Zaldívar.

7.2.3. Disseny de la reunió

En el disseny de la reunió s'han tingut en compte diversos aspectes com són el lloc on celebrar-la; la definició de les funcions del moderador; l'estratègia per motivar l'assistència al grup i la definició de l'estructura de la reunió.

La reunió va tenir lloc a la seu del COIB, ja que disposa de sales adients per aquest fi. Hem prioritzat un espai agradable, sense sorolls, amb una taula i una disposició dels seients que no predetermini la preeminència de cap dels participants en la discussió (Margel, 2008) . Un altre aspecte que hem valorat ha estat que fos un lloc ben comunicat perquè al participants els hi resulti fàcil arribar. Si bé hi ha tendències que desaconsellen utilitzar locals relacionats amb la vida real dels participants, finalment hem optat per la seu del COIB ja que hem prioritzat les avantatges esmentades i també el factor econòmic, ja que la sala del COIB és gratuïta.

¹⁵² El criteri d'intercanviabilitat, es basa en l'habitus marcat al disseny de la reunió. L'habitus es genera en la pròpia existència. L'existència comú és la base de la intercanviabilitat. Aquest habitus està produït per les "regularitats objectives" procedents de: posició de classe; divisió del treball entre sexes; modus de consum; etc. Són disposicions duradores, transferibles, estructurants (Bourdieu, 1991).



Pel que fa a la figura del moderador¹⁵³, que és la figura central del procés, en aquest cas coincideix amb la investigadora de l'estudi.

La seva funció és la d'observar i buscar la participació i la opinió de tots els assistents, mantenint silenci quan el grup es dirigeix cap a l'objectiu de l'estudi; reprenent el fil quan la conversa es desvia del centre d'interès de la recerca; inhibint qualsevol intent de protagonisme per part d'algun dels participants i tenint molt clar en tot moment que el moderador no forma part del grup, sinó que és el gestor de la producció del discurs. Per assegurar l'objectiu es va elaborar una llista de temes que havien de ser tractats i una llista de preguntes preparades per abordar aquests temes.

S'ha considerat oportú comptar amb la figura d'una assistent¹⁵⁴ per rebre als assistents a la porta del COIB, comprovar les dades, acompanyar-los a la sala i atendre'ls.

És cert i cal tenir en compte que de vegades resulta difícil motivar a les persones i aconseguir que es desplacin per parlar amb un grup de desconeguts. Mauss (1985) ha estudiat els diferents graus d'obligatorietat que es donen en els actes voluntaris i ha establert uns possibles motius per formar part d'un grup de discussió. Alguns d'aquests motius són la promesa d'una gratificació; el fet de pertànyer a una organització i voler representar-la, i el grau de relació amb la persona o institució que convoca la reunió. En el nostre cas, la gratificació és la menció de la col·laboració prestada i l'agraïment per la mateixa, expressada de manera explícita en la tesi. D'altra banda, hem copsat que el fet d'haver mencionat en la carta de presentació de l'estudi, la col·laboració d'altres persones rellevants del sector, ha estat un factor de pes a l'hora de que les persones requerides hagin decidit prestar la seva col·laboració.

Inicialment es preveu una reunió de dues hores organitzades amb la següent seqüència:

- 1- Benvinguda. Presentació. Explicar que la sessió serà gravada per tal de poder reproduir posteriorment tot el contingut i procedir a l'anàlisi de la informació obtinguda. Engagar la gravadora.
- 2- Agraïr la presència dels assistents.
- 3- Exposar els objectius de la investigació i en concret els objectius d'aquesta reunió: conèixer les necessitats d'informació de les directores/res d'infermeria dels hospitals de la XHUP.
- 4- Explicar la dinàmica de la reunió.
- 5- Aclarir que el paper de la moderadora és dirigir la reunió i intervenir el mínim possible i el dels participants opinar, emetre judicis, etc.

¹⁵³ Ibáñez l'anomena preceptor.

¹⁵⁴ Es tracta d'una estudiant que ha col·laborat amb la investigació.



- 6- Introduir el tema de discussió amb una pregunta inicial relacionada amb fets més que no pas amb opinions o sentiments (Krueger, 1998). Per exemple: “-Algú ha dit...”
- 7- Cos de la discussió.
- 8- Es dona per finalitzada la reunió. Resum per sintetitzar el què s’ha dit.
- 9- S’agraeix l’assistència de tots els membres del grup i se’ls recorda que aquest agraïment es farà de manera explícita en la tesi doctoral.

7.2.4. El treball de camp

Un cop definides les característiques que han de tenir els participants en el grup de discussió i elaborades les llistes amb els candidats, hem contactat amb ells mitjançant correu electrònic, per presentar-los l’estudi, sol·licitar la seva participació en la reunió i conformar el grup.

La confiabilitat i la validesa de la informació que s’obté del grup es vincula amb l’acompliment satisfactori de les indicacions sobre com s’ha de desenvolupar l’assaig experimental de la informació. La informació és el propi discurs produït pels participants del grup. La informació és fiable i vàlida perquè es produeix en una situació de control, on estan representades les relacions bàsiques que articulen les hipòtesis de treball.





capítol 8: anàlisi dels resultats





“El món exigeix resultats. No li expliquis als altres els teus dolors de part. Mostra’ls el nen.”

Indira Ghandi

En aquest capítol es presenten els resultats obtinguts amb les diferents tècniques emprades en la investigació. En primer lloc s’exposen les dades obtingudes mitjançant el qüestionari i la conseqüent anàlisi estadística descriptiva. En segon lloc es presenten els resultats de les entrevistes realitzades a experts en els diferents àmbits que conformen el marc de l’estudi i els resultats generats a partir del grup de discussió. Finalment es procedeix a fer una validació del model presentat (l’IFIC) a partir dels resultats que ens ha generat el qüestionari.

Hem elaborat una anàlisi dels punts forts i punts febles de cada un dels mètodes utilitzats pel treball de camp, així com una anàlisi de les amenaces i oportunitats que ha comportat el fet d’utilitzar cada una de les metodologies: l’enquesta, l’entrevista i el grup de discussió, amb l’objectiu d’observar els beneficis que aquests mètodes han aportat a la investigació.

8.1 El qüestionari

El qüestionari utilitzat ens ha proporcionat uns resultats sobre certs aspectes subjectius i objectius dels hàbits relacionals i informacionals de les directores d’infermeria dels hospitals de la XHUP i d’altra banda, l’estandardització de l’instrument ens ha permès la comparació d’aquests resultats.

Dels qüestionaris enviats als 61 directores d’infermeria dels centres que pertanyen a la XHUP, se n’han rebut 48. Això suposa una taxa de resposta efectiva del 78,69%, dada que destaquem molt positivament. S’observa una taxa de no resposta per rebuig del 21,31%, deguda en la majoria dels casos a la manca de temps de les directores.

Al comparar aquesta taxa de resposta amb la que presenten Schaefer i Dillman (1998), s’observa que amb el seguiment del TDM (Dillman 2000) s’obtenen uns resultats



similars als exposats pels citats autors en cada una de les fases, la qual cosa ens ha servit de garantia. Així la nostra taxa de resposta del 78,69%, correspon a la categoria de “molt bons resultats” segons Mangione (1998)¹⁵⁵ i queda distribuïda de la següent manera en cada una de les fases:

Autors	Resp. inicial al qüestionari	Resp. a la 1a carta recordat.	Resp. a la 2a carta recordat.	Resp. a la 3a carta recordat.	Resposta a la trucada
Schaefer i Dillman (1998)	-	28,50%	41,00%	57,00%	-
González (2010)	7,46%	31,34%	50,00%	57,81%	78,69%

Taula 8.1: Taxes de respostes corresponents en cada moment i a l'acumulat de les accions realitzades. Com es pot observar, estan en la línia de les taxes aconseguïdes per Schaefer i Dillman (1998).

Considerem que els punts forts d'aquest mètode són, en primer lloc, el fet de proporcionar un volum important d'informació per una despesa mínima i en segon lloc, assegurar que la recollida de dades sistematitzada ha permès que la comparació entre les mateixes sigui rigorosa.

Pel que fa als punts febles, som conscients de que la informació es restringeix a la que volen proporcionar els enquestats i que el propi qüestionari pot provocar efectes reactius en les respostes. Per això vam dedicar una part important del temps a l'elaboració del qüestionari i a l'anàlisi del pre test, amb l'objectiu de minimitzar aquests efectes.

En quant a les oportunitats, considerem que aquest mètode ens ha permès conèixer l'estructura de les formacions reticulars de les directores d'infermeria estudiats i analitzar-ne el contingut.

Respecte a les amenaces, reconeixem que la més important ha estat el risc de no resposta, que s'ha intentat resoldre mitjançant l'esmentat mètode Dillman.

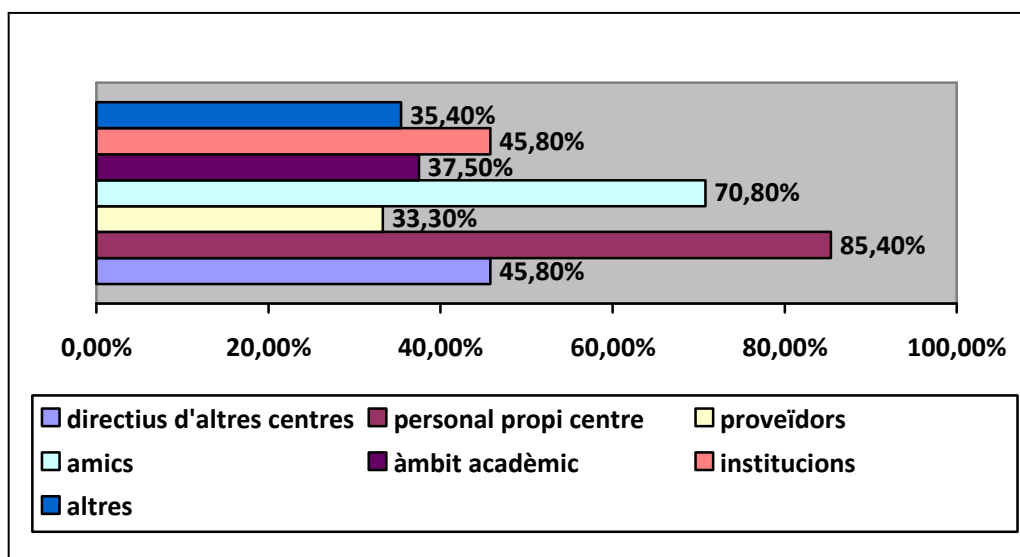
¹⁵⁵Mangione (1988) classifica els resultats dels qüestionaris en tres categories dependent de la taxa de resposta aconseguïda: molt bons (70-85%); acceptables (60-70%) i no són científicament acceptables (< 50%)

8.1.1 Anàlisi estadística descriptiva

Les dades obtingudes mitjançant el qüestionari s'han analitzat i tractat amb SPSS v18.0. Seguidament es mostra l'estadística descriptiva, a partir dels resultats obtinguts en cada una de les preguntes del qüestionari.

Les preguntes de la 1 a la 9 volen donar resposta als objectius que tenen a veure amb la tipologia de la xarxa i per tant exploren els atributs que tenen a veure amb aquest aspecte.

A la **pregunta número 1** s'interroga al directiu sobre la tipologia dels elements que formen part del seu cercle de relacions. Observem que la tipologia més freqüent en la xarxa social de les directores d'infermeria enquestades, correspon al personal del propi centre, seguit dels amics personals, els directius d'altres centres, els càrrecs institucionals, membres de l'àmbit acadèmic i finalment els proveïdors i comercials.

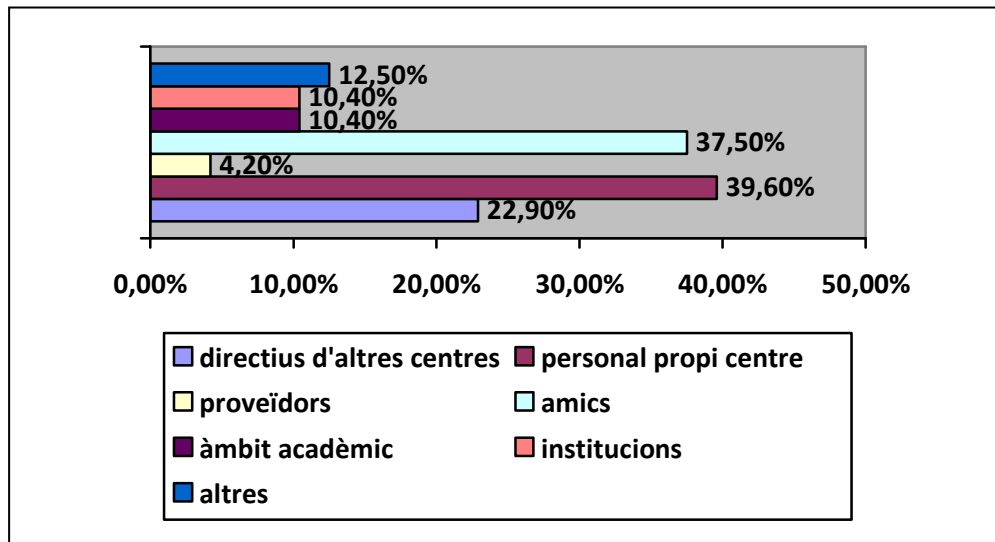


Gràfic 8.2: Composició de les xarxes socials de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP.¹⁵⁶

A la **pregunta número 2** s'interroga al directiu sobre els contactes més rellevants de la seva xarxa. S'observa que per a la majoria de les directores enquestades, el membre més rellevant de la seva xarxa social, és una persona del propi centre. A continuació es considera als amics personals, els directius d'altres centres, els càrrecs institucionals, les persones que pertanyen a l'àmbit acadèmic i finalment els proveïdors o comercials.

¹⁵⁶ En els gràfics que es presenten, els percentatges són relatius a cada una de les categories relacionals considerades.

S'observa una diversitat important en la rellevància considerada per les diferents directores d'infermeria enquestades.



Gràfic 8.3 : Actors més rellevants en les xarxes socials de les directores d'infermeria dels centres de la XHUP

La **pregunta número 3** interroga al directiu sobre la durada de les seves relacions més rellevants. El 62% de les directores fa més de cinc anys que té a la persona més rellevant, entre el seu cercle de relacions. El 8,3% afirma que la persona més rellevant fa entre tres i cinc anys que forma part de la seva xarxa. El 25% considera que fa entre ú i tres anys. Només el 4,2% de les directores fa menys d'un any que té entre el seu cercle de relacions a la que consideren la persona més rellevant. Cal destacar l'elevat percentatge de directores que presenta una durada més elevada en la persona més rellevant del seu cercle.

La **pregunta número 4** explora el concepte d'intermediació. S'observa que el 70,8% de les directores poden contactar directament amb tots els membres del seu cercle de relacions, sense la necessitat d'utilitzar intermediaris. La resta es distribueixen en un 27,1% que en alguns casos precisen d'un intermediari i un 2,1% que sempre necessiten un intermediari.

La **pregunta número 5** ens ofereix informació sobre la cohesió de la xarxa. Veiem que el 75% de les directores considera que la major part dels components de la seva xarxa social, estan relacionats entre ells. La resta presenten la següent distribució: un 2,1% afirmen que no estan relacionats entre ells; un 2,1% desconeixen si existeix tal relació i un 20,8% pensen que alguns d'ells estan relacionats però desconeixen si això és generalitzat per a tota la seva xarxa.

La **pregunta número 6** interroga a les directores sobre el concepte d'intermediació. Les dades afirmen que el 72,9% de les directores considera que tots els membres del



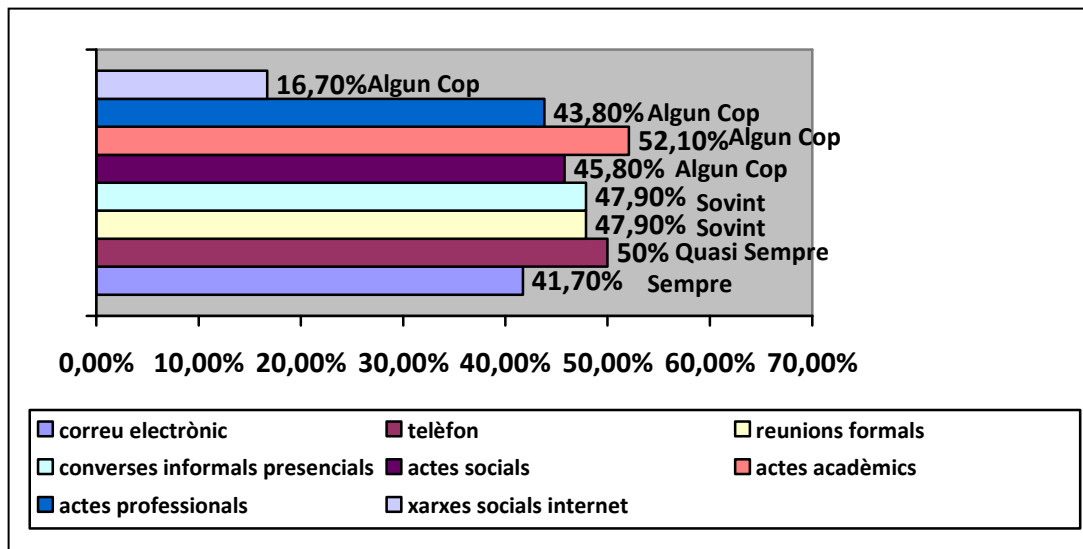
seu cercle de relacions, poden accedir a elles directament, sense intermediaris. El 25% afirma que en alguns casos precisen d'un intermediari i el 2,1% desconeixen aquesta dada.

La **pregunta número 7** explora la interacció dels directius. El 43,8% de les directores estudiades, s'adreça al personal del propi centre quan requereix informació rellevant per a la presa de decisions. Mentre que el 33,3% refereix que s'adreça a un directiu d'un altre centre per aconseguir aquesta informació rellevant. El 4,2% de les directores s'adreça a càrrecs institucionals per obtenir la informació rellevant per a prendre decisions. Només el 4,2% de les directores es dirigeix a alguna persona de l'àmbit acadèmic o a un amic personal. El 14,5% restant afirma que es dirigeix a més d'una de les categories considerades.

La **pregunta número 8** ens aporta informació sobre el concepte de direccionalitat. El 56,3% de les directores ha donat recentment informació rellevant a personal del propi centre. El 33,3% n'ha donat a directores d'altres centres. El 8,3% han donat aquesta informació rellevant a càrrecs institucionals i el 2,1% ho han fet a "altres".

La **pregunta número 9** explora la freqüència amb que les directores estudiades estableixen contacte amb els membres de la seva xarxa social. Observem que el 89,6% de les directores estudiades manté contacte diari amb el personal del propi centre. El 62,5% manté contacte setmanal amb els amics personals. El 41,7% estableix contacte mensual amb les directores d'altres centres. El 29,2% de les directores d'infermeria de la XHUP manté contacte trimestral amb alguna persona de l'àmbit acadèmic. El 25,0% dels directius estudiats estableix contacte mensual amb càrrecs institucionals i la mateixa xifra, el 25,0% manté un contacte trimestral amb proveïdors o comercials. Finalment el 10,4% de les directores manté contactes setmanals amb "altres" persones del seu cercle de relacions.

La **pregunta número 10** ens aporta informació respecte al mitjà de comunicació utilitzat per les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP per contactar amb els membres de la seva xarxa social. S'observa que el 41,7% de les directores utilitza sempre el correu electrònic per contactar amb els membres del seu cercle. El 50% utilitza el telèfon quasi sempre. El 47,9% de les directores estudiades utilitza sovint les reunions formals, per establir contacte amb els membres del seu cercle i la mateixa quantitat, el 47,9 utilitza sovint les converses presencials informals per contactar amb els membres de la seva xarxa social. El 52,1% fa servir algun cop els actes acadèmics. El 45,8% de les directores utilitza els actes socials algun cop per contactar amb els membres de la seva xarxa social. El 43,8% de les directores utilitza algun cop els actes professionals. El 16,7% utilitza algun cop les xarxes socials d'internet i el 56,3% no utilitza mai aquesta via de contacte.



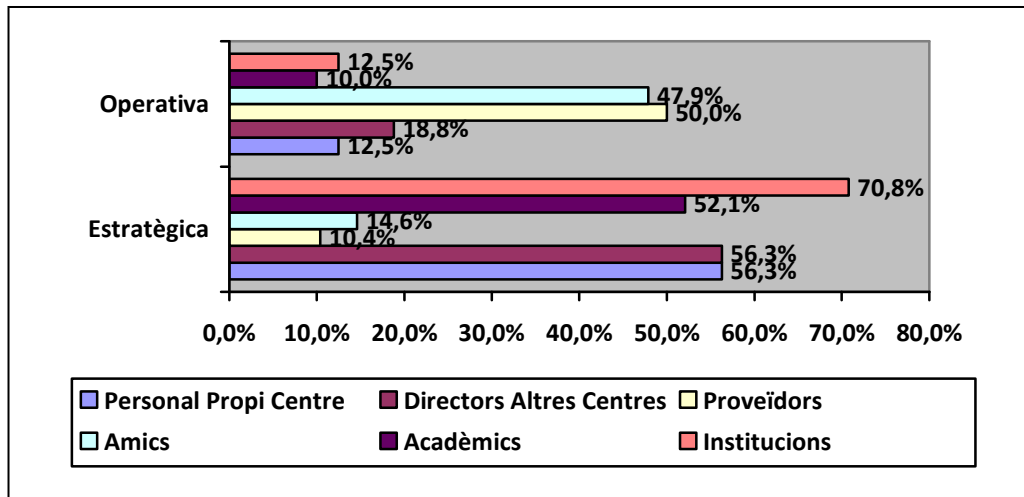
Gràfic 8.4 : Mitjans de comunicació utilitzats per les directores d'infermeria dels centres de la XHUP.

De la pregunta número 11 fins a la 15 s'explora la tipologia de la informació que circula per la xarxa social de les directores d'infermeria dels centres de la XHUP.

La **pregunta número 11** fa referència a la utilitat de la informació que les directores obtenen de la seva xarxa de relacions. El 47,9% dels directius analitzats considera que les converses informals són efectives com a font d'informació útil a les seves funcions de presa de decisions.

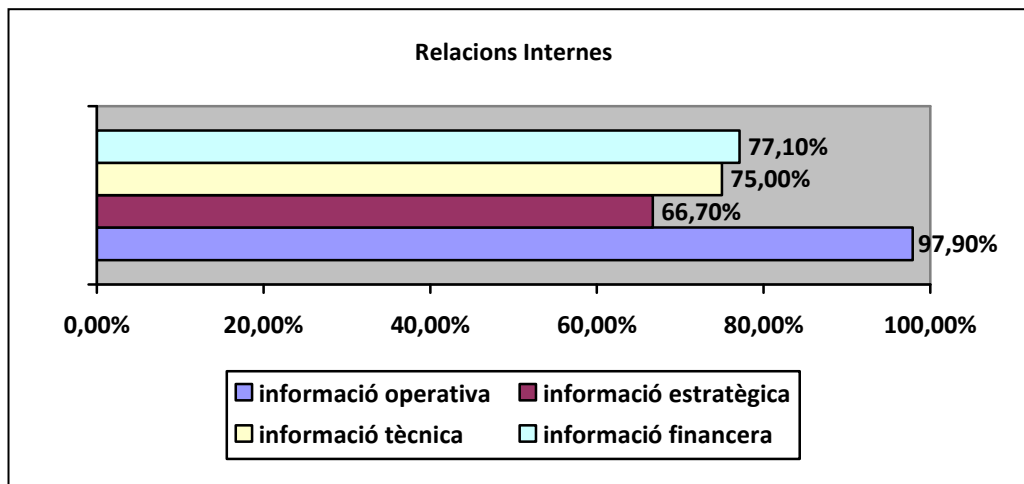
La **pregunta número 12** explora el tipus d'informació. En aquest sentit, les directores estudiades consideren que les relacions que aporten més informació estratègica són els càrrecs insitucionals. A continuació situen a les directores d'altres centres i el personal del propi centre. Seguidament l'àmbit acadèmic. Finalment, els amics personals i els proveïdors i comercials.

Pel que fa a les relacions que proporcionen informació operativa, les directores consultades ens anomenen els proveïdors, els amics personals, seguidament les directores d'altres centres, el personal del propi centre, els càrrecs institucionals i finalment l'àmbit acadèmic.

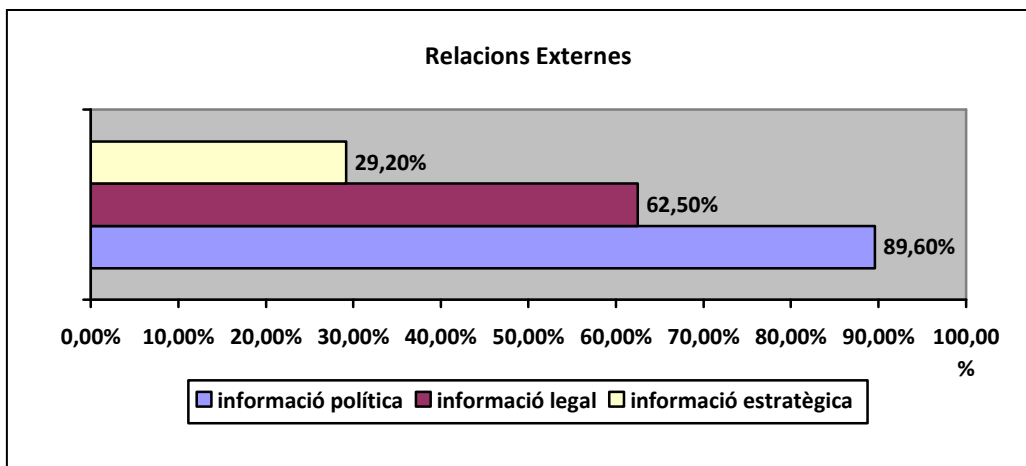


Gràfic 8.5 : Tipus d'informació (estratègica o operativa) que proporcionen els diferents membres de la xarxa social de les directores d'infermeria dels centres de la XHUP.

La **pregunta número 13** ens aporta resultats sobre el tipus d'informació que circula per la xarxa. Respecte a les relacions internes, observem que la major part de les directores d'infermeries de la XHUP, apunta que les seves relacions internes els proporciona sobretot informació operativa. Seguidament, n'obtenen informació tècnica, financera i estratègica. Pel que fa a les relacions externes, les directores afirmen que en primer lloc obtenen informació política, seguidament informació legal i finalment informació estratègica.

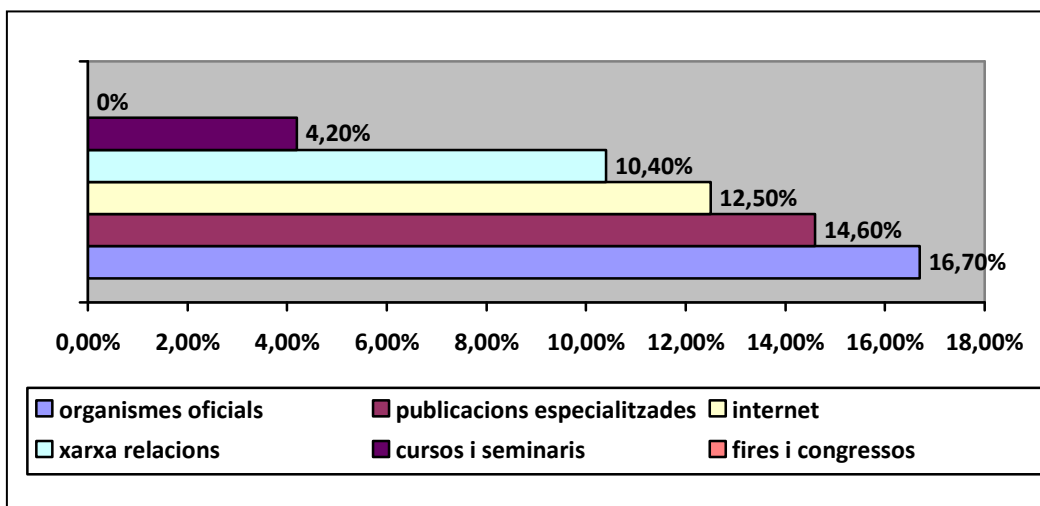


Gràfic 8.6: Tipus d'informació que proporcionen les relacions internes.



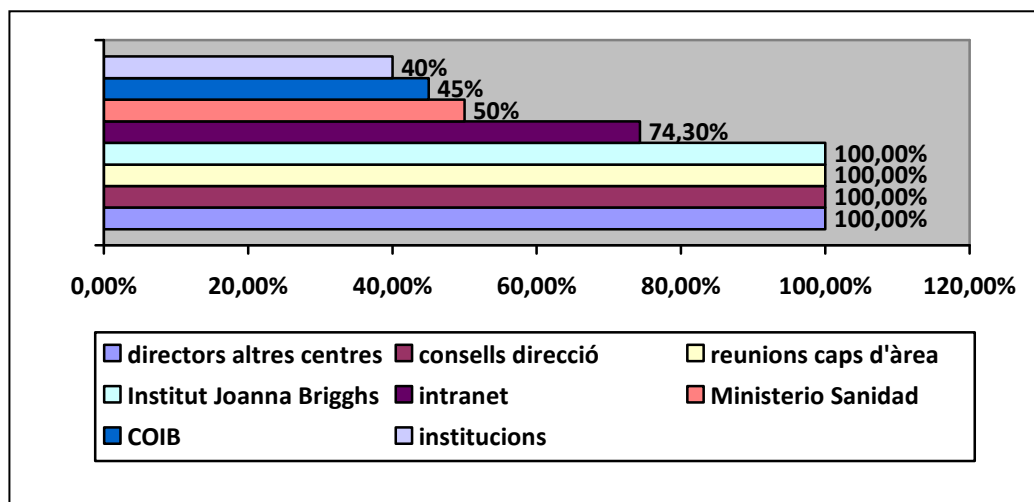
Gràfic 8.7: Tipus d'informació que proporcionen les relacions externes.

La **pregunta número 14** explora els tipus de fonts utilitzats per les directores d'infermeria dels centres de la XHUP. S'observa que les directores d'infermeria consultades utilitzen sempre les següents fonts d'informació per donar resposta a les seves tasques directives: en primer lloc els organismes oficials, en segon lloc les publicacions especialitzades, en tercera posició internet. La xarxa de relacions ocupa el quart lloc en quant a font d'informació utilitzada sempre. Finalment les directores mencionen els cursos i seminaris.



Gràfic 8.8: Fonts d'informació que les directores d'infermeria dels centres de la XHUP utilitzen sempre.

La **pregunta número 15** ens aporta informació sobre les fonts utilitzades per les directores d'infermeria de la XHUP. Es tracta d'una pregunta lliure, en la que les directores han escrit el nom de les fonts que més utilitzen i han assenyalat si ho feien amb una baixa, mitjana o alta incidència. Respecte a les fonts citades i categoritzades com de baixa incidència, el 100% assenyalen el DOGC. En la categoria de mitjana incidència el 100% de les directores assenyalen les entrevistes personals, el 56,6% dels directius recorren a les revistes especialitzades, el 55% anomenen les institucions, el 50% apunten el portal GenCat, el 50% es decanten pel Ministerio de Sanidad i el 45,5% consideren que el COIB és una de les fonts utilitzades amb una incidència mitjana. En la categoria d'alta incidència, la totalitat de les directores coincideixen en que els consells de direcció, les reunions amb els seus caps d'àrea, les directores d'altres centres i l'Institut Joanna Briggs, encapçalen aquest grup. Una gran part de les directores estudiades apunten que la intranet és una de les fonts d'alta incidència. La meitat de les directores enquestades utilitzen el portal del Ministerio de Sanidad com a font d'incidència alta. Menys de la meitat considera que el COIB pertany a aquesta categoria.



Gràfic 8.9: Fonts que les directores d'infermeria dels centres de la XHUP utilitzen amb alta incidència.

De la pregunta número 16 fins a la 23 s'exploren les característiques de la informació que circula per la xarxa.

La **pregunta número 16** ens aporta resultats sobre certs aspectes de la qualitat de la informació. El 62,5% de les directores estudiades consideren que la informació que prové de la seva xarxa de relacions és mitjanament completa. El 33,3% asseguren que és absolutament completa.

La **pregunta número 17** explora el concepte d'actualització de la informació. S'observa que el 50% dels enquestats consideren que la informació que prové de la



seva xarxa social està mitjanament actualitzada. El 45,8% la defineixen com a absolutament actualitzada.

La **pregunta número 18** ens ofereix dades sobre la importància de la informació que prové de la xarxa social. El 58,3% de les directores estudiades, consideren que aquesta informació és molt necessària. El 22,9% la considera absolutament necessària.

La **pregunta número 19** explora la utilitat de la informació provinent del cercle de relacions per a la presa de decisions estratègiques. En aquest punt es constata que el 41,7% de les directores van prendre durant l'any 2009, alguna decisió estratègica, basant-se en la informació obtinguda del seu cercle de relacions. El 12,5% ho va fer quasi sempre. El 4,2% de les directores enquestades, mai van prendre durant l'any 2009 una decisió estratègica basant-se en aquesta informació.

La **pregunta número 20** explora la utilitat de la informació provinent del cercle de relacions per a la presa de decisions operatives. S'observa que el 37,5% de les directores enquestades va prendre sovint, durant l'any 2009 alguna decisió operativa basant-se en aquesta informació. El 20,8% ho va fer quasi sempre, mentre que el 4,2% mai van prendre una decisió operativa utilitzant la informació de la seva xarxa social.

La **pregunta número 21** ens aporta dades sobre la suficiència de la informació. El 62,5% de les directores estudiades considera que la informació que prové de la seva xarxa social sovint resulta suficient. El 22,9% afirma que quasi sempre ho és.

La **pregunta número 22** ens ofereix resultats sobre els beneficis que es deriven de la informació que prové de la xarxa de relacions. En aquest punt el 54,2% de les directores considera que aquesta informació sovint aporta beneficis. El 29,2% afirma que quasi sempre aporta beneficis.

La **pregunta número 23** explora de nou el concepte d'actualització de la informació. El 54,2% de les directores refereix que la informació del seu cercle està mitjanament actualitzada. El 39,6% afirma que és una informació absolutament actualitzada.

La **pregunta número 24** està dedicada als sistemes d'informació que donen suport a les directores d'infermeria dels centres de la XHUP, en la seva presa de decisions. Es tracta d'una pregunta oberta i per tant hem agrupat les respostes, establint categories. Observem que el 43,8% de les directores estudiades utilitza un sistema informàtic per donar suport a les seves tasques de gestió de plantilles. El 25% dóna suport a les activitats relacionades amb els plans de docència i recerca, amb els sistemes d'informació de les comissions de formació, docència i recerca. El 18,8% dels directius dóna suport a les seves activitats de coordinació de les actuacions infermeres, a través de les reunions internes. El 27,1% donen suport a les activitats d'avaluació dels nivells de qualitat, a través dels sistemes establerts pel comitè de qualitat. El 25% de les directores d'infermeria enquestades, donen suport a les tasques de seguiment del pla de gestió i pressupost a través dels quadres de comandament.

Les preguntes de la 25 a la 28, ofereixen dades de caire demogràfic.



La **pregunta 25** ens aporta informació sobre el tamany dels departaments d'infermeria dels hospitals de la XHUP. El més petit està constituït per 80 persones i el més gran el formen 3700 persones. La mitja és de 559,06 persones. S'observa doncs, una gran disparitat en la grandària dels departaments d'infermeria, que és deguda, sens dubte, al tamany dels hospitals i a la seva especialització.

La **pregunta número 26** ens informa sobre el tipus de centre que dirigeix cada una de les directores estudiades, segons la classificació feta per la pròpia XHUP. El 50% són hospitals generals bàsics; el 33,3% són hospitals de referència i el 16,7% són hospitals d'alta tecnologia.

La **pregunta número 27** es refereix a l'antiguitat dels càrrecs que presenten les directores d'infermeria dels centres de la XHUP. La directora que porta menys temps, fa 3 mesos que ocupa el seu càrrec, mentre que la més antiga refereix 24 anys. La mitja és de 6,32 anys.

La **pregunta número 28** ens informa sobre el gènere de les direccions d'infermeria dels hospitals de la XHUP. El 91,7% estan ocupades per dones, mentre que el 8,3% són homes.

8.1.2 Anàlisi de correlacions

Un cop feta l'anàlisi estadística descriptiva dels resultats del qüestionari, es procedeix a observar si existeix algun tipus de relació entre les característiques dels centres, que s'interroguen al qüestionari (tipus de centre; tamany de l'hospital i tamany del departament d'infermeria) i l'IFIC.

La XHUP estableix una classificació dels hospitals en tres categories:

- A. Hospital General Bàsic
- B. Hospital de Referència
- C. Hospital d'Alta Tecnologia

I es comprova que no existeix relació entre els tipus de centres i l'IFIC.



Descriptivos			
IFICnorm	N	Media	Desviación típica
A	23	,7302	,07214
B	17	,7041	,07979
C	8	,7056	,10856
Total	48	,7169	,08078

Taula 8.10 : Manca de relació entre els diferents tipus de centres i l'IFIC. S'observa que els valors són molt similars, malgrat pertànyer a un o a un altre tipus de centre.

En quant a la correlació entre el tamany del departament d'infermeria (núm. d'infermeres) i l'IFIC, també s'ha comprovat que no existeix relació entre ambdós. En qualsevol cas s'observa una lleugera correlació negativa: a mesura que augmenta el tamany del departament, disminueix l'IFIC però no es tracta d'una correlació significativa.

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
IFICnorm	,7169	,08078	48
Numinfirm	579,13	654,162	45

Correlaciones			
		IFICnorm	Numinfirm
IFICnorm	Correlación de Pearson	1	-,062
	Sig. (bilateral)		,684
	N	48	45
Numinfirm	Correlación de Pearson	-,062	1
	Sig. (bilateral)	,684	
	N	45	45

Taula 8.11: Correlació entre el tamany del departament d'infermeria i el valor de l'IFIC.

En últim lloc s'ha comprovat que no existeix correlació entre el tamany del centre (núm. llits) i l'IFIC.

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
IFICnorm	,7169	,08078	48
Numllits	278,71	251,647	42

Correlaciones			
		IFICnorm	Numllits
IFICnorm	Correlación de Pearson	1	-,159
	Sig. (bilateral)		,315
	N	48	42
Numllits	Correlación de Pearson	-,159	1
	Sig. (bilateral)	,315	
	N	42	42

Taula 8.12 : Absència de correlació entre el tamany de l'hospital i l'IFIC.

Un cop analitzats els resultats obtinguts, s'observa que si considerem la mida dels departaments d'infermeria i els anys que les directores porten al càrrec, podem afirmar que es tracta d'una mostra força heterogènia. Tanmateix, quan tenim en compte la preminència del col·lectiu femení ocupant les direccions d'infermeria, resulta una mostra molt homogènia.

En qualsevol cas, quan s'ha observat de quina manera aquests indicadors han afectat la taxa de resposta, s'ha comprovat que les direccions d'infermeria dels centres que tenen menys de 100 llits presenten una resposta del 44,4%; les direccions d'infermeria dels hospitals que tenen entre 100 i 250 llits, presenten una resposta del 61,8%; les directores d'infermeria dels centres que tenen entre 251 i 500 llits, responen en un 77,8% i els centres més grans de 500 llits presenten una resposta del 50%. Es comprova doncs, que la resposta de les directores augmenta a mesura que augmenta el tamany del centre, i per tant el tamany del departament d'infermeria, però quan es tracta dels hospitals més grans, la taxa de resposta disminueix. Molt probablement, això és degut a que els centres petits tenen menys recursos personals per atendre aquesta mena de tasques de recerca mentre que aquests recursos humans augmenten en els centres més grans i quan es tracta dels hospitals de major grandària, la atenció a aquests projectes queda diluïda entre la gran quantitat de requeriments que tenen les directores d'aquests centres.



8.2 Les entrevistes

Pel que fa a les entrevistes focalitzades, podem destacar com a punts forts el fet d'haver dut a terme prèviament una exhaustiva revisió bibliogràfica, que ens ha permès assolir un important grau d'especificitat amb els temes explorats. Destaquem també en aquest punt l'espontaneïtat aconseguida que es basa en la mínima direcció possible durant les entrevistes. Un altre dels punts importants és l'amplitud, referida a copsar la màxima experiència dels entrevistats i finalment la profunditat de les entrevistes, que ve donada per la rellevància contextual de les persones triades.

En el moment de planificar les entrevistes, es va considerar que el punt feble d'aquesta metodologia podria ser no aconseguir traduir els objectius de l'estudi a les qüestions plantejades als entrevistats. En aquest sentit es va treballar en dues línies per tal de minimitzar aquest punt. D'una banda es va considerar que l'estudi de l'estat de l'art en cada un dels àmbits proporcionava el marc conceptual per assegurar que "parlàvem el mateix idioma" que l'entrevistat. D'altra banda, ens vam ocupar de fer una presentació de l'estudi clara i precisa, amb l'objectiu de que els entrevistats no tinguessin cap dubte de en quin punt encaixava la seva aportació. Un cop realitzades les entrevistes i analitzats els resultats, considerem que hem aconseguit exposar clarament els nostres objectius, a través de les qüestions plantejades.

En quant a les oportunitats, des d'un primer moment es va valorar aquesta metodologia, considerant que dóna suport a l'estat de la qüestió, permet corroborar les tendències estudiades, enriqueix i completa l'estudi bibliogràfic i ajuda a consolidar arguments.

Respecte a les amenaces, si bé és cert que es va considerar la possibilitat de que les persones triades no accedissin a ser entrevistats, estem satisfets d'exposar que això no ha succeït. Totes les persones seleccionades, amb les que ens vam posar en contacte, via correu electrònic, per sol·licitar una entrevista, exposant l'objectiu de la tesi, ens van respondre favorablement i es van posar a la nostra disposició.

Tal com s'ha explicat en el capítol 7, s'han realitzat entrevistes a experts en els àmbits de les xarxes socials, la comunicació a les organitzacions i les funcions d'intel·ligència. Els entrevistats han estat triats en base a les seves característiques professionals i/o acadèmiques, que els atorguen una posició de prestigi en cada un dels tres àmbits explorats. (Al capítol 7 s'expliquen els criteris de selecció de la mostra).

La durada mitja de les entrevistes ha estat:

- de 45' pels experts en xarxes socials.
- de 30' pels experts en funcions d'intel·ligència.
- de 24' pels experts en comunicació empresarial.



- La durada de l'entrevista especial, realitzada a la Sra. Nati Esteve, i que integra els tres àmbits d'interès, va ser de 60'.

A partir de les transcripcions realitzades, en la fase d'anàlisi dels resultats, s'han segmentat i categoritzat les aportacions dels entrevistats, s'han observant les diferències i les coincidències, arribant així a una identificació dels punts clau.

8.2.1. Àmbit de xarxes socials

Pel que fa a l'àmbit de les xarxes socials, les entrevistes es van orientar cap els següents objectius de l'investigació:

- consolidar el concepte de xarxa social
- esbrinar si l'ús de la xarxa social pot beneficiar les funcions d'intel·ligència

Els entrevistats són el Sr. Javier Leiva (professor de la Universitat de Vic i soci-director de Catorze Asesoria Internet), el Sr. Genís Roca (soci-director de Roca-Salvatella) i el Dr. Luis Molina (professor d'Antropologia social de la UAB), tots ells experts en xarxes socials, ja sigui des d'un punt de vista acadèmic o bé professional.

Els resultats obtinguts mitjançant aquestes entrevistes s'han utilitzat d'una banda per complementar la tria dels atributs utilitzats per l'anàlisi de la xarxa social del present estudi. En segon lloc, alguns comentaris dels experts entrevistats han estat citats en el capítol pertinent per tal d'il·lustrar la redacció de l'estat de la qüestió.

Seguidament s'exposen els resultats obtinguts mitjançant les entrevistes realitzades:

Els experts consultats (J.Leiva, J.L.Molina i G. Roca) estan d'acord en definir la xarxa social com un grup de persones unides per un interès concret i comú.

Apunten que actualment el concepte es relaciona amb la tecnologia (plataformes de *Social Networking*) però tots tres insisteixen en la importància de contemplar les xarxes socials en tota la seva amplitud, és a dir, tenint en compte la totalitat de les relacions d'un individu i no tan sols els seus contactes digitals.

En aquest sentit, els experts insisteixen que les xarxes socials analògiques constitueixen un recurs potent i que han tingut sempre i encara tenen, una gran importància pels directius i per a les organitzacions. De fet, el que té potència és la xarxa social en sí, independentment de si és analògica o digital. El que aplega als éssers humans no és el fet digital, sinó el fet social. (G. Roca) Així les xarxes socials de les empreses estan formades per qualsevol persona amb la qual l'empresa manté algun vincle: clients, proveïdors, competidors, entitats, etc. De manera que tots tres consideren que la suma de les xarxes socials de tots els membres de l'organització, conforma la xarxa social de l'organització. En qualsevol cas, els entrevistats afirmen que el nombre de contactes que es posseeixen no és un indicatiu però sí que ho és la qualitat dels mateixos. Seria important conèixer els criteris que els directius estableixen per seleccionar o mantenir els seus contactes (J.L. Molina).



El Sr. Roca exposa la idea de que dins les organitzacions conviuen diverses xarxes i en destaca dues: la de poder i la de tasques. Els individus utilitzaran una o l'altre segons la naturalesa del problema al que s'afronten en cada moment.

Els entrevistats asseguren que el fet de pertànyer a una xarxa social pot determinar la manera d'actuar dels directius. Així els directius són conseqüència de les seves relacions socials. Amb un entorn diferent i relacions diferents, la trajectòria d'un director també seria una altre.

Per unanimitat s'atorga una gran importància al fet de relacionar-se amb l'entorn i es considera que és una manera d'obtenir informació estratègica. El Dr. Molina apunta que les organitzacions prenen avantatge competitiu en funció de les relacions que estableixen amb l'entorn. Això s'ha fet sempre de manera informal i el Sr. Leiva comenta la possibilitat de formalitzar aquest procés.

El Dr. Molina introdueix el concepte d'*absorptive capacity* Es tracta de la capacitat d'absorbir els senyals que arriben de l'entorn.

En aquest punt el Dr. Molina destaca el concepte d'intermediació (*betweenness*), entès com la capacitat que té un directiu per intermediar entre dues estructures. D'aquí sorgeix el concepte de forats estructurals (*structural holes*). Aquests són creats i ocupats pels propis directius i augmenten el seu valor perquè els fa imprescindibles en la mesura que només ells poden intermediar.

Les pràctiques d'intel·ligència competitiva precisen l'exploració de diferents entorns. En aquest sentit es poden establir mecanismes per a rebre informació. El Sr. Leiva assenyala l'oportunitat de formalitzar les actuacions que abans es duïen a terme de manera intuïtiva.

Els experts entrevistats estan d'acord en considerar que la conversa, o relació ú a ú (sigui digital o no) és una font prioritària i molt utilitzada. El Dr. Molina destaca que la major part de la informació que arriba als directius ho fa a partir de la seva capacitat de sociabilitat. El Sr. Leiva apunta la possibilitat de sistematitzar el procés i comenta el risc de que la informació perdi valor durant aquesta formalització.

Quadre 8.13 : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de les xarxes socials

8.2.2. Àmbit de les funcions d'intel·ligència

En l'àmbit de les funcions d'intel·ligència a les organitzacions es van formular preguntes per a respondre els següents objectius de la investigació:

- consolidar el concepte de funció d'intel·ligència.
- definir les necessitats d'informació dels directius.
- conèixer si els directius obtenen un bon rendiment de les seves relacions.



Els entrevistats són el Dr. Pere Escorsa (professor de la UPC i director de Iale Tecnologies), el Sr. Enric Escorsa (co-director de Iale Tecnologies), el Sr. Ramón Maspons (director de projectes de Biocat), la Sra. Miriam Ors (responsable del departament d'Innovació del Parc Taulí), experts en intel·ligència competitiva i el Dr. Mario Pérez-Montoro (Professor de la UB), expert en gestió del coneixement.

Els resultats obtinguts mitjançant aquestes entrevistes s'han utilitzat, d'una banda per complementar la tria dels atributs utilitzats per l'anàlisi de la xarxa social del present estudi i en segon lloc per emfatitzar la revisió bibliogràfica inclosa en el corresponent capítol de l'estat de la qüestió.

Les respostes dels experts seleccionats, ens han proporcionat els següents resultats:

En primer lloc es busca la definició del concepte "organització intel·ligent". Entre els experts entrevistats hi ha acord en relacionar-lo amb la capacitat d'aprenentatge: una organització és intel·ligent quan té capacitat d'aprenentatge a partir d'una base informacional adequada. (Maspons)

Els entrevistats mostren unanimitat al exposar que les xarxes socials augmenten aquesta capacitat d'aprenentatge i contribueixen al desenvolupament d'accions d'intel·ligència. Els diferents contactes aporten punts de vista diversos i això amplia l'entrada de nou coneixement. Per tal de poder generar nou coneixement (innovació) calen imputs externs que no es poden assolir tan sols mitjançant la literatura especialitzada, sinó que en aquest punt es fan imprescindibles les relacions. El valor de la xarxa social resulta doncs, de la suma del nostre coneixement i el coneixement dels nostres coneguts. (Pérez-Montoro)

El Dr. Pérez-Montoro exposa que el coneixement que es genera en un projecte d'intel·ligència és d'alt nivell. Conseqüentment, tots els entrevistats estan d'acord en que la recollida d'informació ha d'estar vinculada al pla estratègic de l'organització. Tant el Dr. Escorsa com la Sra Ors i el Sr. Maspons apunten que les funcions d'intel·ligència competitiva depenen en gran part del suport dels organismes decisors.

Les necessitats d'informació dels directius van lligades a la tecnologia, la competència, els productes concrets, els processos, les normes legals, etc. per tant cal estar informat en diferents àmbits. Aquestes necessitats d'informació s'ordenen dependent de la seva rellevància segons siguin internes o externes (Maspons). Les internes es satisfan amb les dades que els aporten els seus propis sistemes d'informació. El problema és que no sempre hi ha la capacitat per explorar aquestes dades: no se'ls hi té prou profit. La primera necessitat d'informació té a veure amb la capacitat de desenvolupar activitats de gestió estratègica a partir de la informació de la que es disposa en el dia a dia. Això sovint no es fa perquè aquestes dades es limiten a l'activitat operativa. Pel que fa a les necessitats externes (en aquest cas serien externes al departament d'infermeria) cal pensar que el 80 o 85% dels problemes són comuns a tots les directores i això vol dir que potser estaria bé disposar d'una comunitat per compartir el coneixement necessari per solucionar-los (Maspons).



Els especialistes entrevistats asseguren que les converses formen part de les fonts informals d'entrada d'informació. En aquest sentit cal trobar l'equilibri entre les fonts formals i les fonts informals (Escorsa). Perquè les converses siguin considerades una font de valor cal assegurar la veracitat, fiabilitat, en definitiva, la qualitat de les fonts (Maspons). D'aquesta manera les converses poden ser una font de coneixement (Ors; Pérez-Montoro). En aquest punt el Dr. Pérez-Montoro introdueix el concepte de la conducció de converses com una manera de formalitzar-les i apunta que aquesta tècnica s'utilitza en les comunitats de pràctica per compartir el coneixement.

Malgrat els beneficis que comporta el fet de compartir el coneixement, els directius no estan acostumats a compartir per una manca de cultura informacional.¹⁵⁷ Pensen que la informació és poder i cal matisar que la informació només és poder si s'utilitza, mai si s'acumula (Maspons).

En el context d'aquest treball, el Sr. Maspons puntualitza que la funció principal dels hospitals no està orientada a la innovació, encara que sí es busca la innovació de manera secundària. D'altra banda la capacitat d'aprenentatge en els hospitals, no sempre està formalitzada i en qualsevol cas, el col·lectiu d'infermeria ha estat durant anys marginat de les activitats de generació de coneixement i per tant les activitats de recuperació de coneixement no tenen tradició entre les directores d'infermeria. Malgrat aquesta realitat, la Sra. Ors apunta que actualment, el col·lectiu d'infermeria mostra un creixent interès per les activitats d'innovació i que ho fa amb solvència i mètode.

Pel que fa a les estructures que faciliten la conducció de la informació, cal considerar que la informació que és útil per a les funcions d'intel·ligència és complexa. I la complexitat és incompatible amb les jerarquies. Per tant les organitzacions aplanades tenen més possibilitats de dur a terme IC amb èxit (Ors i Maspons).

El Sr. Maspons proposa que un dels paràmetres que cal tenir en compte en relació amb el valor de la informació, és la fiabilitat de la mateixa. En l'àmbit de la intel·ligència la fiabilitat va molt lligada a la credibilitat de la font. Una altre variable important en aquest sentit, és el temps en què s'aconsegueix aquesta informació, dins del procés.

Quadre 8.14 : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de la IC

8.2.3. Àmbit de la comunicació a les organitzacions

En l'àmbit de la comunicació a les organitzacions, les entrevistes es van orientar cap els següents objectius de la investigació:

- conèixer els beneficis de la comunicació interna i externa respecte a la presa de decisions.
- observar si determinades estructures afavoreixen/difículten la comunicació.

¹⁵⁷ En aquest punt el Dr. Pérez-Montoro ens dirigeix al projecte de la Dra. Sandra Sanz sobre comunitats de pràctica (Sanz, 2005).



Els entrevistats són: la Sra. Mercè Muntada (professora de la UB); el Dr. Manuel Campo-Vidal (director de ICE i de la càtedra de comunicació de la UEM); la Sra. Isabel Peretó (directiva de Nestlé) i el Sr. Antoni Gutierrez-Rubí (assessor i consultor de comunicació), tots ells experts en temes de sistemes d'informació i comunicació empresarial, ja sigui de d'un punt de vista acadèmic o professional.

Els resultats obtinguts mitjançant aquestes entrevistes s'han utilitzat d'una banda per complementar la tria dels atributs utilitzats per l'anàlisi de la xarxa social del present estudi. En segon lloc els comentaris dels experts han estat citats en el capítol pertinent per tal d'il·lustrar la redacció de l'estat de la qüestió

Les respostes a les preguntes fetes als experts seleccionats, ens han proporcionat els següents resultats:

La Sra. Muntada assenyala que els directius necessiten la informació de manera ràpida, efectiva i fiable i que en aquest sentit, la xarxa social els proporciona coneixement de manera directa. Així doncs, utilitzar les seves relacions de confiança resulta imprescindible pels directius. Els directius que tenen millors contactes, disposen d'una millor informació rellevant per a la presa de decisions. Els entrevistats estan d'acord en que la informació que s'obté de la xarxa social és tan operativa com estratègica.

Quan els directius estan massa pendents de les dades formals i no escolten gaire, tenen un desconeixement de la realitat. Cal escoltar a usuaris, clients, competidors, proveïdors, etc. (Campo-Vidal).

Els entrevistats han presentat unanimitat en quant a que les converses informals són molt profitoses com a font d'informació útil.

En aquest punt, la Sra. Muntada apunta que caldria que els sistemes d'informació tractessin la informació informal per no perdre els fluxos informals que sovint comporten molt de coneixement que es perd perquè no hi ha previsió de tractar-los.

Sorgeix la idea de que els hospitals tendeixen a estar molt departamentalitzats. A partir d'aquí la Sra. Muntada i el Dr. Campo-Vidal aporten la idea de que la crisi comporta una transformació que tendeix a donar valor als objectius de l'organització per sobre dels individuals o dels del departament. Això implica una tendència a la transversalitat i per tant també els sistemes d'informació seran més transversals i eficients.

Els experts estan d'acord en què la verticalitat de les estructures entorpeix els fluxos de comunicació. En qualsevol cas, la Sra. Muntada exposa que la transversalitat o la verticalitat depenen dels objectius de l'organització. En aquest punt s'explica que determinats càrrecs es resisteixen a la transversalitat i a la democratització de la informació perquè això implica una pèrdua de poder per a ells.

Respecte a aquest punt de les estructures a les empreses torna a sorgir el tema de la crisi. La Sra. Muntada opina que és una oportunitat per millorar i fer més eficients els fluxos de comunicació. Cal resoldre els problemes sense entretenir-se en formulismes ni en estructures que no permeten la bona circulació de la informació. Cal estar disposats a escoltar ja que és la manera de conèixer la realitat (Campo-Vidal).



El Sr. Gutiérrez-Rubí assegura que en l'àmbit de la comunicació empresarial existeixen diferències entre homes i dones. La Sra. Peretó i el Dr. Campo-Vidal emfatitzen aquesta idea.

Algunes d'aquestes diferències són que les dones presten més atenció, són més sensibles a la captura d'informació, es fixen més en els conceptes, dediquen més importància a la conversa, a la qualitat de la conversa. Són més conciliadores i si cal utilitzen els sentiments per a la feina i per a la presa de decisions. Les dones consulten més, sobretot si la decisió és complexa. Són més exigents amb la qualitat dels seus contactes i fonamenten la relació en les idees més que en les circumstàncies.

D'altra banda, els homes són més competitius. Es fixen més en els nombres, en les xifres i les dades. No dediquen gaire temps a les converses, sinó que focalitzen en el problema concret.

Quadre 8.15 : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de la comunicació organitzacional

En l'anàlisi de les entrevistes realitzades, s'ha observat que amb freqüència, els experts presenten arguments coincidents malgrat ser d'àmbits diferents.

El primer que crida l'atenció és l'acord absolut en alguns dels resultats, com per exemple:

- l'entorn es considera una font d'informació estratègica.
- la conversa es considera una font prioritària de recuperació d'informació.
- les xarxes socials augmenten la capacitat d'aprenentatge.

Hem identificat doncs aquests tres resultats com els punts clau de les entrevistes realitzades.

Un altre dels resultats destacables, considerat per la meitat dels entrevistats és:

- les estructures molt jerarquitzades no afavoreixen la conducció de la informació

Pel que fa a la resta dels resultats, cal assenyalar que en la majoria dels resultats, presenten coincidència entre els entrevistats del propi àmbit.

Seguidament presentem la taula 8.16 que mostra la totalitat dels resultats extrets de les entrevistes realitzades i els entrevistats que defensen aquests resultats.



Xarxes socials com instrument de suport a les funcions d'Intel·ligència

	Letiva	Roca	Molina	Escorsa	Maspons	Pérez-Montoro	Ors	Peretó	Muntada	Campo-Vidal	Gutiérrez-Rubí
XS és un grup de persones unides per un interès concret	X	X	X								
Es contempla el concepte de XS en el sentit més ampli i no tan sols des de la perspectiva digital	X	X	X								
XS d'un directiu està formada per totes les persones amb les que manté vincle	X	X	X			X					
L'entorn és una font d'informació estratègica i proporciona avantatge competitiu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seria bo formalitzar actuacions per recuperar informació de l'entorn	X					X	X		X		
La conversa és una font prioritària per recuperar informació	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La <i>betweenness</i> és un atribut a tenir en compte per l'AXS			X								

Quadre 8.16.a : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de la comunicació organitzacional



Xarxes socials com instrument de suport a les funcions d'Intel·ligència

	Leiva	Roca	Molina	Escorsa	Maspons	Pérez-Montoro	Ors	Peretó	Muntada	Campo-Vidal	Gutierrez-Rubí
Les organitzacions intel·ligents tenen capacitat d'aprenentatge				X	X	X					
Les XS augmenten la capacitat d'aprenentatge	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Existeixen necessitats d'informació internes i externes					X						
Les estructures jerarquizades no afavoreixen la conducció de la informació	X		X		X		X		X	X	
La fiabilitat de la informació és un paràmetre a tenir en compte per la qualitat de la informació					X				X		
Cal tendir cap a donar valor als objectius de l'organització per sobre dels propis							X		X	X	
Existeixen diferències entre homes i dones, en quant a la comunicació i la recuperació de la informació.								X		X	X

Quadre 8.16.b : Resultats de les entrevistes als experts en l'àmbit de la comunicació organitzacional



8.3 El grup de discussió

Pel que fa al grup de discussió, considerem que un dels punts forts és el coneixement que tenim sobre el tema i que és degut a diversos factors. D'una banda, el fet de pertànyer a l'àmbit de la infermeria hospitalària, contribueix a compartir les mateixes bases conceptuals i a utilitzar un llenguatge comú amb les direccions d'infermeria convidades. D'altra banda, la revisió bibliogràfica duta a terme i el fet de tenir coneixences comuns, també ha facilitat la comunicació.

Un altre dels punts forts a considerar ha estat la capacitat d'empatia i de conducció de la conversa durant la pràctica grupal.

Respecte a les oportunitats, volem destacar l'espontaneïtat i interactivitat del mètode. Considerem que ha estat el marc més adient per observar un sector com el que ens interessa en aquest cas. Per últim hem valorat molt la capacitat que aquest mètode presenta per complementar altres tècniques.

Pel que fa a les amenaces, la més temuda era la no assistència dels convocats, i efectivament, en aquest ocasió la vam patir amb dos dels membres triats. El context polític i econòmic del moment és delicat i va comportar que els convocats prioritzessin altres temes.

L'objectiu principal del grup de discussió ha estat conèixer les necessitats d'informació de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP. D'altra banda s'ha volgut prestar atenció a la possibilitat de que la interacció dels assistents aconseguís alguna idea creativa.

Segons es desprèn de les converses mantingudes entre les participants en el grup de discussió, s'han definit els següents resultats:

Les representants de les direccions d'infermeria expliquen que habitualment obtenen informació reglada de diferents àmbits de l'hospital, amb una freqüència diària, mensual, semestral, depenent del tipus d'informació.

La informació per a la gestió del dia a dia (informació operativa) s'obté de dins l'hospital i de manera sistematitzada.

Assenyalen que existeixen diferències entre les pròpies direccions d'infermeria. Si aquesta està ben relacionada (p.ex. ocupa un càrrec en alguna institució) obté molta més informació que si no ho està. D'aquesta manera s'estableixen categories tàcites.

Una altre tret que influeix en la constitució d'aquestes jerarquies entre les pròpies direccions d'infermeria, és la capacitat de relació de la persona. La Sra. Pera i la Sra. Zaldívar deixen ben clar que això no depèn del tamany de l'hospital o de cap altre característica del centre, sinó d'alguna cosa lligada a la persona, dels seus contactes i de la influència social.



Les característiques ideals de la directora d'infermeria tenen a veure amb la seva capacitat de relació amb altres directores, amb les institucions, amb l'àmbit acadèmic i assisteix als congressos.

Les directores d'infermeria obtenen la informació científica del departament de documentació, de la biblioteca, o bé li demanen a l'adjunta en recerca i formació. La Sra. Caro confirma això i explica que al col·lectiu d'infermeria, en general, els costa apropar-se al departament de documentació per a sol·licitar informació.

Pel que fa a la informació informal, expliquen que en aquest sentit, la xarxa personal resulta molt útil. Confessen que no s'han plantejat tractar o formalitzar aquesta informació.

La Dra. Sanz introdueix el concepte de comunitat de pràctica, com a fet que aporta complementarietat. Una font de coneixement complementària a la informació operativa del dia a dia i a la informació científica sobre un tema concret.

Des del punt de vista de les direccions, es desestima el concepte de comunitat de pràctica. Expliquen que no interessa compartit segons què: els dubtes, els problemes, les febleses. No es contempla que una directora consolidada consulti un problema públicament. Consideren que no els cal, elles ja tenen els seus mitjans. Formar part d'una comunitat virtual requereix un temps que elles no tenen.

La Dra. Sanz apunta que potser s'intueix un lleuger canvi en les noves generacions i poc a poc es pot anar acceptant la cultura de compartir. Però això encara no és possible.

Les representants de les direccions d'infermeria es pregunten: què s'aconsegueix a canvi de compartir?

Quadre 8.17: Resultats del grup de discussió.



Analitzant les intervencions de les participants i segons els objectius proposats per aquest grup de discussió, es defineixen els següents resultats:

Les direccions d'infermeria necessiten informació operativa per la gestió del dia a dia i l'obtenen periòdicament, de manera automàtica i sistematitzada a partir dels sistemes d'informació interns de l'hospital.

Les direccions d'infermeria necessiten informació científica i l'obtenen del departament de documentació, de la biblioteca del centre o bé a partir de l'adjunta en recerca i formació.

Les direccions d'infermeria necessiten informació informal i l'obtenen de la seva xarxa personal de relacions.

Entre les direccions d'infermeria, existeixen diferències de manera que tàcitament s'estableixen categories de directores. Aquestes categories no es deuen al tipus de centre ni al tamany del mateix, sinó a les capacitats relacionals de les directores.

8.4 Validació del model a partir de les dades del qüestionari

Al capítol 5 s'ha exposat el desenvolupament de l'IFIC i hem pogut veure detalladament les passes seguides pel càlcul de cada un dels 15 atributs que componen l'indicador. La suma dels valors de tots aquests atributs, genera els valors dels indicadors simples i a la vegada la suma d'aquests ens proporciona el valor de les dues dimensions (xarxa i informació).

En funció de la valoració i els recorreguts d'aquests 15 atributs, es genera un full de càlcul que proporciona el valor dels indicadors simples, de les dimensions xarxa/informació i consegüentment, el valor de l'IFIC.

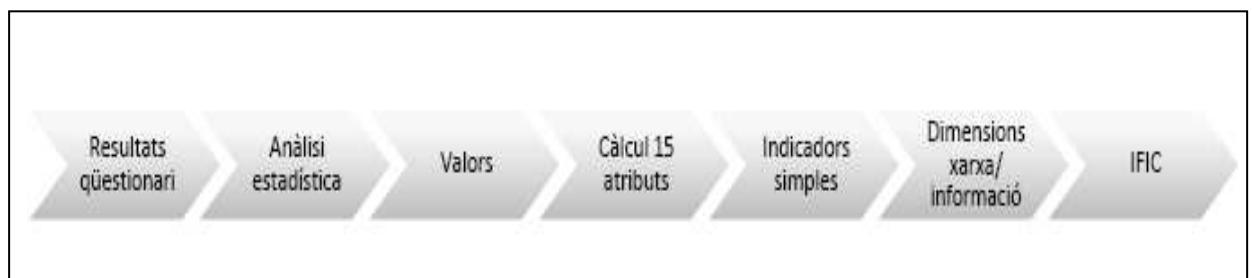


Figura 8.18 : Transformació dels resultats del qüestionari en valors de l'IFIC



A continuació presentem la taula 8.19 que mostra una primera columna amb la numeració corresponent a cada una de les directores. Les següents columnes exposen els valors normalitzats de l'IFIC, la dimensió xarxa i la dimensió informació. Seguidament es mostren els valors de l'IFIC i les dimensions xarxa i informació, no normalitzats sinó com a suma dels valors dels indicadors simples. Finalment es presenten els valors de cada un dels indicadors simples de la dimensió xarxa: estructura, morfologia i interacció i finalment, els valors de cada un dels tres indicadors simples de la dimensió informació: intel·ligència, tipologia i qualitat.



Xarxes socials com instrument de suport a les funcions d'Intel·ligència

Número	Valors normalitzats			Valors no normalitzats			Indicadors simples					
	IFIC (0-1)	Xarxa (0-1)	Informació (0-1)	IFIC	Xarxa	Informació	Estructura	Morfologia	Interacció	Intel·ligència	Tipologia	Qualitat
1	0,7805	0,7418	0,8143	11,7070	5,1924	6,5146	1,4591	1,4286	2,3048	1,6667	1,1812	3,6667
2	0,5926	0,6496	0,5428	8,8892	4,5470	4,3423	1,3303	1,0476	2,1690	1,0833	1,0923	2,1667
3	0,7807	0,7919	0,7708	11,7098	5,5432	6,1665	1,7636	1,7381	2,0415	1,6667	1,0831	3,4167
4	0,6564	0,7589	0,5667	9,8461	5,3125	4,5336	1,3758	1,3571	2,5796	1,1667	0,9502	2,4167
5	0,6904	0,6656	0,7121	10,3554	4,6589	5,6964	1,5743	1,0000	2,0847	1,4167	1,1130	3,1667
6	0,7228	0,6599	0,7778	10,8413	4,6193	6,2220	1,2159	1,1429	2,2606	1,4167	1,3886	3,4167
7	0,7054	0,8259	0,5999	10,5805	5,7816	4,7989	1,9318	1,3810	2,4688	1,1944	1,4378	2,1667
8	0,6937	0,7662	0,6302	10,4049	5,3634	5,0415	1,7242	1,2143	2,4249	1,5556	1,2359	2,2500
9	0,5580	0,5766	0,5417	8,3696	4,0359	4,3337	1,1455	0,8333	2,0571	1,7500	0,9170	1,6667
10	0,6310	0,7033	0,5678	9,4650	4,9229	4,5421	1,4182	1,3571	2,1475	0,9444	1,1810	2,4167
11	0,6178	0,7206	0,5278	9,2666	5,0442	4,2225	1,6394	1,3333	2,0714	1,0833	1,0559	2,0833
12	0,7817	0,7377	0,8201	11,7248	5,1641	6,5607	1,3546	1,2619	2,5476	2,0000	1,0607	3,5000
13	0,6946	0,7527	0,6438	10,4191	5,2688	5,1503	1,7045	1,1190	2,4452	1,1667	1,2336	2,7500
14	0,7257	0,6996	0,7486	10,8858	4,8970	5,9888	1,2303	1,2143	2,4524	1,4167	1,1554	3,4167
15	0,6683	0,7544	0,5930	10,0249	5,2808	4,7441	1,6856	1,0952	2,5000	1,5278	0,7996	2,4167
16	0,8067	0,8304	0,7860	12,1007	5,8130	6,2877	1,8273	1,7143	2,2714	1,1667	1,4543	3,6667
17	0,7435	0,7758	0,7153	11,1528	5,4306	5,7222	1,6068	1,5000	2,3238	1,7500	1,2222	2,7500
18	0,6751	0,7545	0,6057	10,1266	5,2812	4,8454	1,4182	1,5714	2,2915	1,5278	1,0676	2,2500
19	0,7045	0,8546	0,5732	10,5675	5,9820	4,5855	1,7500	2,0000	2,2320	1,0833	1,1689	2,3333
20	0,6346	0,7150	0,5642	9,5192	5,0053	4,5139	1,3887	0,9286	2,6881	0,7222	0,9584	2,8333
21	0,7183	0,8531	0,6004	10,7743	5,9714	4,8029	2,0000	1,5000	2,4714	1,2778	1,1084	2,4167
22	0,7109	0,8170	0,6180	10,6631	5,7188	4,9444	2,0000	1,5000	2,2188	1,3889	1,3055	2,2500
23	0,5998	0,6941	0,5174	8,9977	4,8587	4,1390	1,5015	1,2143	2,1429	1,3056	1,0002	1,8333
24	0,6575	0,7963	0,5361	9,8631	5,5740	4,2891	1,6705	1,4286	2,4750	0,9722	1,2336	2,0833
25	0,6797	0,7783	0,5935	10,1958	5,4480	4,7477	1,6970	1,4524	2,2987	1,0833	1,0811	2,5833
26	0,7997	0,8012	0,7983	11,9949	5,6086	6,3863	1,6637	1,5952	2,3497	1,7500	1,1363	3,5000
27	0,9064	0,8656	0,9421	13,5956	6,0590	7,5366	1,9091	1,8571	2,2927	2,0000	1,5366	4,0000
28	0,6800	0,8226	0,5552	10,1995	5,7582	4,4413	1,7500	1,5000	2,5082	1,0278	0,9968	2,4167
29	0,6959	0,6979	0,6941	10,4381	4,8853	5,5528	1,6757	0,6905	2,5190	1,4444	1,1917	2,9167
30	0,6456	0,5590	0,7214	9,6840	3,9128	5,7713	1,4546	0,8571	1,6011	1,5278	0,8268	3,4167
31	0,4894	0,5457	0,4402	7,3413	3,8196	3,5217	1,2606	0,4286	2,1304	0,9444	0,4105	2,1667
32	0,6061	0,6695	0,5507	9,0920	4,6868	4,4052	1,2500	1,2857	2,1510	1,1944	1,0441	2,1667
33	0,5239	0,5485	0,5023	7,8579	3,8396	4,0183	0,7015	1,1667	1,9714	1,5555	1,0460	1,4167
34	0,7647	0,8173	0,7187	11,4708	5,7209	5,7499	1,7674	1,7143	2,2391	1,6389	1,1110	3,0000
35	0,6751	0,6935	0,6590	10,1260	4,8543	5,2717	1,5152	0,9286	2,4106	1,6389	1,1328	2,5000
36	0,6374	0,7132	0,5712	9,5617	4,9923	4,5693	1,1447	1,3571	2,4905	1,0556	1,0971	2,4167
37	0,6486	0,7472	0,5622	9,7284	5,2304	4,4979	1,6281	1,3571	2,2452	1,0556	1,0257	2,4167
38	0,5610	0,6246	0,5053	8,4145	4,3724	4,0421	1,4955	0,9524	1,9245	0,9444	0,6810	2,4167
39	0,6947	0,7541	0,6427	10,4204	5,2788	5,1416	1,6621	1,5714	2,0452	1,3889	1,0027	2,7500
40	0,6452	0,6409	0,6490	9,6784	4,4866	5,1918	1,5318	0,9524	2,0024	1,0556	0,9695	3,1667
41	0,6329	0,7554	0,5257	9,4940	5,2881	4,2059	1,2894	1,7381	2,2606	1,3056	0,7337	2,1667
42	0,6972	0,8357	0,5760	10,4581	5,8497	4,6084	2,0000	1,5000	2,3497	1,0833	1,1918	2,3333
43	0,6279	0,6064	0,6467	9,4186	4,2450	5,1736	1,1545	1,3333	1,7571	0,8333	0,9235	3,4167
44	0,7085	0,7289	0,6906	10,6277	5,1026	5,5252	1,7909	1,2381	2,0735	1,3333	1,0252	3,1667
45	0,7565	0,8052	0,7138	11,3468	5,6361	5,7107	1,2864	1,7143	2,6354	1,4444	1,3496	2,9167
46	0,7500	0,8682	0,6465	11,2494	6,0772	5,1722	1,7879	1,7381	2,5512	1,0556	0,7000	3,4167
47	0,6259	0,6729	0,5847	9,3886	4,7106	4,6780	1,3561	1,3810	1,9735	1,0833	1,1779	2,4167
48	0,6853	0,7771	0,6049	10,2793	5,4398	4,8396	1,9091	1,3571	2,1735	1,3056	1,1173	2,4167

Taula 8.19: Valors de l'IFIC, la dimensió xarxa, la dimensió informació i els indicadors simples per a cada una de les directores estudiades.



Xarxes socials com instrument de suport a les funcions d'Intel·ligència

Seguidament es mostra la taula 8.20 amb els valors dels 15 atributs, per a cada una de les 48 directores.

Numero	A1-Centralitat	A2-Betweenness	A3-cohesió	A4-Rang	A5-Durada	A6-Direccionalitat	A7-Freqüència	A8-Efectivitat	A9-Rendibilitat	A10-Tipus Informació	A11-Fonts	A12-Fiabilitat	A13-Rellevància	A14-Suficiència	A15-Actualització
1	0,4591	1,0000	1,0000	0,4286	0,9000	1,0000	0,4048	1,0000	0,6667	0,5146	0,6666	1,0000	1,0000	0,6667	1,0000
2	0,5803	0,7500	0,5000	0,5476	0,5500	1,0000	0,6190	0,7500	0,3333	0,6757	0,4166	0,5000	0,5000	0,6667	0,5000
3	0,7636	1,0000	1,0000	0,7381	0,7000	0,9130	0,4286	1,0000	0,6667	0,5832	0,4999	1,0000	0,7500	0,6667	1,0000
4	0,8758	0,5000	0,5000	0,8571	1,0000	0,9130	0,6667	0,5000	0,6667	0,5752	0,3750	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000
5	0,5743	1,0000	0,5000	0,3333	0,8000	0,7609	0,5238	0,7500	0,6667	0,6130	0,5000	1,0000	0,5000	0,6667	1,0000
6	0,7159	0,5000	0,5000	0,6429	0,8000	0,9130	0,5476	0,7500	0,6667	0,5969	0,7917	1,0000	0,7500	0,6667	1,0000
7	0,9318	1,0000	0,5000	0,8810	1,0000	0,8259	0,6429	0,7500	0,4444	0,6878	0,7500	0,5000	0,5000	0,6667	0,5000
8	0,7242	1,0000	0,5000	0,7143	0,7500	0,9130	0,7619	1,0000	0,5556	0,6110	0,6249	0,5000	0,7500	0,0000	1,0000
9	0,3955	0,7500	0,5000	0,3333	0,7000	1,0000	0,3571	0,7500	1,0000	0,4171	0,4999	0,5000	0,5000	0,6667	0,0000
10	0,9182	0,5000	0,5000	0,8571	0,8500	0,7499	0,5476	0,5000	0,4444	0,5560	0,6250	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000
11	0,8894	0,7500	0,5000	0,8333	0,5000	1,0000	0,5714	0,7500	0,3333	0,5560	0,4999	0,5000	0,7500	0,3333	0,5000
12	0,8546	0,5000	0,5000	0,7619	1,0000	1,0000	0,5476	1,0000	1,0000	0,5191	0,5416	1,0000	1,0000	1,0000	0,5000
13	0,7045	1,0000	0,5000	0,6190	0,8500	1,0000	0,5952	0,5000	0,6667	0,5252	0,7084	1,0000	0,7500	0,0000	1,0000
14	0,2303	1,0000	1,0000	0,2143	1,0000	1,0000	0,4524	0,7500	0,6667	0,5721	0,5833	1,0000	0,7500	0,6667	1,0000
15	0,6856	1,0000	0,5000	0,5952	1,0000	1,0000	0,5000	0,7500	0,7778	0,4661	0,3335	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000
16	0,8273	1,0000	1,0000	0,7143	0,7000	1,0000	0,5714	0,5000	0,6667	0,6626	0,7917	1,0000	1,0000	0,6667	1,0000
17	0,6068	1,0000	1,0000	0,5000	0,8000	1,0000	0,5238	0,7500	1,0000	0,5555	0,6667	0,5000	0,7500	1,0000	0,5000
18	0,6682	0,7500	1,0000	0,5714	0,9500	0,9130	0,4286	0,7500	0,7778	0,5676	0,5000	0,5000	0,7500	0,0000	1,0000
19	1,0000	0,7500	1,0000	1,0000	0,7000	0,9130	0,6191	0,7500	0,3333	0,6272	0,5417	0,5000	1,0000	0,3333	0,5000
20	0,3887	1,0000	0,5000	0,4286	0,9500	1,0000	0,7381	0,5000	0,2222	0,6252	0,3332	1,0000	0,5000	0,3333	1,0000
21	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	0,9000	1,0000	0,5714	0,5000	0,7778	0,5252	0,5832	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000
22	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	0,7500	0,8259	0,6429	0,5000	0,8889	0,5555	0,7500	0,5000	0,7500	0,0000	1,0000
23	0,7515	0,7500	0,5000	0,7143	0,8500	0,6738	0,6190	0,7500	0,5556	0,6252	0,3750	0,5000	0,5000	0,3333	0,5000
24	0,9205	0,7500	0,5000	0,9286	0,9000	0,8369	0,7381	0,7500	0,2222	0,5252	0,7084	0,5000	0,7500	0,3333	0,5000
25	0,9470	0,7500	0,5000	0,9524	0,6000	0,9130	0,7857	0,7500	0,3333	0,4979	0,5832	0,5000	0,7500	0,3333	1,0000
26	0,6637	1,0000	1,0000	0,5952	1,0000	0,8259	0,5238	0,7500	1,0000	0,5529	0,5834	1,0000	1,0000	1,0000	0,5000
27	0,9091	1,0000	1,0000	0,8571	0,9000	0,7499	0,6429	1,0000	1,0000	0,6615	0,8751	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
28	1,0000	0,7500	0,5000	1,0000	1,0000	0,9130	0,5952	0,2500	0,7778	0,4969	0,4999	0,0000	0,7500	0,6667	1,0000
29	0,6757	1,0000	0,0000	0,6905	0,9000	1,0000	0,6190	1,0000	0,4444	0,6085	0,5832	0,5000	0,7500	0,6667	1,0000
30	0,4546	1,0000	0,5000	0,3571	0,4500	0,9130	0,2381	0,7500	0,7778	0,4934	0,3334	1,0000	0,7500	0,6667	1,0000
31	0,5106	0,7500	0,0000	0,4286	0,7500	0,8804	0,5000	0,5000	0,4444	0,4105	0,0000	0,5000	0,5000	0,6667	0,5000
32	0,2500	1,0000	1,0000	0,2857	1,0000	0,9130	0,2381	0,7500	0,4444	0,4191	0,6250	0,5000	0,5000	0,6667	0,5000
33	0,7015	0,0000	0,5000	0,6667	0,4000	1,0000	0,5714	1,0000	0,5555	0,5044	0,5416	0,0000	0,7500	0,6667	0,0000
34	0,7674	1,0000	1,0000	0,7143	0,8500	0,9130	0,4762	0,7500	0,8889	0,5277	0,5833	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000
35	0,5152	1,0000	0,5000	0,4286	0,9500	0,9130	0,5476	0,7500	0,8889	0,6746	0,4582	0,5000	1,0000	0,0000	1,0000
36	0,3947	0,7500	1,0000	0,3571	0,8000	1,0000	0,6905	0,5000	0,5556	0,5555	0,5416	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000
37	0,8781	0,7500	0,5000	0,8571	0,6500	1,0000	0,5952	0,5000	0,5556	0,5257	0,5000	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000
38	0,4955	1,0000	0,5000	0,4524	0,8500	0,7174	0,3571	0,5000	0,4444	0,3060	0,3750	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000
39	0,6621	1,0000	1,0000	0,5714	0,4500	1,0000	0,5952	0,5000	0,8889	0,5444	0,4583	0,5000	0,7500	1,0000	0,5000
40	0,5318	1,0000	0,5000	0,4524	0,5500	1,0000	0,4524	0,5000	0,5556	0,5529	0,4166	0,5000	1,0000	0,6667	1,0000
41	0,7894	0,5000	1,0000	0,7381	0,8000	0,9130	0,5476	0,7500	0,5556	0,5252	0,2085	0,5000	0,5000	0,6667	0,5000
42	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	0,8259	0,5238	0,7500	0,3333	0,5252	0,6666	0,5000	1,0000	0,3333	0,5000
43	0,4045	0,7500	1,0000	0,3333	0,4000	1,0000	0,3571	0,5000	0,3333	0,4236	0,4999	1,0000	0,7500	0,6667	1,0000
44	0,7909	1,0000	0,5000	0,7381	0,7000	0,8259	0,5476	1,0000	0,3333	0,5252	0,5000	0,5000	1,0000	0,6667	1,0000
45	0,7864	0,5000	1,0000	0,7143	1,0000	0,8259	0,8095	1,0000	0,4444	0,6413	0,7083	1,0000	0,7500	0,6667	0,5000
46	0,7879	1,0000	1,0000	0,7381	1,0000	0,8369	0,7143	0,5000	0,5556	0,2833	0,4167	1,0000	0,7500	0,6667	1,0000
47	0,3561	1,0000	1,0000	0,3810	0,6000	0,8259	0,5476	0,7500	0,3333	0,5529	0,6250	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000
48	0,9091	1,0000	0,5000	0,8571	0,8000	0,8259	0,5476	0,7500	0,5556	0,6590	0,4583	0,5000	0,7500	0,6667	0,5000

Taula 8.20: Valors dels 15 atributs per a cada una de les directores estudiades.



Els valors normalitzats de l'IFIC s'han utilitzat per posicionar cada una de les 48 directores analitzades en un gràfic que s'ha construït utilitzant com a coordenades, la dimensió xarxa i la dimensió informació. D'aquesta manera, els directius es situen segons els resultats per a la dimensió xarxa (baixa-alta) i per a la dimensió informació (baixa-alta) i es proposa una distribució dels directius en quatre quadrants.

Quadrant A: dimensió xarxa baixa- dimensió informació alta.

Quadrant B: dimensió xarxa alta- dimensió informació alta.

Quadrant C: dimensió xarxa baixa- dimensió informació baixa.

Quadrant D: dimensió xarxa alta- dimensió informació baixa.

Al quadrant A (xarxa baixa - informació alta) es trobem els directius que utilitzen poc la seva xarxa social i malgrat tot obtenen una xifra elevada d'informació de la mateixa. Els individus que es troben en aquest quadrant són escassos (4 casos; 8%).

Analitzant alguns dels casos (núm.30, amb un IFIC= 0,64) s'observa que el baix nivell de la dimensió xarxa (0,55) és degut sobre tot a la morfologia de la mateixa, donat que l'atribut cohesió presenta un valor nul. En quant al nivell alt de la dimensió informació (0,72) s'explica sobretot per la màxima valoració de l'efectivitat que el directiu fa de l'ús de la informació i per la qualitat de la mateixa, sobretot pel seu màxim nivell d'actualització. Així mateix s'observa una puntuació baixa respecte al tipus d'informació que s'obté de la xarxa i també respecte a la tipologia de les fonts consultades.

Al quadrant B (xarxa alta - informació alta) es troben els directius que utilitzen la seva xarxa social de manera òptima i obtenen d'ella una bona informació. S'observa però que no es tracta d'un quadrant gaire nombrós (9 casos; 19%).

Analitzant el millor dels casos (núm. 27, amb un IFIC= 0,90) s'observa que el nivell elevat de la dimensió xarxa (0,86) a l'estructura de la mateixa (centralitat elevada i màxim nivell de *betweenness*) i també a la seva morfologia (cohesió màxima i rang elevat). Respecte a la dimensió informació (0,94) s'aprecia una alta puntuació de la capacitat per a fer un ús intel·ligent de la mateixa (efectivitat i rendibilitat màximes) així com uns nivells màxims pels indicadors de qualitat de la informació (fiabilitat, pertinència, suficiència i actualització).

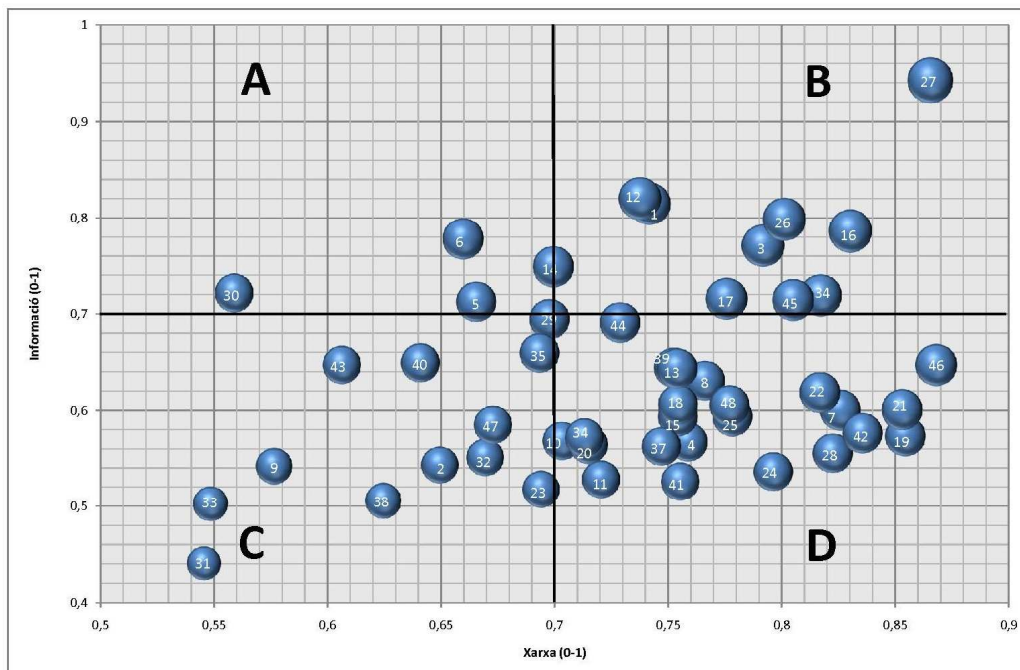
Al quadrant C (xarxa baixa - informació baixa) es troben els directius que menys utilitzen la seva xarxa social i que obtenen poca o en qualsevol cas, informació d'escassa qualitat per a les seves funcions de presa de decisions. És un grup més nombrós que els dos anteriors (12 casos; 25%).



Analitzant el cas que presenta la puntuació més baixa (núm. 31, amb un IFIC = 0,48) s'observa que el baix nivell de la dimensió xarxa (0,54) s'explica sobretot per la morfologia de la mateixa (cohesió nul·la i rang baix), encara que la resta d'indicadors d'aquesta dimensió tampoc presenten puntuacions molt bones i per descomptat, cap dels atributs assoleix l'1. Respecte a la dimensió informació (0,44) observem les pitjors puntuacions respecte al tipus d'informació i la tipologia de les fonts consultades. La resta d'indicadors presenten puntuacions que quasi no arriben a valors propers a 0,5.

Al quadrant D (xarxa alta - informació baixa) es troben els directius que malgrat tenir una bona xifra a la dimensió xarxa, no obtenen de la seva xarxa social una informació òptima per a donar suport a la seva presa de decisions. És el quadrant que conté una major representació de directores (23 casos; 48%).

Analitzant el cas núm. 46 (IFIC = 0,75) que presenta la puntuació més alta en la dimensió xarxa d'aquest quadrant (0,86) s'observa que aquesta xifra respon a uns bons nivells tant pel que fa a l'estructura, la morfologia i la interacció. Destaquem els nivells màxims de *betweenness*, cohesió i durada de les relacions. Respecte a la dimensió informació (0,64) s'observa una baixíssima puntuació en els atributs relacionats amb el tipus d'informació i la tipologia de les fonts. Respecte a l'ús intel·ligent que el directiu pot fer amb la informació que recupera de la seva xarxa, s'observen valors relativament baixos.



Gràfic 8.21: Posicionament dels directius estudiats, respecte a les coordenades dimensió informació i dimensió xarxa.



capítol 9: conclusions





En aquest capítol s'exposen les conclusions a les que hem arribat, un cop analitzats els resultats de la investigació. Recordem que el nostre, ha estat un plantejament descriptiu que relaciona dues variables de manera associativa: d'una banda hem observat i analitzat la situació real de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP, respecte a l'ús que fan de la seva xarxa de relacions i d'altra banda hem fet una proposta metodològica per tal de millorar el rendiment d'aquestes xarxes. Així doncs, les nostres conclusions responen a una vessant descriptiva i analítica.

Hem volgut organitzar el capítol en dues parts ben diferenciades: en primer lloc, s'exposen les conclusions pròpiament dites, fonamentades en els resultats. Presentem en aquest punt les conclusions corresponents a cada un dels objectius proposats i també les que deriven del model proposat. En segon lloc, hem dedicat un espai a proposar futures línies d'investigació, que parteixen del present estudi.

9.1 Conclusions sobre els resultats obtinguts

Durant tot el procés d'elaboració del present estudi s'ha evidenciat que l'anàlisi de xarxes socials és una eina vàlida per entendre diverses situacions socials i professionals. Volem destacar que l'anàlisi matemàtic dels resultats ens ha permès donar a l'estudi la profunditat desitjada i l'aplicabilitat esperada, fet que considerem fonamental per a l'estudi.

Des del plantejament inicial del projecte s'ha considerat, i els resultats obtinguts ens ho han corroborat, que els recursos humans i més concretament les capacitats relacionals, constitueixen un factor variable, adaptable i dinàmic en les organitzacions,



susceptible de ser optimitzat en un context competitiu, en base a un comportament intel·ligent.

A partir dels resultats obtinguts, es constata que la hipòtesi plantejada no es compleix en tots els casos estudiats:

Els directius que ocupen una millor posició en la xarxa, disposen també d'una millor informació que els pot resultar útil de cara a dur a terme les seves funcions de presa de decisions.

A la matriu de correlacions s'observa un baix nivell de correlació entre la centralitat i els indicadors que fan referència a la qualitat de la informació: efectivitat, rendibilitat, tipus d'informació, fonts d'informació, fiabilitat de la informació, pertinència, suficiència i actualització de la mateixa. Igualment succeeix quan s'observen les correlacions entre la *betweenness* i els mateixos indicadors.

A la mateixa conclusió s'arriba amb l'anàlisi dels resultats de l'IFIC, expressats en el gràfic 8.21 que mostra el posicionament de les directores estudiades respecte a les dimensions xarxa i informació. En ell s'observa que només en el 19% dels casos es compleix la hipòtesi plantejada (quadrant B del gràfic). Respecte el 81% dels casos pels quals no es confirma la hipòtesi, es mostra la següent distribució: el 8% d'aquests disposen de bona informació malgrat tenir una baixa posició en la dimensió xarxa (quadrant A), el 25% dels casos mostren un baix rendiment del recurs informació i una baixa posició pel que fa a la posició xarxa (quadrant C) finalment el 48% està constituït pels casos que presenten una baixa informació obtinguda, malgrat tenir un bon posicionament en la dimensió xarxa (quadrant D).

Això demostra que la bona posició dels actors en la xarxa, si bé és un factor important per proporcionar una major capacitat d'acció als individus dins l'estructura i un major grau d'oportunitats, no és suficient quan es tracta d'obtenir una informació òptima per a la presa de decisions. Hem observat que els actors més centrals o amb una major capacitat d'intermediació (*betweenness*) tenen una funció de connectors d'informació, i per tant un gran poder relacionat amb el lideratge, la qual cosa no sempre implica que tinguin les capacitats per a utilitzar ells mateixos aquesta informació. Analitzant els resultats es pot concloure que sovint aquest baix rendiment personal del recurs informació, està relacionat amb l'explotació de fonts poc adients. En d'altres ocasions, aquesta manca d'optimització de la xarxa està motivada per nivells de cohesió baixos que no faciliten les reserves de capital social.

Des de l'inici de l'estudi hem tingut present que la utilitat de les dades anava més enllà dels resultats primaris i hem treballat amb la idea d'aplicar aquests resultats de cara al disseny de millores pel que fa al rendiment que els directius poden treure de la seva xarxa de relacions. Des d'aquesta perspectiva, considerem que la utilitat del model presentat, consisteix precisament en identificar els punts millorables, tant pel que fa a la dimensió xarxa com pel que fa a la dimensió informació, per tal de poder obtenir el millor benefici informatiu de la pròpia xarxa social. De manera que, lluny de que el fet de no confirmar-se la hipòtesi en tots els casos, representi un cert obstacle, considerem que el desenvolupament dels objectius específics i l'elaboració de l'IFIC, es



constitueixen com un instrument de suport pels directius que precisen obtenir un millor rendiment de la seva xarxa social.

9.1.1. Conclusions en relació als objectius establerts.

En aquest punt es revisen els objectius proposats per a la investigació i es presenten les conclusions obtingudes.

Recordem en primer lloc el nostre **objectiu general: analitzar en quina mesura, les xarxes socials constitueixen un instrument de suport a les funcions d'intel·ligència competitiva de les directores dels departaments d'infermeria dels hospitals de la XHUP.**

La relació entre la dimensió xarxa i la dimensió informació, és significativa i per tant es constata que aquesta relació entre les variables no és atzarosa, sinó que existeix una associació real entre elles. Malgrat tot, el fet de que el nivell de correlació sigui baix, ens confirma que els valors que adopta la variable depenen d'altre factors tal com hem apuntat anteriorment.

Així, hem arribat a la conclusió de que les directores actuen segons diferents variables:

- les seves capacitats relacionals
- les seves necessitats i objectius
- la cultura empresarial en la que estan immerses
- la pròpia xarxa

De manera que els resultats obtinguts pels actors, no tenen perquè ser imprevisibles, sinó que podem explicar-los a partir de l'anàlisi dels diferents elements. Volem posar l'accent en aquest punt doncs és el que dóna raó de ser al model proposat en el present estudi.

Per assolir l'objectiu general, s'ha treballat sobre els següents objectius específics, que ens han proporcionat les respectives conclusions:

1-Identificar les funcions d'intel·ligència generals dels departaments d'infermeria dels hospitals per poder definir quines són les necessitats d'informació.

A partir de les funcions de les direccions d'infermeria, definides al capítol 4, les funcions d'intel·ligència generals, definides al capítol 3 i els resultats aportats per les entrevistes realitzades als experts hem definit les funcions d'intel·ligència pròpies dels departaments d'infermeria dels hospitals i identificar les necessitats d'informació que es mostren a la taula 9.1:



Funcions de les direccions d'infermeria hospitalària	Funcions d'intel·ligència generals	Funcions d'intel·ligència de les direccions d'infermeria	Necessitats d'informació
1-dirigir activitat infermera 2-coordinar activitat infermera 3-fer seguiment activitat infermera 4-avaluar qualitat activitat infermera 5-proposar mesures millora de qualitat 6-promoure activitat docència/reerca infermera 7-organitzar activitat docència/reerca infermera 8-supervisar activitat docència/reerca infermera 9-realitzar tasques delegades per gerència	a-interacció amb l'entorn b-integració de les noves experiències en els processos de treball c-acomodació: modificar els comportaments necessaris d-presa de decisions e-inici d'accions per recuperar l'equilibri	Interacció amb l'entorn per fer el seguiment de l'activitat infermera, avaluació la qualitat, promoció de l'activitat de docència i recerca, organització i supervisió d'aquesta activitat docent i de recerca i execució de les tasques delegades per gerència. Integració de les noves experiències en els processos de treball, per coordinar i fer el seguiment de l'activitat infermera, avaluació de la la qualitat d'infermeria, organització i supervisió de l'activitat de docència i recerca. Modificació dels comportaments necessaris per coordinar l'activitat infermera, propostes de mesures de millora, organització i supervisió de l'activitat de docència i recerca. Presca de decisions en la direcció de l'activitat infermera, proposta de mesures de millora, organització i supervisió de l'activitat docent i de recerca i execució de les activitats delegades per gerència. Iniciació d'accions per dirigir i coordinar tota l'activitat infermera.	- operativa - estratègica - social - comercial - tecnològica - acadèmica - sobre clients - política - jurídica - financera - institucional

Taula 9.1: Funcions generals establertes per a les direccions d'infermeria; funcions d'intel·ligència generals; integració de les funcions d'intel·ligència amb les funcions de direcció d'infermeria i tipologies d'informació necessàries per a dur a terme aquestes funcions.

Així doncs podem concloure que les directores d'infermeria de la XHUP presenten necessitats informatives a nivell estratègic, operatiu, social, comercial, tecnològic, acadèmic, de mercat, polític, jurídic, financer i evidentment, institucional per poder dur a terme les funcions d'intel·ligència inherents al seu càrrec.



2-Definir els paràmetres que serviran per analitzar la influència de les xarxes socials en aquestes funcions d'intel·ligència

Els paràmetres seleccionats per a dur a terme aquesta anàlisi han estat: pel que fa a l'estructura de la xarxa, la centralitat i la *betweenness*; respecte a la morfologia de la xarxa, la cohesió i el rang; en referència a la interacció, s'han seleccionat la durada, la direccionalitat i la freqüència.

Aquests elements han estat seleccionats en base a la seva utilitat per a formar part de l'IFIC, segons els requeriments establerts per a la seva construcció i considerant la nostra intenció de desglossar l'indicador en una dimensió informació i una dimensió xarxa. Creiem que aquestes dues dimensions, atorguen a l'IFIC una profunditat adequada per a la mesura del grau d'optimització informacional de la xarxa.

El procés per a dur a terme aquesta selecció s'ha basat en l'estat de la qüestió sobre l'anàlisi de xarxes socials, exposat al capítol 2 i d'altra banda, s'ha prestat una especial atenció a les opinions dels experts entrevistats. De tal manera, un cop identificats aquests paràmetres, han estat utilitzats per a analitzar la seva influència en la utilització de la xarxa social.

3-Conèixer la realitat de les formacions reticulars internes i externes de les direccions d'infermeria hospitalària.

Recordem que l'objecte del nostre estudi són les xarxes de comunicació de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP. Observant les estructures i les característiques de les xarxes arribem a la conclusió de que es tracta de xarxes formades per dos conjunts d'actors representats en dos eixos de coordenades. En un dels eixos es disposen les directores d'infermeria i en l'altre eix el conjunt d'informadors. Es tracta d'una xarxa sociocèntrica focalitzada a nivell de l'individu, que atén a les mesures referents a la posició que ocupa l'actor en la seva estructura social. Són xarxes verticals professionals, conformades per persones que comparteixen un tema concret.

A partir dels resultats obtinguts enquestant a les directores d'infermeria, s'ha elaborat una xarxa patró que respon a les següents característiques: la major part de les relacions que formen part de la xarxa, tenen més de 5 anys de durada, seguidament hi ha relacions que tenen entre 1 i 3 anys de durada, a continuació hi ha vincles que tenen entre 3 i 5 anys de durada i finalment, existeixen vincles amb menys d'un any de durada.

La freqüència amb la que les directores estudiades estableixen contacte amb els membres de la seva xarxa, respon al següent patró: amb el personal del propi centre estableixen contacte diari, amb els amics personals contacten setmanalment, amb els directius d'altres centres estableixen contacte mensual, amb l'àmbit acadèmic i els proveïdors i comercials es troben trimestralment.



En quant als mitjans utilitzats per establir contacte amb els membres de la xarxa, les directores d'infermeria estudiades responen al següent patró: el correu electrònic és el mitjà més utilitzat, seguit del telèfon, les reunions, les converses informals, després els actes acadèmics i finalment, els actes socials i les xarxes socials d'internet.

Malgrat que tan sols el 8,3% de les directores afirmen que les converses informals, són el mitjà d'elecció per contactar amb la seva xarxa de relacions, quan se'ls interroga sobre l'efectivitat de les converses, la meitat de les directores, consideren que es tracta d'un mitjà efectiu per a obtenir informació. D'això es dedueix que si bé, mitjans com el correu electrònic o el telèfon són més utilitzats que la conversa presencial, això es deu, sens dubte, a la comoditat de poder utilitzar aquests mitjans sense moure's del lloc de treball.

4-Analitzar quin tipus d'informació prové d'aquestes xarxes socials internes i externes.

Podem afirmar que la majoria de les directores considera que la seva xarxa interna els proporciona informació operativa, estratègica, tècnica i financera.

D'altra banda, les directores, apunten que la seva xarxa externa els aporta la informació legal i política.

5-Determinar l'abast de la informació útil per a les funcions d'intel·ligència que prové de les xarxes.

Durant l'elaboració de l'estudi s'ha evidenciat que les directores d'infermeria sí que utilitzen la informació provinent de la seva xarxa de relacions per a la presa de decisions. Es confirma també que no existeixen diferències significatives entre l'ús que es fa d'aquesta informació per a les decisions operatives i les decisions estratègiques.

Es pot concloure doncs que el fet d'utilitzar o no la informació que prové de la xarxa social per a la presa de decisions, no està tan relacionada amb el tipus de decisions que s'han de prendre sinó que és més aviat una qüestió d'hàbit i molt probablement, el baixíssim percentatge que no utilitza la informació d'aquesta procedència és el mateix pel que fa a les decisions estratègiques i pel que fa a les operatives.

6-Analitzar quins tipus de vincles són més propicis a la consecució d'informació decisòria

A l'estudiar les xarxes de "donar informació" i de "rebre informació", es conclou l'existència d'un patró homogeni per a totes dues, segurament degut a l'especificitat professional de la mostra estudiada. En ambdós casos, les directores situen en primer



lloc els vincles amb el personal del propi centre. El segon lloc està ocupat pels vincles amb les directores d'altres centres. En darrera posició, amb un percentatge més reduït es troba la figura dels càrrecs institucionals.

Les conclusions que es desprenen de l'anàlisi del rang i la direccionalitat, a partir de les xarxes de "donar" i "rebre" informació, ens mostren que la centralitat té una relació directa amb el rang. Així per centralitats properes a l'ú, s'obtenen rangs també propers a l'ú, de manera que els rangs disminueixen a mesura que disminueixen les centralitats.

També s'ha observat que per cohesions d'ú o properes a l'ú, s'obtenen direccionalitats també d'ú o properes, en la majoria dels casos. Tanmateix, en ocasions, s'obtenen direccionalitats altes en cohesions properes al 0,5. Això no succeeix de manera homogènia en tots els quadrants definits en el model plantejat. En el quadrant B (xarxa alta-informació alta), aquest fet es presenta tan sols en un 11,1%, mentre que en el quadrant C (xarxa baixa-informació baixa) podem observar aquest fet en un 50%. De tal manera, podem concloure que per les directores més ben situades en la dimensió xarxa, la relació entre centralitat i el rang és directa però per les directores més mal situades, la centralitat baixa, sovint queda compensada per un augment de la direccionalitat. El fet de tenir consciència d'una situació poc avantatjosa s'intenta compensar augmentant la direccionalitat de les relacions.

7-Comparar la tipologia de la informació provinent de les xarxes amb la que s'obté per altres mètodes que no estiguin constituïts per una dimensió reticular: publicacions, organismes oficials, etc.

Pel que fa a la utilització de les diferents fonts, quan analitzem els resultats s'observa que la xarxa de contactes no ocupa el primer lloc quan s'interroga sobre la font que els directius trien sempre per obtenir informació. Segons les dades que es desprenen del qüestionari, aquest primer lloc, està ocupat pels organismes oficials, seguit de les publicacions periòdiques i en tercer lloc les xarxes socials.

En canvi, quan les directores parlen de les fonts que fan servir sovint, les xarxes socials ocupen el primer lloc, seguides per les publicacions periòdiques i en tercer lloc internet.

Quan se'ls pregunta per la font que fan servir sovint, el primer lloc passa a ser ocupat pels cursos i seminaris, el segon internet i en tercer lloc trobem els organismes oficials.

En qualsevol cas, quan hem analitzat les fonts d'informació hem observat que és un dels atributs més mal valorats. En el millor dels casos s'arriba a un valor de 0,87 i trobem 19 casos amb valors inferiors al 50%, la qual cosa ens confirma que sovint les directores no seleccionen prou bé les seves fonts d'informació. Arribem doncs a la conclusió de que es tracta d'un dels motius que més fa disminuir la posició en la dimensió informació.



Pel que fa a les tipologies d'informació que provenen de la seva xarxa de relacions, hem distingit entre la xarxa interna i la xarxa externa a l'organització.

Les directores afirmen que la seva xarxa interna els proporciona sobretot informació operativa, financera, tècnica i estratègica mentre que de la seva xarxa externa, obtenen informació legal i política. Aquestes distincions no són evidentment excloents, sinó que en la majoria dels casos, responen a percentatges més elevats.

8-Valorar l'efectivitat de la informació que prové de les xarxes socials com a recurs que dóna suport a les funcions d'intel·ligència identificades com a pròpies dels departaments d'infermeria.

Tenint en compte que l'efectivitat és la capacitat per produir l'efecte desitjat, s'observa que els directius enquestats fan una valoració molt positiva en aquest sentit, de la informació que obtenen de la seva xarxa de relacions. És a dir, la valoren com a informació capaç de ser aplicada per a les seves funcions d'intel·ligència. I la major part de les directores han respost que és una informació molt necessària, mentre que la resta opinen que és absolutament necessària o mitjanament necessària.

Aquests resultats ens mostren que el contingut informatiu que circula per la xarxa de les directores d'infermeria és apreciat com un recurs valuós.

Si analitzem els resultats, observem que les directives que presenten valors de l'atribut efectivitat iguals a ú, tenen també, en la majoria de casos, valors elevats per a la centralitat (77,8% presenten centralitats $> 0,70$) i per a la *betweenness* (77,8% presenten *betweenness* = 1).

De manera que podem concloure que la percepció que les directores tenen de l'efectivitat de la informació provinent de la seva xarxa, està relacionada amb la seva posició a la mateixa. És a dir que el nivell d'informació aportat per les relacions de les directores més centrals i amb un millor nivell d'intermediació és més elevat.

Si analitzem la utilització directa d'aquesta informació en la presa de decisions operatives i estratègiques, observem una resposta força homogènia.

Les directores que no fan servir mai la informació procedent de la seva xarxa social per a la presa de decisions operatives i esyategiques són un percentatge molt baix (4,2 % i 4,3%).

Les que afirmen que utilitzen algun cop aquesta informació procedent de la seva xarxa de relacions per a la presa de decisions operatives, són el 37,5% i per a la presa de decisions estratègiques, el 42,6%.

Les directores que utilitzen sovint la informació que obtenen de la seva xarxa de relacions per a la presa de decisions operatives, són el 37,5% i per a les decisions estratègiques, el 40,4%.



Finalment, les directores que utilitzen aquesta informació quasi sempre per a les seves decisions operatives, constitueixen el 20,8%, mentre que per a les decisions estratègiques, ho fan el 12,8%.

Els resultats ens mostren unes directives que valoren l'efectivitat de la informació que obtenen de la seva xarxa de relacions i que la utilitzen per a la presa de decisions de manera força similar per a les decisions operatives i per a les decisions estratègiques. Així arribem a la conclusió de que no es prioritza l'objecte del problema, sinó la utilitat i la fiabilitat de la informació rebuda.

9.1.2 Conclusions relacionades amb el model proposat. L'aportació realitzada: l'IFIC.

9-Elaborar un índex sintètic per atorgar un valor numèric a l'ús que les directores fan de la seva xarxa social de cara a les funcions d'intel·ligència competitiva.

Gràcies a la metodologia desenvolupada i les dades recollides, hem elaborat un model que mesura i compara els diferents elements considerats. El sistema d'indicadors proposat és doncs, hereu de la metodologia emprada. A partir de la revisió bibliogràfica feta per a cada un dels àmbits que emmarquen l'estudi i dels resultats obtinguts, es proposa un model per a donar suport a les funcions d'intel·ligència competitiva dels directius.

Hem utilitzat la metodologia d'enquesta per a validar i explorar els components que conformen l'IFIC. Mitjançant les entrevistes a experts hem complementat i consolidat l'estat de la qüestió i el grup de discussió ens ha proporcionat dades que haguéssin estat inaccessibles sense la interacció del grup.

Presentem seguidament la figura 9.2 amb un diagrama de fluxe que mostra les aportacions dels resultats obtinguts en el model presentat.

Es mostren els diferents nivells d'estudi: bibliogràfic, metodològic i analític. En cada un d'aquests nivells s'ha dut a terme una o més metodologies, les quals han proporcionat resultats que hem utilitzat per a l'elaboració del model proposat. Finalment en el nivell aplicatiu, els resultats obtinguts amb la utilització de l'IFIC orienten als directius de cara a millorar el rendiment de la seva xarxa social.

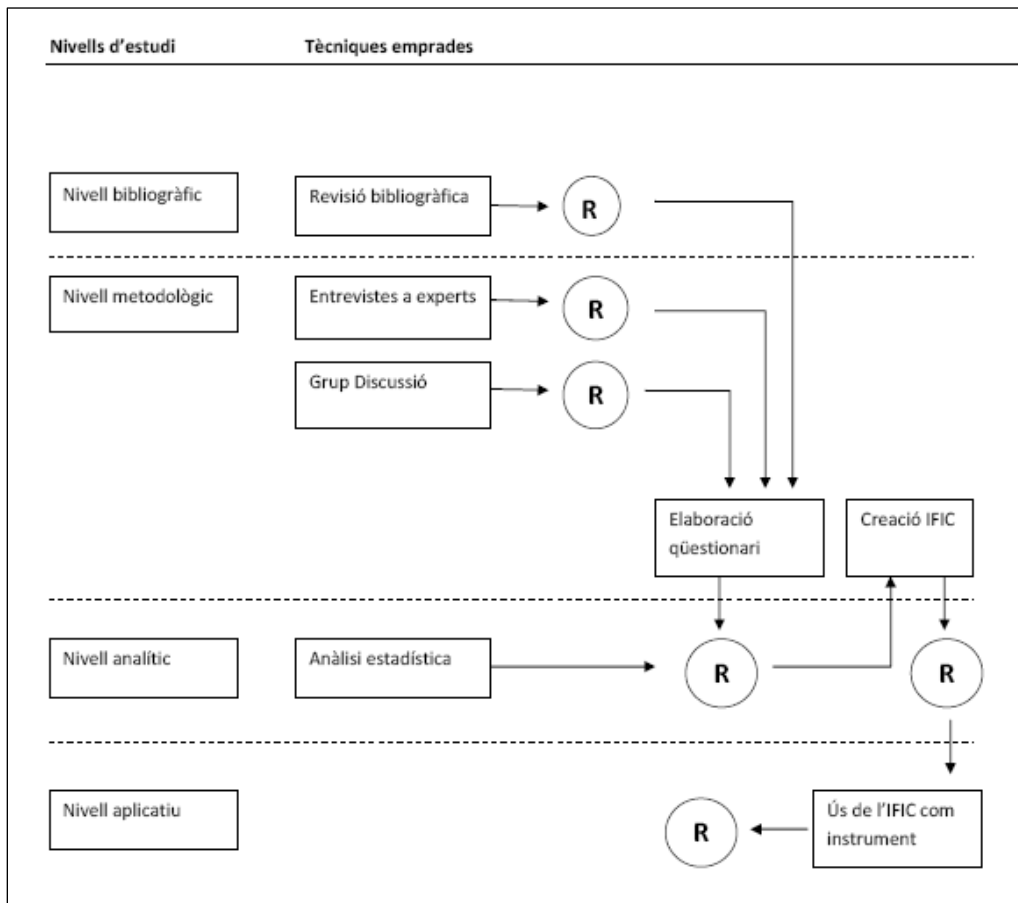


Figura 9.2: Aportacions dels resultats obtinguts en el model proposat.

Ens mostrem especialment satisfets de l'indicador proposat ja que al tenir ben identificats tots els elements que consitueixen la dimensió xarxa i la dimensió informació permet conèixer els punts millorables. Per tant l'IFIC es constitueix com una eina de suport efectiva del rendiment de la xarxa social (González; Rey; Cavaller, 2011).

Presentem seguidament la taula 9.3 que mostra la descomposició de l'IFIC.

Indicador compost	IFIC														
Dimensions	XARXA						INFORMACIÓ								
Indicadors simples	estructura		morfologia		interacció			intel·ligència		tipologia		qualitat			
Atributs	A1-centralitat	A2-betweenness	A3-cohesió	A4-rang	A5-durada	A6-direccionalitat	A7-freqüència	A8-valoració efectivitat	A9-rendibilitat	A10-tipus informació	A11-tipus fonts	A12-fiabilitat	A13-pertinència	A14-suficiència	A15-actualització

Taula 9.3: Composició de l'IFIC. Elaboració pròpia

La construcció de l'IFIC ens ha permès vèries coses. En primer lloc, la valoració numèrica de l'ús que les directores fan de la seva xarxa social; en segon lloc, la comparació dels valors aconseguits pels diferents actors analitzats i en tercer lloc, la identificació dels atributs millorables per treure un millor rendiment a la pròpia xarxa.

Si bé tots els directius admeten la utilització de la seva xarxa social per obtenir informació, s'observen diferències entre ells. Analitzant els resultats obtinguts, es constata que hi ha determinats elements que contribueixen de forma molt evident a incrementar o disminuir els resultats.

Pel que fa a la dimensió xarxa, s'ha comprovat que els atributs que aconseguixen una millor optimització de la mateixa, són la centralitat i la *betweenness*, en quant a l'estructura i la cohesió i el rang, en quant a la morfologia.

Així, els atributs que més contribueixen a disminuir aquests valors, són una xarxa poc cohesionada i un rang baix, insuficient per proporcionar l'accés a la informació que circula per la xarxa.

En quant a la dimensió informació, hem constatat que els atributs que proporcionen uns millors nivells, són els referents a l'ús intel·ligent de la informació: la rendibilitat i la efectivitat de la mateixa. Un altre element que ajuda a augmentar el valor de la informació, és la qualitat de la mateixa, especialment pel que fa a la fiabilitat i a l'actualització.



En canvi, s'observa que els elements que fan disminuir clarament els nivells de la dimensió informació són la utilització de fonts inadequades i de tipologies d'informació poc adients a les necessitats.

A tall de resum d'aquestes conclusions podem afirmar que:

- Les xarxes socials de les directores d'infermeria dels hospitals de la XHUP són instruments que poden aportar informació de valor per a les funcions pròpies del seu càrrec.
- Les directores que ocupen posicions més centrals a les seves xarxes, obtenen millors nivells d'informació.
- El patró relacional del col·lectiu estudiat acostuma a ser constant en quant a la freqüència, les tipologies dels actors i l'estructura reticular.
- Les funcions d'intel·ligència identificades en l'àmbit analitzat, configuren unes necessitats d'informació molt plurals. Malgrat aquesta amplitud, s'ha comprovat que les fonts utilitzades per les directores estudiades normalment no compleixen aquestes característiques de diversitat i per tant això té una repercussió negativa en la informació obtinguda.
- Es constata el benefici que les directores tindrien si coneguessin els seus punts millorables. En aquest sentit el model proposat representa una eina de gestió doncs s'identifiquen molt clarament els atributs als que cal aplicar mesures de millora per tal d'obtenir un millor rendiment de la pròpia xarxa social.

9.2 Futures línies d'investigació

És cert que aquest estudi presenta limitacions, de les quals n'hem anat prenent consciència durant l'elaboració del projecte.

En primer lloc, reconeixem que el fet d'haver abordat l'estudi de la xarxa des de la perspectiva dels informants, proporciona als resultats un cert grau de subjectivitat. Malgrat tot, pensem que és precís assumir aquest risc perquè la riquesa que atorguen les opinions personals compensen, en la nostra opinió, la subjectivitat mencionada.

La limitació principal és que al tractar-se d'una mostra reduïda, no afavoreix la generalització de les conclusions. El reconeixement d'aquest fet, ens esperona doncs, a esbossar noves hipòtesis futures per tal de millorar el present treball.

D'una banda, considerem que seria interessant ampliar l'estudi, analitzant les xarxes de les direccions d'infermeria d'altres comunitats autònomes de l'Estat espanyol. En primer lloc, pel fet de treballar amb una mostra més gran que permeti la generalització



dels resultats obtinguts i en segon lloc, per poder dur a terme una comparativa entre les pautes relacionals de diverses comunitats autònomes. Considerem que és un projecte enriquidor i necessari per a complementar el present estudi.

D'altra banda, ens agradaria poder oferir aquests resultats a les direccions que es mostrin interessades en conèixer-los (la carta amb aquest oferiment es mostra a l'Annex II). En aquests casos, concertaríem una entrevista per exposar la seva situació respecte a la resta de la mostra i donar-los a conèixer els seus punts millorables. Som conscients de que no totes les directores estaran interessades en rebre aquesta informació. Tanmateix voldríem fer una proposta a les que sí mostrin interès per participar en un segon nivell d'estudi.

Es tracta d'un projecte reduït, que vol fer un seguiment de les millores implementades i analitzar, mitjançant l'IFIC els resultats obtinguts.

Estem veritablement interessats en aquesta futura línia d'investigació i esperem poder-la dur a terme amb les directives interessades.

En qualsevol cas, considerem també la possibilitat d'extrapolar aquest indicador a d'altres col·lectius professionals a part de l'àmbit de la infermeria. Si bé en aquesta ocasió hem valorat l'avantatge de pertànyer al sector hospitalari, a nivell d'establir contacte amb les directores, creiem que un cop elaborat l'estudi i construït l'indicador, no hi ha cap raó per no utilitzar-lo en d'altres camps.



*capítol 10: referències
bibliogràfiques*





“Llegir i escriure són sinònims d’existir” Gertrude Stein

- ABADAL, E. (2004) *Gestión de Proyectos en Información y Documentación*. Gijón: Ed. Trea, 100 pp.
- ADER, E. (1983) *L’analyse stratégique moderne et ses outils*. Paris: Futuribles.
- AENOR (2006) UNE 166000 “Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i”. Asociación Española de Normalización Y Certificación.
- AGELL, P.; CARRASCO, M.; SEGARRA, J.A. (1990) *CEPSA-EMPETROL-ERT: Motor Lubricants (B)*. IESE: case study M-784-E.
- AGUILAR, F.J. (1967) *Scanning the business environment*. New York: McMillan.
- AGUIRRE, J.; VILA, J. (1993) *Inteligencia Competitiva. Una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Madrid: Pirámide.
- AHUJA, G. (2000) “Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, núm.3, p.425-455.
- AIELLO, L.; DUNBAN, R. (1993) “Neocortex size, Group size and the evolution of language”. *Current Anthropology*, núm. 34, p. 184-193.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. (1999a) “Knowledge management systems: emerging views and practices from the field”. A: *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. (1999b) *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*. Working papers, INSEAD.
- ALBA, R.D. (1982) “Taking stoch of Network analysis” *Research in the Sociology of Organizations*, núm. 1, p. 39-74



- ALBA, R. D. ; MOORE, G. (1983) "Elite and social circles". A: BURT, R.S.; MINOR, M. J. *Applied network analysis*. Beverly Hills: Sage, p. 245-261.
- ALONSO, L. E. (2006) "Centralidad del Trabajo y Cohesión Social: una valoración necesaria". *Gaceta sindical: reflexión y debate*, núm.7, p. 101-126.
- AMBROSI, A.; PIMIENTA, D.; PEUGEOT, V.(coord.) (2005) *Palabras en juego: enfoques socioculturales sobre las sociedades de la información*. C&F Éditions.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993) "Strategic assets and organizational rent" *Strategic Management Journal*, vol. 4, p. 33-46.
- ANDREU, R.; SIEBER, S. (1999) "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje". *Economía industrial*, núm. 326.
- ANDREWS, S.; BASLER, C.; COLLER. (2002) "Redes, cultura e identidad en las organizaciones" *REIS*, núm. 97, p. 31-56.
- APARICIO, M.P. (2002) Descentralización y diseño organizativo de los hospitales catalanes de la 'Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública'. Propuesta de un índice de medición de descentralización global". Tesi Doctoral. Universitat de Barcelona.
- ARAL; BRYNJOLFSSON; VAN ALSTYNE (2007) "Productivity Effects of Information Difusión in Networks" *MIT*, paper 234
- ARISTÒTIL, (2007) *Política*. Madrid: Espasa Calpe, 344 pp..
- ARSUAGA, J.L.; MARTÍNEZ, I. (2000) *La especie elegida*. Barcelona: Temas de Hoy.
- ASSETS EQUITY COMPANY (2002) "Measuring Intangible Equity" Info@assetequity.com
- ASINTHON, W.B.; KLAVANS, R. (1997) *Keeping abreast of science and technology: technical intelligence for business*. Columbus: Battelle Press.
- AVALOS, F. (2009) *Factores determinantes de la competitividad empresarial*. [online] Ciclo de conferencias doctorales para MBA'S. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. <http://www.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/621/Avalos-CompetitividadEmpresarial.pdf> [consulta: 01/12]
- ATKINSON, R. (1998) *The Life Story Interview*.(Qualitative Research Methods Series, vol. 44). Thousand Oaks: Sage.
- ATKINSON, P.; SILVERMAN, D. (1997) "Kundera's immortality: the interview society and the invention of self" *Qualitative Inquiry*, núm. 3, p. 304-325.
- BALKUNDI, T.; HARRISON, D.(2006) . "Ties, leaders and time in teams: strong inference about Network structure's effects on team viability and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 49, núm 1, p. 49-68.
- BALKUNDI, T. [et al] (2007) "Demographic antecedents and performance consequences of structural holes in work teams", *Journal of Organizations Behavior*, núm. 28, p. 241-260.



- BALSANELLI, A. CUNHA, I. (2006) “Liderança no contexto da enfermagem”. *Rev. esc. Enferm. USP*, vol 40, núm. 1, p. 117-122.
- BARABÁSI A.L. (2002) *Linked. The New Science of Networks*. Cambridge, M.A.: Perseus Publishing.
- BARCLAY, R.; KAGE, S. (2000) *Knowledge management and intelligence functions – a symbiotic relationship. Millennium intelligence*, Medford: Cyber Age Books, p. 155-170.
- BARNES, J.A. (1954) “Class and Committee in a Norwegian Island Parish” A: *Humans Relations*, núm 7.
- BARNES, J.A. (1969) “Networks and political process” A: MITCHELL, JC. *Social networks in urban situations*, Manchester: Manchester University Press, p. 51-76.
- BARNEY, J. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage” *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, p. 99-120.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. (2001) “The resource based view of the firm: Ten years after” *Journal of Management*, núm. 27, p. 625-641.
- BARRIOS, I. [et al.] (2003) “El concepto de active intangible y sus tipologias: una revisión de la normativa contable nacional e internacional”. *Cuadernos de CC.EE.*, núm. 44-45, p. 59-80.
- BASCH, C.E. (1987) “Focus Group Interview: An Underutilized Research Technique for Improving Theory and Practice in Health Education”. A: *Health Education Quarterly*, vol. 14, núm. 4, p. 411-448.
- BAUMARD, P. (1991) *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Paris: Masson.
- BAVELAS, A. (1948) “A mathematical model for group structures”, *Human Organization*, núm. 7, p. 16-30.
- BAWDEN, D. (2002) “Revisión de los conceptos de alfabetización informacional y alfabetización digital” *Anales de Documentación*, núm. 5, p. 361-408 [on line] http://usuarios.trcnet.com.ar/denise/repositorio/RevisionDeConceptos_Alfabetizacion_EraDigital.pdf [consulta: 08/2011].
- BÉGIN, L.; DESCHAMPS, J.; MADINIER, H. (2007) “Une approche interdisciplinaire d'intelligence économique. An interdisciplinary approach of competitive intelligence”. *Cahier de recherche n° HES-SO/HEG-GE-07/4/4-CH*
- BENITO, F. (1996) *Del dominio de la información a la mejora de la inteligencia: diseño y aplicación del programa HERBORI (Habilidades y Estrategias para Buscar, Organizar y Razonar la Información)*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia.
- BERGERON, P.; HILLER, C.A. (2002) “Competitive Intelligence”. *Annual review of information science and technology*, núm. 36, p. 353-392
- BERNABÓ, M. (2011). “Riflessione sulla circolazione di elementi immateriali nell'Europa neolítica”. Ponència a: *I Congrés Internacional de Xarxes al Neolític*:



Circulació i Intercanvi de matèries, productes i idees a la Mediterrània Occidental (VII-III mil.lenis a. C.). Gavà: UAB.

- BERNUÉS, L; PEYA, M. (2005) *Libro Blanco Proyecto de la Titulación de Enfermería*. ANECA. A: SABATER, M.P. “Formació Infermera en Competències i Referents Teòrics. Una visió contractada”. [on line] <http://www.agoradenfermeria.eu/CAT/num011/inferm.html> [consulta: 08/2011]
- BIEMER, P.P. ; LYBERG, L.E. (2003) *Introduction to survey quality*. John Wiley and Sons. Nova Jersey.
- BLANCAS, F.J. [et al.] (2009) “El indicador sintético DCP como instrumento de medición de la sostenibilidad turística”. *XVII Jornadas Asepuma*, Burgos, actas núm. 17.[on line] <http://www.uv.es/asepuma/XVII/112.pdf> [consulta: 09/2011]
- BLANCAS, F.J.; CONTRERAS, I. RAMÍREZ, J.M. (2011) “Construcción de indicadores sintéticos: una aproximación para maximizar la discriminación”.*XVII Jornadas Asepuma*, Valencia, actas, núm. 19. [on line] <http://www.uv.es/asepuma2011/comunicaciones/0110.pdf> [consulta: 09/2011].
- BLAU, P.M. (1955) *Dynamics of Bureaucracy: A Study of International Relations in Two Government Agencies*. Chicago: University of Chicago Press.
- BLAU, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Free Press.
- BOE núm. 55, de 5 de marzo de 1985. Orden que establece los órganos de dirección de los hospitales. [on line] p. 5501-5503. http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-1985-3573 [consulta: 08/2011].
- BOHIGAS, Ll. (1991) “La política hospitalària entre els anys 1981 i 1990” Monografies, núm. 2. *Fulls economics de la generalitat de Catalunya*.
- BOURDIEU, P. (1985) “The forms of Capital” A: RICHARDSON, J.G. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- BOTT, E. (1955) “Urban Families: Conjugal Roles and Social Networks” A: *Humans Relations*, núm. 8.
- BOTT, E. (1956) “Urban families: The Norms of Conjugal Roles” A: *Humans Relations*, núm. 9.
- BOTT, E. (1990) *Familia y red social*. Madrid: Taurus.
- BOUAKA, N. (2004) “Développement d’un modèle pour l’explicitation d’un problème décisionnel un outil d’aide a la decision dans un contexte d’intelligence économique” Tesi doctoral. Université Nancy.
- BOYATZIS, R.H. (1982) *The competent manager*. London: Willey.
- BOYD, J.P. (2000) “Redes sociales y semigrupos” *Política y sociedad*, núm. 33, p. 105-112.



- BRASS, D.J. [et al.] (2004) "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 6, p. 759-817.
- BREA, P.; MARTÍNEZ, M. (2003) "La Dirección de Enfermería: Empresa de Servicios". *Rev. Adm. Sanit*, vol 1, núm. 1, p. 135-144.
- BRODY, R. (2008) "Issues in defining competitive intelligence: an exploration" *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, núm. 3, p. 6-16.
- BRÜNE, M. [et al.] (2003) *The social brain: evolution and pathology*. Sussex: Tolen Wiley.
- BRUNET, I.; BELZUNEGUI, A. (2001) "En torno a las redes de empresa y territorio". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 95, p. 69-98.
- BURGUEÑO, P (2009) "Clasificación de Redes Sociales" [on line] <http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/> [consulta: març 2011]
- BURT, R. (1980) "Models of network structure" A: *Annual Review of Sociology*, núm. 6, p. 79-141.
- BURT, R. (1982) *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure. Perception and Action*. New York: Academic Press.
- BURT, R. (1987) "Social Contagion and Innovation. Cohesion versus Structural Equivalence" A: *American Journal of Sociology*, núm. 92, p. 1287-1335.
- BURT, R. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- BURT, R. (2003) "Structural Holes and Good Ideas" Pre-print of an article to appear in the *American Journal of Sociology*. Chicago.
- BURT, R.; KNEZ, M. (1995) "Kinds of Third-Party Effects on Trust" *Rationality and Society*, vol. 7, núm. 3, p. 255-292.
- BURT, R.; MINOR, M.J.(1983) *Applied network analysis*. Beverly Hills: Sage.
- CABRERA, V.; BERNALDO de QUIRÓS, F. (1982) "El paleolítico Medio" A: *Manual de Historia Universal*. Vol. 1: Prehistoria. Madrid: Editorial Historia.
- CABRERO, L.; RICHART, M. (1996). "El debate de la investigación cuantitativa frente a la cualitativa" *Enfermería Clínica*, núm 6, p. 212-217.
- CACIOPPO, J.; BERNSTON, G. (1992) "Social Psychological Contributions to the Decade of the Brain: Doctrine of Multi-Level Analysis". *American Psychologist*, núm. 47, p. 1019-1028.
- CALCAVANTI, E. (2005) "The relationship between Business Intelligence and Business Success" *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, núm. 1, p. 6-10.



- CALOF, J.; WRIGHT, S. (2008) "Competitive intelligence: a practitioner academic and inter-disciplinary perspective". *European Journal of Marketing*, vol. 42, núm.7-8, p. 717-730.
- CALLEJO, J. (2001) *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel, 265 pp.
- CANALS, A. (2003) *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 106 pp.
- CANALS, M (2003) *La formació de la infermera quirúrgica a Catalunya*. Bellaterra: UAB. [on line] <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/5280/mcc1de2.pdf?sequence=1> [consulta: 07/2011].
- CANO-CABALLERO, M. D. (2004) "Enfermería y género" *Index de Enfermería*, vol 13, núm 46, p.34-39.
- CARBONELL, E.; SALA, R. (2000) *Planeta humà*. Barcelona: Ampurias.
- CARDONA, P.A. (1999) "En busca de las competencias directivas". *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, núm. 12, p. 19-26.
- CARRIÓN, J. (2003) "Modelo general para la creación de conocimiento". [on line] Fundación iberoamericana del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=jcarrion&id=269> [consulta: 09/2011].
- CARTIER, M. (1999) "2005: La nouvelle société du savoir et son économie" [on line] http://www.crmodysey.com/Documentation/Documentation_PDF/2005_La_nouvelle_societe-du_savoir.pdf [consulta: març 2006]
- CARTWRIGHT, D.; HARARY, F. (1956) "Structural Balance: a Generalisation of Heider's Theory" A: *Psychological Review*, núm 63.
- CASAL, J. ; MATEU, E. (2003) "Tipos de muestreo" *Revista Epidem. Med. Prev.* , núm. 1, p. 3-7.
- CASILLAS, J.M.; FORNIS, C. (1995) "Epidauro y el culto a Asclepio" *Revista de Arqueologia*, núm. 173, p. 28-39.
- CASTELLS, M. (1997) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1: *La Sociedad Red*, Madrid: Alianza Editorial.
- CASTELLS, M.; VILASECA, J. (2006) "Globalització, canvi tecnològic i competitivitat empresarial: cap a l'empresa en xarxa". A: *Informe anual 2006: Tendències de futur i noves realitats*. Barcelona: Observatori de Mercats exteriors del Consorci de Promoció Comercial de Catalunya. Generalitat de Catalunya. UOC. 66-83
- CASTILLO, E. (2005) *Alfabetización en información y participación ciudadana*. A: Memorias del Tercer Seminario de Bibliotecas y Centros de Documentación Gubernamentales: las Bibliotecas en el contexto del Gobierno Electrónico y la participación ciudadana. [on line] Santiago de Chile. <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/eco/alfaben.pdf> [consulta: 08/2011].



- CATALÀ, C.; HUGUET, C. (2002) *Análisis de las principales fuentes de información y recursos informáticos para la economía y la empresa*. Barcelona: UOC.
- CATELL, R.B.(1963) "Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment." *Journal of Educational Psychology*, núm. 54, p. 1-22.
- CAVALLER, V. (2006) *Sistema matricial d'indicadors per a l'anàlisi estratègica de la informació a les organitzacions: aplicació en un cas pràctic*. Tesi doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- CEA, M^a A. (2004) *Métodos de encuesta. Teoría y práctica, errores y mejora*. Madrid: Síntesis, 493 pp.
- CETISME (2003) *Inteligencia económica y tecnológica. Guía para principiantes y profesionales*. Madrid: Innovación, Desarrollo y Transferencia Tecnológica, S.A. (coord), 128 pp.
- CHAMIZO, C. (2004) "La perspectiva de género en Enfermería" *Index de Enfermería*, vol 13, núm. 46, p.40-44.
- CHOO, C.W. (1999) "The art of scanning the environment", *ASIS Bulletin*, vol. 25, núm. 3, p. 13-19.
- CLIFFORD, C.K. (2000) "Welcome to the 21st. Century" *Competitive Intelligence Review*, vol. 11, núm 1.
- COBURN, MM. (1999) *Competitive technical intelligence: a guide to design, analysis, and action*. New York: American Chemical Society/ Oxford University Press.
- Código Sanitario (1967) Decreto con Fuerza de Ley N° 725, de 11 de diciembre. Libro V, Artículo 113, inciso cuarto.
- COHEN, S. [et al.] (2000) "Social integration and health: the case of the common cold". *Joss*, vol. 1, núm. 3, p. 1-7
- COHEN, C. (2000) *La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique: des concepts différents mais complémentaires*. [on line] www.veilledulendemain.com/fichiers/wp598.pdf [consulta: 06/2011].
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, núm. 1, Special Issue: Technology, Organization and Innovation, p. 128-152.
- COHN, B.; MARRIOTT, M. (1958) "Networks and centers of integration in Indian civilization" *Journal of Social Research*, núm. 1, p. 1-9.
- COLEMAN, J. S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" *American Journal of the sociology*, vol. 4, p. 95-120.
- COLEMAN, J.S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press
- COLEMAN, J.S.; KATZ, E.; MENZEL, H. (1957) "The diffusion of an Innovation Among Physicians" *A: Sociometry*, núm. 20, p: 253-270



- COLEMAN, J.S.; KATZ, E.; MENZEL, H (1966) *Medical Innovation: A Diffusion Study*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- COL·LEGI OFICIAL D'INFERMERIA DE BARCELONA (2004) "Presca de posició del COIB a favor de la direcció autònoma dels serveis d'infermeria"[on line]
<http://www.coib.cat/Detall.aspx?tipus=noticia&idDetall=393&idPagina=79&idMenu=79&Pagina=4> [consulta: 08/2011].
- COLLIERE, M.F. (1993) *Promover la vida*, Madrid: McGraw Hill. Interamericana, 58 pp.
- COLLIERE, M.F. (1996) "Cuidar... asegurar el mantenimiento y continuidad de la vida" *Índex de Enfermeria*, vol 5, núm. 18, p. 9-14.
- COLOM, R.; ANDRÉS-PUEYO, A. (1999) "El estudio de la inteligencia humana: recapitulación ante el cambio de milenio" *Psicothema*, v. 11, núm. 3, p. 453-476.
- CONSEJO GENERAL DE ENFERMERÍA (2007) *Estudio sobre recursos humanos sanitarios en España y la Unión Europea*. [on line]
<http://www.gencat.cat/salut/cpic/html/ca/dir3469/informerecursoshumanosespanayue2007.pdf> [consulta: 07/2011].
- CONSELL DE LA PROFESSIONI INFERMERA. COMISSIÓ D'ORDENACIÓ PROFESSIONAL (2009) *Previsió de la població infermera a Catalunya. Perspectives de futur*. [on line]
<http://www.gencat.cat/salut/cpic/html/ca/dir3530/previsio poblacio infermera catalunya febrer%202009.pdf> [consulta: 07/2011].
- CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE SAO PAULO (2009) *Projeto Competências*. Sao Paulo. [on line]
http://inter.corensp.gov.br/sites/default/files/projetocompetencia_web.pdf [consulta: 08/2011]
- COOK, K. S. [et al.] (1983) "The distribution of power in exchange networks: Theory and experimental results". *American Sociological Review*, vol. 89, p. 275-305.
- COURSEAULT, Ch.; ELOFSON, S.P. (2006) "A framework for effective environmental scanning and analysis" A: *PICMET 2007 : Proceedings*, 5-9. Portland, Oregon, p. 845-850.
- CORNELLA, A. (1994) *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill ESADE, 183 pp.
- CORNELLA, A. (1995) *Información digital para la empresa: una introducción a los servicios de información electrónica*. Barcelona: Marcombo.
- CORNELLA, A. (1998) "¿Economía de la información o sociedad de la información?" [on line] Barcelona: ESADE. <http://dsil.esade.es/cornella/apuigl.pdf> [consulta: 06/2011].
- CORNELLA, A.; RUCABADO, J. (1996) *Les autopistes de la informació: descripció i impacte*. Barcelona: Proa.



- COSMOCAIXA (2010) Museu de la Ciència de l'Obra Social de la Caixa.
- COSTA, A.; GARCÍA, M.; BAS, J.M. (2002) "El impacto de las TIC en la Sociedad Catalana. Hogares, empresas y administraciones". *Economía Industrial*, núm. 34, p. 55-68.
- CRANE, D. (1972) *Invisible College. Diffusion of Knowledge in Scientific Communities*. Chicago: Chicago University Press.
- CRONIN, B.; CRAWFORD, H. (1999a). "Information warfare: its application in military and civilian contexts" *The information society*, núm 15, p. 257-263.
- CRONIN, B.; CRAWFORD, H. (1999b). "Raising the intelligence stakes: corporate information warfare and strategic surprise". *Competitive intelligence review*, vol. 10, núm 3, p. 58-66.
- CROSS, R.; CUMMINGS, J.N. (2004) "Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work", *Academy of Management Journal*, vol.47 núm. 6, p. 928-937.
- CROSS, R.; PRUSAK, L. (2002) "Redes informales: identifique a las personas clave". *Harvard Deusto Business Review*, núm. 110, p. 50-60. [on line] <http://www.uca.edu.sv/facultad/clases/maestrias/made/m230049/Redes%20Informales.pdf> [consulta: 07/2011].
- DALL'AGNOL, C.M.; CLAMPONE, M.H.T. (2002) "Avallação de desempenho: diálogos e representações de um grupo na enfermagem" *Rev. Bras. Enferm*, vol. 55, núm. 4, p. 363-369.
- DARWIN, Ch. (1994) *Orígen de las especies*. Madrid: Akal. 2ª ed.
- DARWIN, Ch. (1998) *The descent of man*. Princeton: Univ. Princeton Press.
- DAVENPORT, T. H. (1997) *Ecología de la información*, México: Oxford University Press, 295 pp.
- DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D.W.; BEERS, M.C. (1998). "Successful knowledge management projects" *Sloan management review*, p.43-57.
- DAVENPORT, E.; HALL, H. (2002) "Communities of practice and organizational learning". *Annual Review of Information Science & Technology*, núm. 36, p. 171-228.
- DAVIS, J.A. (1963) "Structural Balance, Mechanical Solidarity and Interpersonal Relations" A: *Sociometry*, núm. 20, p: 253-270
- DAVIS, J.A. (1967) "Clustering and Structural Balance in Graph" A: *Humans Relations*, núm. 20, p. 181-187.
- DEGOUL, P. (2000) "Introducción práctica a la problemática de la vigilancia tecnológica en las Pymes" Conferencia en LEIA, Parque tecnológico de Miñano, Vitoria.
- DENZIN, N.K. (1970) *The research act: Sociological methods*. Chicago: Aldine, p. 122-143.



- DENZIN, N.K. (1978) *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. 2nd ed. New York: Mc Graw-Hill, 370 pp.
- DEPARTAMENT DE SANITAT I SEGURETAT SOCIAL. (2003) *Llibre blanc de les professions sanitàries*. Generalitat de Catalunya.
- DE PELSMAKER, P. [et al.] (2005) "Competitive Intelligence Practices of South African and Belgian Exporters". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, núm. 6, p. 606-620.
- DESVALS; DOU, H. (1992) *La veille technologique. L'information scientifique, technique et industrielle*. Paris: Dunod.
- DÍAZ, A.; BARRUTI, M.; DOCEL, C. (1992) *Les línies de l'èxit? Naturalesa i extensió del consum de cocaïna a Barcelona*. Barcelona: Laboratori de Sociologia-ICESB, Ajuntament de Barcelona.
- DÍAZ DE RADA, V. (2005) *Manual de trabajo de campo en la encuesta*. Cuadernos metodológicos, 36. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- DILLMAN, D.A. (1978) *Mail and telephone surveys: the total design method*. John Wiley and Sons. Nova York.
- DILLMAN, D.A. (1983) "Mail and other self-administered questionnaires" a Rossi, P. H.; Wrigth, J.D. I Anderson, A.B. *Handbook of survey research*. Academic Press Inc. Orlando, p. 359-378.
- DILLMAN, D.A. (2000) *Mail and Internet surveys: the tailored design method*. Wiley. Nova York.
- DISHMAN, P.; FLEISER, C.; KNIP, V. (2003a) "Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 1(1997- present)" *Journal of Competitive Analysis*, vol. 1, núm. 1, p. 13-69.
- DISHMAN, P.; FLEISER, C.; KNIP, V. (2003b) "Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 2(1990- 1986)" *Journal of Competitive Analysis*, vol. 1, núm. 2, p. 11-86.
- DISHMAN, P.; FLEISER, C.; KNIP, V. (2003c) "Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 3(The earliest writings- 1989)" *Journal of Competitive Analysis*, vol. 1, núm. 3, p. 10-70.
- DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. (2007) "Innovation in hospitals: a survey of the literature". *The European Journal of Health Economics*, núm. 8, p. 181-193.
- DOMÍNGUEZ, M. [et al]. (2011) "Una revisión para la construcción de indicadores sintéticos" *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, núm. 11, p. 41-70.
- DOMINGUEZ-ALCÓN, C. (1979) "Para una sociología de la profesión de enfermería en España" *REIS*, núm. 8, p. 103-129.
- DOMÍNGUEZ-ALCÓN, C. (1984). "La imagen de la enfermera en la sociedad". *Rol de enfermería*, núm. 83, p. 66-72.
- DOMÍNGUEZ-ALCÓN, C. (1989) "La percepción del cuidar" *Rol de Enfermería*, núm. 127, p. 25-27.



- DOMÍNGUEZ-ALCÓN (2001) “El compromiso de las profesiones sanitarias ante la sociedad del siglo XXI”. *Valores e innovaciones en el umbral del siglo XXI su influencia en la práctica enfermera*. XXI Sesiones de Trabajo de la Asociación Española de Enfermería Docente. Madrid: Fundación Mapfre Medicina, p. 58- 66.
- DONAHUE, P. (1993) *Historia de la enfermería*. Barcelona: Doyma.
- DOU, H. (1995) *Veille technologique et compétitivité*. Paris: Dunod.
- DOU, H. (1997) “Technology watch and competitive intelligence: the European way”. *Competitive intelligence review*, vol. 8, núm. 1, p. 78-84.
- DOU, H. (2000) “Competitive intelligence for SMES. From intellectual concepts to accionable CI. Rules and goog practices”. A: *Proceedings of the 63rd ASIS annual meeting*, p. 301-308.
- DOU, H; DOU, J:M. (2004) “The processes of building knowledge. The case of SMEs and distance learning” *ISDM Information Science for Decision Making*, núm.17, art. 174 [on line] http://isdm.univ-tln.fr/articles/num_archives.htm [consulta: juny 2008].
- DRUCKER, P. (2000). “La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío”. *Harvard Deusto Business Review*, núm. 98, p. 4-16.
- DRUCKER, P. (1969) *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. Londres: Transaction Publishers.
- DRUCKER, P. (1990) *La sociedad post capitalista*. Arganda del Rey (Madrid): Apóstrofe, S.L.
- DRUCKER, P. (2000) *El management del Siglo XXI*. Barcelona: Edhasa, p. 280.
- DUNBAN, R. (1996) *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*, Cambridge: Harvard University Press.
- DURANDO, P.; OAKLEY, P. (2005). “Developing information literacy skills in nursing and rehabilitation therapy students”. *Journal of the Canadian Health Libraries Association / Journal de l'Association des bibliothèques de la santé du Canada (JCHLA / JABSC)*, núm. 26, p. 7–11.
- DUSSAUGE, P.; RAMANANTSOA, B. (1987) *Technologie et stratégie d'entreprise*. Paris: McGraw-Hill.
- EBERT, U.; WELSCH, H. (2004) “Meaningful Environmental Indices: a Social Choice Approach” *Journal of the Operational Research Society*, núm. 53, p. 314-323.
- ELLIOT, P. (1975) *Sociología de las profesiones*. Madrid: Tecnos.
- ESCORSA, P. (2001) “De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas” [on line] Conferencia inaugural dels Estudis d'Informació i Documentació, 2on semestre 2001-2002. http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/escorsa0202/escorsa0202_imp.html [consulta: 06/2011]
- ESCORSA, P. (2002) “De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas”. [on line] www.uoc.es/web/esp/art/uoc/escorsa0202/escorsa0202_imp.html [consulta: 07/2006]..



- ESCORSA, P.; RODRIGUEZ, M. (1997) *De la Información a la Inteligencia tecnológica: un avance estratégico*. VII Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica. Altec.
- ESCORSA, P.; VALLS, J. (1997) *Tecnología i innovació a l'empresa. Direcció i Gestió*. Barcelona: Edicions UPC, p. 260.
- ESCORSA, P.; MASPONS, R. (2001) *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall.
- ESCORSA, P.; MASPONS, R.; CRUZ, E. (2001) "Inteligencia competitiva y transferencia de tecnologías: reflexiones para el desarrollo de la relación universidad-empresa". ES.3.194. [on line] <http://www.oei.es/salactsi/pere2.pdf> [consulta: juny/2011]
- ESTEPO, S.; PARAVIC, T. (2010) "Enfermería en el rol de gestora de cuidados" *Ciencia y Enfermería*, vol. 16, núm.3, p. 33-39.
- ESTY, D.C. [et al] (2005) "Environmental Sustainability Index: Benchmarking National Environmental Stewardship." New Haven: Yale Center of Environmental Law Policy.
- ETZONI, A. (1969) *The semiprofessions and their organization. Teachers, nurses, social workers*. New York: Free.
- EULER, L. (1736) "Solutio problematis ad geometriam situs pertinentis" *A Comment. Acad. Sci. U. Retrop*, núm. 8, p. 128-140. *Reprinted in Opera Omnia Series Prima*, vol 7, p. 1-10 (1766).
- EVERETT, M; BORGATTI, S. (2005) *Extending centrality*. A: CARRINGTONN, P.; SCOTT, J; WASSERMAN, S (2008): *Models and Methods in Social Network Analysis*, New York: Cambridge University Press.
- FAJARDO, M. E.; GERMAN, C. (2004)"Influencia del género en el reconocimiento de los cuidados enfermeros visibles e invisibles" *Index de Enfermería* , vol. 13, núm. 46, p.9-12.
- FAVIER, L. (1998) *Recherche et application d'une methodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence economique: applications à un centre technique du secteur de la plasturgie*. Thèse présentée a l'Université Lumière Lyon II, Doctorat de Sciences de l'Information et de la Communication. [on line] <http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/theses/favier/favier.pdf> [consulta: 06/2011].
- FERNÁNDEZ, V. (2005) "Consideraciones sobre la investigación del constructo capacidad de absorción". *Intangible Capital*, vol I, núm. 10.
- FERNÁNDEZ, M.M.; ZAYAS, R. (2008) "Normas de competencias informacionales para el Sistema Nacional de Información en Salud" *Acimed*, vol. 17, núm. 4, [on line] http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000400003&script=sci_arttext
- FERRER, C. (2005) "Diseño de una dirección de enfermería de Atención Primaria: experiencia en la aplicación de la gestión del conocimiento" *Rev. Adm. Sanit*, vol 3, núm. 1, p. 177-192.
- FERRO, M. (2005) "La gestión del cuidado en enfermería" *Cuadernos de la fundación Víctor Grífols i Lucas*, vol 12, núm. 1, p. 11-37.



- FISHER, C.S. (1982) *To dwell among friends: personal networks in town and city* Chicago: Chicago University Pres.
- FISHMAN, J. (2005) “El hombre de Dmanisi” *National Geográfic*. [on line] http://www.nationalgeographic.com.es/2005/04/01/hombre_dmanisi.html [consulta: 10/2011].
- FLICK, U. (2000) “Episodic inetrviewing” A: BAUER, M. W.: GASKELL, G., *Qualitative researching with text, image and sound*, London: Sage.
- FOLCH-LYON, E. TROST, J.F. (1981) “Conducting Focus Group Sessions”. *Studies in Family Planning*, vol 12, núm. 12, p. 443-449.
- FOMBRUN, J. Ch. (1983) “Attributions of power across a social network” *Human relations*, vol. 36, núm. 6, p. 493-508.
- FOWLER, F.J. Jr. ; MANGIONE, T.W. (1990) *Standardized survey interviewing: minimizing interviewer-related error*. Sage, Newbury Park, California.
- FRANGANILLO, J. (2010) “La filosofia de la covnersa I l’economia del segle XXI” *Ítem Revista de Biblioteconomia i Documentació*, núm. 52, p. 149-150.
- FRANKEL, A. (2009) “What a leadershio styles should senior nurses develop?” *Nurs times*, vol. 104, núm. 35, p. 23-24 [on line] <http://www.nursingtimes.net/1811643.htm> [consulta: juliol/2011]
- FREIDSON, E. (1978) *La profesión médica*. Barcelona: Península.
- FREEMAN, L.C. (1979) “Centrality in social networks. Conceptual clarification”, *Social Networks*, núm. 1, p. 215-239.
- FREEMAN, L.C; BORGATTI, S.P; WHITE, D.R. (1991) “Centrality in valued graphs: A measure of betweenness base don network flow”, *Social Networks* , núm. 13, p. 141-154.
- FREEMAN, L.C. (1992) “”Social Networks and the Structural Experiment” A: FREEMAN, L.C: WHITE; D.R.; ROMNEY, A.K. *Research Methods in Social Network Analysis*.New Brunswick (USA), Londres: Transaction Publishers, p. 11-40.
- FREIDEN, J. [et al] (1998) “Information as a Product: no Goods, no Services” *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 16, núm. 3, p. 210-220.
- FUENMAYOR, D. (2002) *Primera Conferencia para directivos de enfermería*. Madrid: Institute for International Research (IIR).
- FURUKAWA, P.O.; CUNHA, I.C.K.O. (2011) “Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados” *Rev. Latino-Americana. Enfermagem*. Vol. 19, núm. 1 [on line] http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf [consulta: 08/2011]
- GALASKIEWICZ, J.; WASSERMAN, S. (1993) “Social Network Analysis. Concepts. Methodology and Directions for the 1990s”. *Sociological Methods & Research*, vol. 22, núm. 1, p: 3-22.



- GALVAO, C.M.; TREVIZAN, M.A.; SAWADA, N.O. (1998) A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações”. *Rev. Esc. Enf. USP*, vol. 32, núm. 4, p. 302-306.
- GARCÍA, J. (2004) “Inteligencia competitiva y la gestión del conocimiento, horizontes de la información y la documentación en la empresa” *El Profesional de la Información*, vol. 13, núm. 2, p. 152-155.
- GARCÍA, M. (2010) *Competencia informacional de los estudiantes de enfermería del Campus Terres de l'Ebre para buscar y seleccionar información académica en internet*. Universitat Rovira i Virgili. ISBN: 978-84-694-1242-8.
- GARCÍA, M. (2011) *Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEEES: el caso de las universidades españolas*. Universitat Oberta de Catalunya.
- GARCÍA BAÑÓN, A. M. [et al.] (2004) “La enfermera vista desde el género” *Index de Enfermería XIII*, núm. 46 p.45-48.
-
- GARCÍA, I.G.; SANTA-BÁRBARA, E.S. (2009) “Relationship between nurses’ leadership styles and power bases” *Rev. Latino-Am. Enfermagem.*, vol. 13, núm. 1, p. 181-187.
- GARDNER, H. (2005) *La inteligencia multiple*. Madrid: Ed. Paidós, 383 pp.
- GERMÁN, C. (2004) “Género y enfermería” *Índex de enfermería*, vol 13, núm. 46, p. 7-8.
- GIA (GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE) (2007) “Market Intelligence in Large Companies. Global Study”. *GIA White Paper*, núm. 4.
- GILAD, B. (1992) “What you don’t know, can hurt you: formalising competitive intelligence activities” *Journal of AGSI*, p. 107-116.
- GILLES, D. (1994) *Gestión de enfermería. Una aproximación a los sistemas*. Barcelona: Massón-Salvat Enfermería.
- GIMÉNEZ, E.; ROMÁN, A. (2001) “Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información” *El Profesional de la Información*, vol. 10, núm. 5, p. 11-20.
- GINER de la FUENTE, F. (2004) *Los sistemas de Información en la Sociedad del Conocimiento*, Madrid: Esic, 212 pp.
- GODET, M. (1987) “Scenarios and Strategic Management” *Butterworths*.
- GOH, B. H. (2005) “Creating Intelligent Enterprises in the Singapore Construction Industry to Support a Knowledge Economy”. *Building and Environment*. Article in press, p. 1-3.
- GOLEMAN, D. (1995) *Emotional Intelligence*, New York: Bartem Books.
- GÓMEZ, D.; RUBIO, M.A. (2010) “La enfermera. Conocimientos y competencias para dirigir hospitales” *Esc. Anna. Nery Rev Enferm*, vol 14, núm. 1, p. 71-75.



- GONZÁLEZ, A. (2005) *Los estudios de necesidades y usos de la información: fundamentos y perspectivas actuales*. Gijón: Trea, pp. 181
- GONZÁLEZ, P. (2007) *Creant valor a les organitzacions: cap a un escenari d'integració entre gestió del coneixement i intel·ligència competitiva*. Projecte pel Doctorat en Informació i Documentació en l'Era Digital. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- GONZÁLEZ, P. (2009) "Factores facilitadores per a les practiques de Gestió del Coneixement i Intel·ligència Competitiva". *Quaderns d'Intel·ligència Competitiva, Vigilància Estratègica, Científica i Tecnològica (QUIC&VECT)*, núm. 2, vol. 1, p. 45-59.
- GONZÁLEZ, P.; REY, C. (2009) "Redes sociales como fuente de capital social: una reflexión sobre la utilidad de los vínculos débiles". *Revista Ibérica de Sistemas de Información*, núm. 3, p. 13-23.
- GONZÁLEZ-GÁLVEZ, P.; REY, C.; CAVALLER, V. (2011) "Redes sociales para la inteligencia competitiva. Propuesta de un índice sintético" *El Profesional de la Información*, vol. 20, núm. 5, p. 527-532.
- GORDEN, R. (1975) *Interviewing. Strategy, techniques and tactics*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- GRACIA, D. (1994) "La ética de las profesiones sanitarias" Cicle de conferències: Les ètiques professionals. Barcelona: Fundació Joan Maragall. Cristianisme i Cultura.
- GRANOVETTER, M. (1973) . "The strenth of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, núm. 6, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1974) *Getting a Job*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- GRANT, R. (1991) "The resource-base theory of competitive advantage: implication for strategy formulation". *California Management Review*, núm. 33, p. 114-135.
- GREENBAUM, P. (1993) *The Handbook for Focus Group Research*, New York: Mc Millan.
- GREENE, R.M. (1996) *Business Intelligence and Espionage*. Homewood, IL: Dow-Jones, Irwin.
- GRIEGO, M. (1986) *Keeping it in the family: social networks and employment change*. London: Travistock Publications.
- GRÖNROOS, C. (1997) "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies" *Journal of marketing management*, núm. 13, p. 407-420.
- GROSS, J.; YELLEN, J. (2005) *Graph Theory and its applications*. CRC Pres (2^a ed) 800 pp.
- GUBA, E.G.; LINCOLN, Y. (1994) "Competing Paradigms in Qualitative Research" A: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.



- GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J.A. (2002) *Handbook of interview research*. London: Sage.
- GUILLAINE, J (2011) “Les réseaux néolithiques –Réflexions préalables-“. Conferència inaugural a : *I Congrés Internacional de Xarxes al Neolític: Circulació i Intercanvi de matèries, productes i idees a la Mediterrània Occidental (VII-III mil.lenis a. C.)*. Gavà: UAB.
- GUILLÉN, M. (1992) “El sistema de profesiones: el caso de las profesiones económicas en España” *Reis*, vol. 59, p. 243-259.
- GUILLÉN, A. (2001) “Los sistemas sanitarios de España, Italia, Grecia y Portugal: de la universalización a la búsqueda de la eficiencia” A: GONZÁLEZ, E. [et al.] (eds.) *Coordinación e incentivos en Sanidad. XXI Jornadas de Economía de la Salud*. Oviedo: Asociación de Economía de la Salud, p. 217-234.
- GUTIÉRREZ, R. (dir.); Ferrús, L. (coord.) (2008) *Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Direccions d'infermeria Hospitals*. Barcelona: Catedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries UAB.
- HAINES, M.; HORROCKS, H. (2006) “Health information literacy and higher education: The King’s College London approach.” *Library Review*, vol. 55, núm 1, p. 8-19.
- HALL, R. (1992) “The strategic analysis of intangible resources” *Strategic Management Journal*, núm. 13, p. 135-144.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. (2005) “Introduction to social network methods” Riverside, C.A. [on line] <http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/> [consulta: 10/2011]
- HANIFAN, L.J. (1916) “The rural School Community Center”. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, núm 67, p. 130-138.
- HARARY, F.; NORMAN, R. (1953) *Graph Theory as a Mathematical Model in Social Science*. Ann Arbor, Mich: Institute for Social Science.
- HARARY, F.; NORMAN, R.; CARTWRIGHT, D (1965) *Structural models: An introduction to the theory of Directed Graphs*, New York: Willey. A: FREEMAN, L (1978) “Centrality in social networks conceptual clarification”, *Social Networks*, núm. 1, p. 215-239.
- HAY/McBER. (2006) *Diccionario de Competencias*. A: HAY GROUP. Perfil de Competencias Directivas de la Administración Pública de la Junta de Andalucía (niveles 28 a 30). [on line] <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/perfilDirectivo.pdf> [consulta: 08/2011].
- HEDIN, H. (2004) “Evolution of competitive intelligence in Sweden”. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, núm 3, p. 56-75.
- HEIDER, F. (1946) “Attitudes and Cognitive Orientation” A: *Journal of Psychology*, núm. 21.



- HENDERSON, V. (1964) "The nature of nursing" *The American Journal of Nursing*. Vol. 64, núm. 8 [on line] <http://www.jstor.org/pss/3419278> [consulta: 07/2011].
- HENDERSON, V. (1971) *Principios básicos de los cuidados de enfermería*. Ginebra: Consejo Internacional de Enfermería.
- HENDERSON, V. (1978) "The concept of nursing". *Journal of Advanced Nursing*, núm. 3, p. 24.
- HERNÁNDEZ, F. [et al.] (1997) "La enfermería en la historia. Un análisis des de la perspectiva profesional." *Cultura de los cuidados*, núm 2, p. 21-35. [on line] http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5239/1/CC_02_05.pdf [consulta: 08/2011]
- HERRERO, R. (2000) "La terminología del análisis de redes. Problemas de definición y de traducción". *Política y sociedad*, núm. 33, p. 199-206
- HERREROS, F. (2002) "¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos? Una definición de capital social". *Papers*, núm 67, p. 129-148.
- HERRING, J.P. "Key Intelligence Topics: a process to identify and define intelligence needs". *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, núm. 2, p. 4-14.
- HIRVENSALO, I. (2004) "Comptitive Intelligence in Finland". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol 2, núm. 2, p. 22-37.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P. (1988) *Organization Theory*, 3rd edition, Boston: Allyn and Bacon, 782 pp.
- HOLLAND, P.W.; LEINHARDT, S. (1978) "An omnibus test for social structure using triads" *Sociological Methodology and Research*, nºúm.7, p. 227-256.
- HOLSTEIN, J.A.; GUBRIUM, J.F. (1995) *The active Interview* (Qualitative Research Methods Series, vol. 37) Thousand Oaks, CA: Sage.
- HOSPITAL PROVINCIAL DE VALÈNCIA (1858) Borrador de Reglamento. Unturas. Legajo 17.
- HOSPITAL PROVINCIAL DE VALÈNCIA (1880) Borrador de Reglamento. Practicantes. Legajo 29.
- HOSPITAL PROVINCIAL DE VALÈNCIA (1897) Reglamento de las Enfermerías. Legajo 34.
- HOUSE, J.S.; GERBER, W.; MCMICHAEL, A.J. (1977) "Increasing mail questionnaire response: a controlled replication and extension" *Public Opinion Quartely*, núm. 41, p. 95-99
- HOX, J.J. (1997) "From theoretical concept to survey questions" . A: LYBERG, L. [et al] *Survey measurement and process quality* John Wiley and Sons Inc. Nova York. Pp. 47-70.
- IBÁÑEZ, J. (1979) *Más allá de la sociología*, Madrid: Siglo XIX.



- IBAÑEZ, J. (1994) "Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas". A: FERRANDO, G.; IBAÑEZ, J.; ALVIRA, F. (eds). *El análisis de la realidad social*. Madrid: Alianza.
- IBAÑEZ, X. (2007) "Una revisión sobre las prácticas de cuidados en el Paleolítico Inferior y Medio" *Metas de Enfermería*, v. 10, núm. 6, p. 9-16.
- idEC (2011) "Programa de Post Grau de Direcció Financera" Universitat Pompeu Fabra.
- IFAN, H.K. [et al] (2005) "Developing Competitive Technical Intelligence in Indonesia" *Technovation*, núm 24, p. 995-999.
- IKEYA, N.N.; ISHIKAWA, H. (2001) "The Japanese Intelligence Culture" *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, núm. 4, p. 51-56.
- INFORMATION BUILDERS (2007) "Los sistemas de toma de decisiones inadecuados están costando a los negocios en Europa millones de euros". Nota de prensa. [on line]
http://www.informationbuilders.es/publicaciones/notas/2007/good_decisions.html
[consulta: març 2011].
- ITAMI, H.; ROEHL, T.W. (1987) *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- JAKOBIAK, F. (1991) *Pratique de la veille technologique*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- JAKOBIAK, F. (1992) *Exemper les commentés de veille technologique*. Paris: Les Editions d'Organisation, p. 232.
- JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D.; KOHLI, A. (2002). «Generating Competitive Intelligence in Organizations». *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, p. 279-307.
- JIMENEZ, J. (1990) "Nuevos retos en la gestión hospitalaria" *Capital Humano*, núm. 76, p. 44.
- JOHNSTONE, P.L. (2004) "Mixed Methods, Mixed Methodology in Health Services research" *Practice Qualitative Health Research*, núm. 14, p. 259-271.
- JUHARI, A.S.; STEPHENS, D.P. (2006) "Time Line of Historical Incidences Related to Competitive Intelligence" A: *The Origins of Competitive Intelligence. A Fundamental Extensions of C.I. Education*. SCIP International Annual Conference & Exhibition, Orlando.
- KADUSHIN, Ch. (1982) "Social Density and Mental Health" A: MARDSEN, P.V. i LIN, N. *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills/ London/ New Delhi: Sage Publications, p. 147-158
- KANTER, R.M. (1990) "How to compete" *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 4, p. 7.



- KELETY, A. (1993) “La planificación estratégica en un centro hospitalario público como elemento integrador”. *Todo hospital*, gener-febrer, p. 19-21.
- KELLE, U. (2001) “Sociological Explanations between Micro and Macro and the integration of Quantitative and Qualitative Methods”. [on line] *Forum Qualitative Sozial Forschung/Forum: Qualitative Social Research*, vol. 2 núm. 1 <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm> [consulta: juny 2010]
- KELLE, U.; ERZBERGER, Ch. (2003) “Making inferences in mixed methods: the rules of integration” A: TASHAKKOVI, A.; TEDDLIE, Ch. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research.*, Thousand Oaks: Sage, p. 457-488.
- KEROUAC, S.[et. al.] (2002) *El pensamiento enfermero*. Barcelona: Massón. S.A.
- KOCK, N.F.; McQUEEN, R.J.; CORNER, J.L. (1997) “The Nature of Data, Information and Knowledge Exchanges in Business Processes: Implications for Process. Improvement and Organizational Learning”. *The Learning Organization*. Vol, 4, núm. 2, p. 70-80.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. (1990) “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications” *Journal of Marketing*, núm. 54, p. 1-18
- KÖNING, D. (1936) “Theorie der endlichen und unendlichen Graphen”, New York: Chelsea. A: SCOTT, J. (2006) *Social Network Analysis*, 2nd ed. Newbury Park: Sage.
- KNACK, S.; KEEFER, Ph. (1997) “Does Social Capital have in Economic Payoff. A Cross-Country Investigation”. *Quarterly Journal of Economics*, núm. 112, p. 1251-1288.
- KNOKE, D; KULINSKI, J.H (1982) *Network analysis*. Beverly Hills: Sage.
- KRUEGER, R.A. (1994) *Focus Group A Practical Guide for Applied Research*, 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, p. 255.
- KRUEGER, R. A. (1998) *Developing Questions for Focus Groups*, Thousand Oaks: Sage.
- KVALE, S. (1996) *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- LAFFERTY, B.A.; HULT, G.T. (2001) “A síntesis of contemporary market orientation perspectives” *European Journal of Marketing*, vol. 35, núm. ½, p. 92-109.
- LARIVET, S. (2007) “Panorama des pratiques d'intelligence économique européennes” *Les cahiers de recherche*, núm. 8, p. 33-50.
- LARIVET, S. (2009) “Economic Intelligence in Small and Medium Businesses in France a survey” A: HOPPE, M.; HAMREFORS, S.; SILEN, K. *ECIS 2009 Third European Competitive Intelligence Symposium: Competitive Intelligence: competing, consuming and collaborating in a flat world*. Stokolm.
- LANDEROS-OLVERA, E.; SALAZAR, T. (2006) “Reflexiones sobre el cuidado” *Revista de Enfermería del Instit. Mexicano Seguro*, vol. 14, núm. 3, p. 121-122.



- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. (1991) *Business Information Systems*. Orlando: The Dryden Press.
- LAUMANN, E.O. (1966) *Prestige and Association in an Urban Community: An Examination of Urban Stratification System*. Indianapollis: Bodds- Merrill.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1976) *Organización y ambiente*. Barcelona: Ed. Labor.
- LEA, A. [et al.] (1998) "Caring in nursing: a multivariate analysis" *Journal of Advanced Nursing*, núm. 28, p. 662-671.
- LEE, N.H. (1969) *The Search for an Abortonist*. Chicago: University of Chicago Press.
- LEINHARDT, S. (1977) "Social Networks. A Developing Paradigm" A: LEINHARDT, S. (ed.) *Social Networks: A developing Paradigm*. New York: Academic Press.
- LEININGER, M. (1995) *Transcultural Nursing: Concepts. Theories. Practices*. Columbus: Mc GrawHill
- LEININGER, M. (1999) "Cuidar a los que son de culturas diferentes require el conocimiento y las aptitudes de la enfermería transcultural" *Cultura de los cuidado. Revista de enfermería y humanidadess*, núm. 6, p. 5-12 [on line] http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5126/1/CC_06_01.pdf [08/2011]
- LEIVA, J. (2009) "Informe Redes Sociales" [on line] Baratz. <http://www.slideshare.net/Baratz/informe-redes-sociales-javier-leiva> [consulta: març 2011]
- LEMOS, S.; FERNÁNDEZ, J.R. (1990) "Redes de soporte social y salud". *Psicothema*, vo. 2, núm. 2, p. 113-135.
- LEÓN, O. (1995) "La Toma de Decisiones en la formación de directivos" *Capital Humano*, núm. 76, p. 21-26.
- LEWIN, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- LESCA, H. (1992) *Información y cambio en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 (Fundemi Books), p. 153-173.
- LESCA, H.; SCHULER, M. (1995) "Veille Stratégique: Comment ne pas être noyé sous les informations?". A: *VSST'95*, p. 25-27. Toulouse.
- LEVIN, D.; CROSS, R. (2004) "The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer", *Management Science*, vol. 50, núm 11, p. 1477-1490.
- LEVY, A. (1989) *El cómo y el por qué: un camino hacia el desarrollo empresario*. Buenos Aires: Tesis, p. 269.
- LIMA de, L [et al.] (2011) "Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería" *Enfermería Global*, vol. 10,



- núm. 22, [on line] <http://revistas.um.es/eglobal/issue/view/9971/showToc> [consulta: 08/2011]
- LIN, N. (2001) *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
 - LIU, C.; WANG, C. (2008) "Forecast competitorservice strategy with service taxonomy and CI data". *European Journal of Marketing*, vol. 42, núm. 7-8, p. 746-766.
 - LOPEZ YEPES, J. (1991) "El desarrollo de los sistemas de información y documentación". *Cuadernos de la EUBD*, vol. 1, núm. 1, p. 23-33.
 - LÖNNQVIST, A.; PIRTTIMÄKI, V. (2006) "The measurement of Business Intelligence". *Information Systems Management*, vol. 23, núm. 1, p. 32-40.
 - LORENZO, G. (2007) "¿Es el lenguaje una adaptación?" A: COCA, J.R. (coord.). *Varia Biológica. Filosofía, ciencia y tecnología*, p. 189-219. [on line] León: Univ. León. <http://www.revistacontextos.es/PDF/Lorenzo2.pdf> [consulta: 09/2011].
 - LOURENCO, M.R.; SHINYASHIKI, G.T.; TREVIZAN, M.A. (2005) "Management and leadership: analysis of nurse manager's knowledge". *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, vol. 13, núm. 4, p. 469-473.
 - LOZARES, C. (1996) "La teoría de las redes sociales". *Papers*, núm 48, p. 103-126.
 - LOZARES, C.; VERD, J.M.; MARTÍ, J. (2002) "Relaciones, redes y discursos: revisión y propuestas en torno al análisis reticular de datos textuales". *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, vol. 1.
 - MACHLUP, F. (1962) *The production and distribution of knowledge in the US*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
 - MACHLUP, F. (1980) *Knowledge: its creation, distribution and economic significance*. Princeton: Princeton University Press.
 - MACHLUP, F. (1983) *The Study of Information Interdisciplinary Messages*. New York: John Wiley & Sons.
 - MAJÓ, J. (dir.) (2001) *Diccionari d'Economia i Gestió*. Barcelona: Edicions 62. Enciclopèdia Catalana. UPC.
 - MANGIONE, T.W. (1988) "Mail surveys" A: BICKMAN, L.; ROG, D. J. *Handbook of applied social research methods*. California: Sage, p. 399-428.
 - MANN, CH.; STEWART, F. (2002) "Internet interviewing", a Gubrium, J.F. i Holstein, J.A., *Handbook of interview research. Context and Methods*. Sage. Tousand Oaks, California, p. 603-627.
 - MANSELL, R. (1990) *Knowledge Societies: Information Technology for sustainable development*. USA: Oxford University Press.
 - MARDSEN, P; LIN, N. (1982). *Social structure and network analysis*. Beverly Hills: Sage.



- MARGEL, G. (2008) “Para que el sujeto tenga la palabra: presentación y transformación de la técnica de grupo de discusión desde la perspectiva de Jesús Ibáñez” A: TARRÉS, M.L. (coord.). *Observar, escuchar y comprender: sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: El Colegio de México, p: 408.
- MARIN, J.; POULTER, A. (2003) “Dissemination of Competitive Intelligence” *Journal of Information Science*, vol. 30, núm. 2, p. 165-180.
- MARQUÉS, P (2000) *Las TIC y sus aportaciones a la Sociedad*. Universitat Autònoma de Barcelona [on line] <http://www.pangea.org/peremarques/tic.htm> [consulta: 07/2010].
- MARQUÉS, M.P.(2009) *Influencia de las redes sociales en el rendimiento de las organizaciones: un estudio en el sector sanitario*, León: Universidad de León. Departamento de Dirección de Economía y Empresa.
- MARQUIS, B.L. HUSTON, C.J. (2005) *Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática*. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, p.477.
- MARTIN, B. (1998) “Prospectiva tecnológica: conceptos y prácticas”. Experiencias internacionales en el campo de la Prospectiva Tecnológica. Oviedo: *Seminario europeo para el intercambio de experiencias en el campo de la prospectiva tecnológica*. FUE-ANEP.
- MARTIN CRIADO, E. (1991) “Del sentido como producción: elementos para un análisis sociológico del discurso”. A: LATIESA, M. (ed.) *El pluralismo metodológico en la investigación social*, Granada: Universidad de Granada.
- MARTINET, B.; MARTI, Y. (1995) *L'Intelligence économique. Les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- MARTINET, B.; RIBAUT, J.M. (1989) *La Veille Technologie, Concurrentielle et Commerciale: Sources, Methodologie, Organisation*. Paris: Les Editions d'Organisation, p. 300.
- MARTRE (1994) *Intelligence économique et strategie des entreprises: Rapport Martre. Commissariat Général du Plan*: Paris: La Documentation Française.
- MASLOW, A. (1943) “A theory of human motivation” *Psychological Review*, vol. 50, p. 370-396.
- MASPONS, R. (2007) “Inteligencia competitiva e innovación. La experiencia del Departament de Salut.” Generalitat de Catalunya. Departament de Salut.
- MASSÓN, J.L. (2006) “Inteligencia Competitiva: bases teóricas y revisión de la literatura” Seminario de Doctorado. [on line] http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/5 [consulta: 06/2011]
- MASUDA, Y. (1984) *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Madrid: FUNDESCO-Tecnos.
- MAUSS, M. (1985) *Sociologie et anthropologie*. Paris: P.U.F.



- MAYA, I.; MARTINEZ, M.; GARCIA, M. (1999) "Cadenas migratorias y redes de apoyo social de las mujeres peruanas en Sevilla" *Demófilo. Revista de cultura tradicional de Andalucía*, núm. 29, p. 87-105.
- MAYO, E. (1933) *Human problems of industrial civilization*. Buenos Aires: Galatea.
- A HOMANS, G. (1964) *El grupo humano*. Traducción: Mireya Reilly de Fayard. Buenos Aires: EUDEBA Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- McCLELLAND, D.C. (1973) "Testing for competences rather than intelligence" *American Psychologist*, núm. 28, p. 1-14.
- McNEILL, J.R.; McNEILL, W.H. (2004) *Las redes humanas. Una historia global del mundo*, Barcelona: Crítica, S.L., p. 409.
- MEDINA, J. (1999) *Pedagogía del cuidado: saberes y prácticas en la formación universitaria*. Barcelona: Laertes.
- MEHRA, A. [et al]. (2006) "The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation". *Organization Science*, vol 17, núm. 1, p. 64-72
- MELEIS, A. (1992) "El progreso del pensamiento teórico en la disciplina de enfermería". *Internacional Perspectivas on Nursing*, p. 1-12.
- MERLINSKY, G. (2006) "La entrevista como forma de conocimiento y como texto negociado: notas para una pedagogía de la investigación". *Cinta Moebio*, núm. 27, p. 27-33.
- MERTON, R.K. (1987) "The focussed interview and focus groups: continuities and discontinuities", *Public Opinion Quarterly*, vol 51, p. 550-566.
- MERTON, R.K; KENDALL, P. (1946) "The focused interview" *American Journal of Sociology*, vol. 51, p. 541-547
- METHA, R.; SIVADAS, E. (1995) "Comparing response rates amd response content in mail versus electronic mail surveys" *Journal of the Market Research Society*, 37, p 429-439.
- MEYER, J. (1998) "Information Oveload in Marketing Management" *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 16, núm. 3, p. 200-209.
- MICHEL, J. (1999) "Veille informative, veille strategique, intelligence economique... mais au fond, qu'est-ce que la veille?", comunicació feta a: *Journée d'information "Outils de veille pour l'entreprise"* organisée par l'UIT de Besançon.
- MIGUEL de, J.M. (1978) *Sociología de la medicina*. Barcelona: Vicens Vives.
- MILARDO, R. M. (1988) *Families and social networks*. Beverly Hills: Sage.
- MILOS, P.; LARRAIN, A.; SIMONETTI, M. (2009) "Categorización de servicios de enfermería. Propuesta para asegurar una atención de calidad en tiempos de escasez de enfermeras" *Ciencias de Enfermería*, vol. 15, núm. 1, p. 17-24.



- MIRANDA, M. (2003) "Pragmatismo, Interaccionismo simbólico y Trabajo Social. De cómo la caridad y la filantropía se hicieron científicas" Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili.
- MITCHELL, J.C. (1969) "The concept and use of social networks" A: MITCHELL, J.C. *Social networks in urban situations*, Manchester: Manchester University Press, p. 1-50.
- MITCHELL, T.R. (1982) *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. New York: Mc Graw Hill
- MOLINA, J.L. (2000) "L'organigrama informal a les organitzacions. Una aproximació des de l'anàlisi de xarxes socials". *Revista Catalana de Sociologia*, núm. 11, p. 65-86
- MOLINA, J.L. (2001) *El análisis de redes sociales. Una introducción*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.
- MOLINA, J.L. (2004) "La ciencia de las redes" *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, núm. 11, p. 36-42
- MONGE, P.R.; CONTRACTOR, N.S. (1988) "Communication networks: Measurement techniques". A: TARDI, Ch. H. (ed.) *A Handbook for the study of human communication: Methods and instruments for observing, measuring and assessing communication processes*. Norwod, New Jersey: Ablex.
- MOORE, N. (1997) "The information Society" *World Information Report*. Paris: UNESCO.
- MORA, J.R. (2003) *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de enfermería*. Ed. Díaz de Santos.
- MORCILLO, P. (2003) "Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones" [on line] *Madridmasd Revista Investigación Gestión Innovación Tecnología*, n° 17 www.madridmasd.org/revista/revista17/tribuna/tribuna1.asp?imprimir=si [consulta: 12/2006] .
- MORENO, J. (1940) *Fundamentos de Sociometría*. México: Paidós.
- MORGAN, D.L. (1991) *Focus groups as qualitative research*, Newbury Park: Sage.
- MORGAN, D.L. (1998) *The Focus Group Guidebook*, Thousand Oaks: Sage.
- MORGAN, P.D. [et al.] (2007) "Strategic Enhancement of Nursing Information Literacy Skills: Interdisciplinary Perspectives". *The Journal of Association of Black Nursing Faculty (ABNF)*, vol. 18, núm. 2, p. 40-45.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994) "The commitment-Trust Theory or relationship marketing" *Journal of marketing*, vol. 58, jul, p. 20-38.
- MORIN, J. (1985) *L'excellence technologique*. Paris: Editions Jean Picollec, Publi-Union.



- MOURE, J.A. (1987) "El Paleolítico Medio" A: *Manual de Historia Universal: Prehistoria*. Col: Gran Historia Universal, Vol. 1. Madrid: Nájera.
- MUCCHIELLI, A. (1991) *Les méthodes qualitatives*, Paris: P.U.F.
- MUNDA, G.; NARDO, M. (2003) "On the Methodological Foundations of Composite Indicators Used for Ranking Countries" *OCDE/JRC Workshop on composite indicators of country performance*, Ispra, Italy.
- MUNDA, G.; NARDO, M. (2005) "Constructing consistent composite indicators: The issue of weights" *Technical Report EUR21834EN*, European Commission.
- MUÑOZ CAÑAVATE, A. (2003) "Sistemas de información en las empresas". [on line] *Hipertext.net*, nº 1. <http://www.hipertext.net/web/pag251.htm#3.2> [consulta: 06/2011].
- MUÑOZ, C.; MORALES, R. (2010) "Percepción y utilización de las fuentes de información sobre mercados y su relación en el desarrollo de las Pyme recién creadas". *Econ. Gest. Desarro. Cali.*, núm. 9, p. 87-105.
- NADEL, S.F. (1957) *The theory of Social Structure*. London: Cohen and West.
- NANDA (2008) *Diagnósticos enfermeros: Definiciones y Clasificaciones*. Madrid: Elsevier.
- NARDO, M. [et al] (2005) "Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide" *OCDE Statistics Working Papers*.
- NARDO, M. [et al] (2005) "Tools for Composite Indicators Building". Institute for the Protection and Security of the Citizen, European Commission.
- NAREYAN, D.; PRITCHET, L. (1999) "Cents and sociability: Household income and social capital in rural Tanzania". *Economic Development and Social Change*, núm. 47, p. 871-897.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; MACLACHLAN, D.L. (2004) "Responsive and proactive market orientation and new product success" *Journal of Product Innovation Management*, vol 21, p. 334-347.
- NEISSER, U. [et al.] (1996) "Intelligence: knowns and unknowns" *American Psychologist (official Journal of the APA)*, vol 51, núm. 2, p. 77-101.
- NEWMAN, M. E. (2003) "The structure and function of networks" [on line] *SIAM Review* 45, pp. 167-256. <http://arxiv.org/abs/cond-mat/0303516/> [consulta: 04/2011].
- NICOLETTI, G.; SCARPETTA, S. I BOYLAUD, O. (2000) "Summary Indicators of Products Market Regulation with an Extension to Employment Protection Legislation" *OCDE Economics Department Working Papers*, núm. 226.
- NIGHTINGALE, F. (1970) *Notes on Nursing*. Londres: Duckworth (1ª ed. 1859).
- NOGALES, A. (2003) "Evolución histórica del método enfermero" *Cultura de los cuidados*. VII, núm. 13, p. 23-28.



- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- NORDEY, P. (2000) *Evolution du concept de knowledge management*. Dossier Gestion des Connaissances.
- NÚÑEZ DE PAULA, I. (2004) “La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica” *Acimed*, vol. 12, núm. 3.
- OCDE (2008) *Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide*. Paris: OCDE Publications.
- ÖHLÉN, J.; KERSTIN, S (1998) ”Professional Identity of the nurse: concept analysis and development”, *Journal of Advanced Nursing*, núm. 28, p.720-727.
- ONCINS, M. (1991) *NTP 283: Encuestas: metodología para su utilización*. [on line] España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_283.pdf [consulta: 04/2010].
- OROZCO, E. (2001) “El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual del conocimiento. Evolución en Cuba” *El Profesional de la Información*, vol. 10, núm. 7-8, p. 14-22.
- ORTEGA SAN MARTIN, F. “La prospectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios” [on line] www.oei/salactsi/PROSPECTIVA2.pdf [consulta: 06/2011].
- ORTIZ, T. (2007) “La práctica sanitaria en la historia ¿una cuestión femenina? *Eidón. Revista de la Fundación de Ciencias de la Salud*, núm. 23, p. 61-65. [on line] <http://www.ugr.es/~esmuje/pdf/EIDON23-TeresaOrtiz.pdf> [consulta: 10/2011].
- ORTOLL, E. (2004) “La competencia informacional en las ciencias de la salud. Una visión desde las Universidades Españolas.” *Revista Española de Documentación Científica*, vol 27, núm. 2, p. 221-241.
- ORTOLL, E. [et al.] (2008) “El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats” *UOC Papers*, núm. 7 [on line]. http://www.uoc.edu/uocpapers/7/dt/cat/ortoll_lopez_cobarsi_garcia_canals.pdf [Consulta: 07/06/09].
- PALOMO GONZÁLEZ, M.A. (2003) “La evaluación de activos intangibles” *Ingenierias*, vol. VI, núm. 20, p. 12-17
- PALOP, F. (2004) “Cuestiones sobre inteligencia competitiva”. *IPN-CIECAS* , vol. VI, núm. 3 [on line] <http://www.triz.net/downloads/RevistaCIECASM%8Exico2004FP.pdf> [consulta: 06/2011]
- PALOP, F. ; VICENTE, J.M. (1999) “Vigilancia tecnologica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española”. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia, p. 107.



- PAN, S.; SCARBROUGH, H. (1999) "Knowledge management in practice: an exploratory case study" *Technology analysis & Strategic management*, vol. 11, núm. 3.
- PAÑOS, A. (1999) "Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa" *Anales de Documentación*, núm.2, p. 21-38.
- PASTOR, J.A. (2002) *Concepte de Sistemes d'Informació a les Organitzacions*. Barcelona: Editorial UOC.
- PEDRAJA-REJAS, L.; RODRIGUEZ-PONCE, E.; RODRIGUEZ-PONCE, J. (2008) "Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas". *Revista de Ciencias Sociales*. [online], vol.14, núm.1, p. 20-29. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100003&lng=es&nrm=iso . [consulta: 08/2011]
- PERES, A.M.; CIAMPONE, M.H. (2006) "Gerencia e competências gerais do
- PÉREZ, J.J.; GARCÍA, J.; TEJEDOR, M. (2002) "Gestión Clínica: conceptos y metodología de aplicación". *Rev. Calidad Asistencial*, vol. 17, p. 305-311.
- PÉREZ-MONTORO, M. (2002) "La gestión del conocimiento y su dimensión documental". *Bibliodoc* 2001/2002, p. 95-111.
- PÉREZ PULIDO, M. (2007) "Ètica i deontologia per a professionals de la biblioteconomia i documentació". *Ítem*, núm. 45, p. 7-28.
- PETERAF, M.A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view" *Strategic Management Journal*, núm. 14, p. 179-191.
- PETROVSKY, A. (1986) *Teoría psicológica del colectivo*. La Habana: Ciencias Sociales, p. 47
- PIAGET, J. (1947) *La psicología de la inteligencia*. Ed.: Crítica. España, 193 pp.
- PIAGET, J. (1969) *El nacimiento de la inteligencia en el niño*. Madrid: Aguilar.
- PIRTTIMÄKI, V. (2007) "Comparative Study and Analysis of the intelligence activities of large Finnish companies". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, núm. 1, p. 147-170.
- PITA, S.; PÉRTEGAS, S. (2002) "Investigación cuantitativa y cualitativa" *Cad. Atención Primaria*, núm. 9, p.76-78.
- PITTS, F. (1965) "A graph theoretic approach to historical geography", *The professional Geographer*, núm. 17, p. 15-20.
- POLETTO, D.S. (1999) *Liderança integrativa na enfermagem*. Passo Fundo: EDIUPF.
- PORAT, M.U. (1977) *The information economy*. Whashington, D.C.: US Office of telecommunications.



- PORTER, M. (1980) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA, 406 pp..
- PORTER, M. (1985) *Competitive advantage*, New York: The Free Press, p. 1-80.
- POSTIGO, J. (2001) “La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras” *El Profesional de la Información*, v. 10, núm. 10, p.: 4-11.
- POTTER, P.; PERRY, A. (2002) *Fundamentos de Enfermería*. 5ª ed. St. Louis: Elsevier Mosby.
- PRAHELED, C.K.; HAMEL, G. (1990) “The core competence of the corporation”. *Harvard Business Review*, vol. 6, núm. 3, p. 79-91.
- PRESCOTT, J. (1999) “The evolution of Competitive Intelligence: designing a process for action”. *Proposal Management*, Spring, p. 37-52.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) *La verdadera riqueza de las naciones: caminos al desarrollo humano*. [on line] Edición del Vigésimo Aniversario: Informe sobre el Desarrollo Humano 2010. <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh2010/> [consulta: 02/2011].
- PUNSET, E. (2011) “Somos supersociales por naturaleza” Programa nº 93, emes l'ú de maig del 2011. [on line] <http://www.rtve.es/television/20110426/somos-supersociales-naturaleza/427631.shtml> [consulta: 09/2011]
- PUTMAN, R. (2000) *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- QUINTANA, O. (2003) “Los objetivos de la medicina” *Rev. Calidad Asist*, vol. 18, núm. 2, p. 132-135.
- RAMIÓ, A. (2002) “Regulació legal de l'activitat professional” *Agora*, vol 6, núm. 2, p. 295.
- RAMIÓ, A. (2005) *Valores y actitudes profesionales. Estudio de la práctica profesional enfermera en Catalunya*. Universidad de Barcelona. [on line] http://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/2867/ARJ_TESIS.pdf?sequence=1 [consulta: 08/2011].
- RAJANIEMI, K. (2007). «Internet-based scanning of the competitive environment». *Benchmarking An International Journal*, vol. 14, núm. 4, p. 465-481.
- RASTOGI, P.N. (2000) “Knowledge management and intellectual capital. The new virtuous reality of competitiveness” *Human systems management*, vol. 19, núm 1.
- REICHARDT, CH.; COOK, TD. (1986) “Hacia una superación del enfrentamiento entre métodos cuantitativos y cualitativos”. En: COOK, TD; REICHARDT, CH (ed) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- REQUENA, F. (1989) “El concepto de red social”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 48, p.137-152.



- RENART, L.I.G. (2002) "Marketing relacional ¿Café para todos?" Harvard Deusto Business, núm. 111.
- RICHARDSON, S.A.; DOHRENWEND, B. S. ; KLEIN, D. (1965) *Interviewing: its forms and functions*. Nueva York: Basic Books.
- RICO, J.E. (2008) "El diseño de información para la ciencia y la salud" [on line] *KPR* <http://www.kprmediacenter.com.ar/blog/?p=71> [consulta: 07/ 2011]
- ROCKART, J. (1982) "The changing role of the information systems executive: A critical succes factors perspective" *Sloan School of Management*, MIT.
- RODRÍGUEZ, J.A.. (1992) "El origen de las profesiones" *Reis*, vol. 59, p. 313-325.
- RODRÍGUEZ, J.A.; GUILLÉN, M. (1992) "Organizaciones y profesiones en la sociedad contemporánea" *Reis*, vol. 57, p. 9-18.
- RODRÍGUEZ, M. (1999) *La inteligencia tecnológica: elaboración de mapas tecnológicos para la identificación de líneas recientes de investigación en materiales avanzados y sibterización*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.
- RODRÍGUEZ, P. (1999) *Dios nació mujer*. Barcelona: ediciones B.
- RODRÍGUEZ, C; POZO, T; GUTIERREZ, J. (2006) "La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educacion Superior" [on line] *Relieve*, vol. 12, núm 2. http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm [consulta: 02/2011].
- ROGERS, E. (1979) "Network Analysis of the Difusion of Innovation" *Perspectives on Social Network Research*. New York: Academic Press.
- ROSS, C. O. (1987) "Organizational dimensions of metropolitan dominance: Prominence in the network of corporate control, 1955-1957". *American Sociological Review*, vol . 52, p. 258-267.
- ROTHWELL, R. (1992) "Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s". *R&D Management*, vol. 22, núm. 3, p. 221-239.
- ROUACH, D. (1996) *La veille technologique et l'intelligence économique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- ROVIRA, C. (2008) "Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para SEM-SEO". [on line] *Hipertext.net*, núm. 6, <http://www.hipertext.net> [consulta : 06/2008].
- RUBIN, H.J.; RUBIN, I. (1995) *Qualitative interviewing. The art of Hearing Data*. London: Sage.
- RUÍZ OLABUÉNAGA, J.I. (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. 2ª ed. Bilbao: Universidad de Deusto, p.333.
- RUMELT, R. (1984) "Towards a strategic theory of the firm" A: LAMB, R. (ed.) *Competitive Strategic Management*, New Jersey: Prencice Hall, p. 556-570.



- RUMELT, R.; WENSLEY, R. (1980) "In search of the market share effect". *Working Paper*. University of California.
- RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (1991) "Strategic management and economics" *Strategic Management Journal*, núm. 2, p. 5-29.
- RUSIÑOL, S. (1998) *L'auca del senyor Esteve*, 21^a ed. Barcelona: Edicions 62, p. 167.
- SAISANA, M.; TARANTOLA, S. (2002) "State-of-the Art Report on Current Methodologies and Practices for Composite Indicator Development". *Joint Research Centre*, European Commission.
- SALOVEY, P.; MAYER, J.D. (1990) "Emotional intelligence" *Imagination, Cognition and Personality*, núm. 9, p. 185-211.
- SAMUELSON, K. (1977) *Information Systems and Networks*. Amsterdam: North Holland.
- SÁNCHEZ CRESPO, J.L. (1971) *Principios elementales de muestreo y estimación de proporciones*. INE. Madrid.
- SÁNCHEZ, C.I. (1999) "La gestión de enfermería. Un proceso de formación y capacitación". *Revista de Enfermería*, vol. 7, núm. 2, p. 121-125.
- SANTOS, K.; SILVA, M. (2003) "Comunicação entre líderes e liderados: visao dos enfermeiros." *Rev. esc. Enferm. USP*, vol. 37, núm. 2, p. 97-108.
- SANTOS, I.; OLIVEIRA, S.E.; CASTRO, C.B. (2006) "Gerencia do processo de trabalho em Enfermagem: liderança de enfermeira em unidades hospitalares". *Texto Contexto Enferm*, vol. 15, núm. 3, p. 393-400.
- SANZ CASADO, E. (1996) "Necesidades informativas u estudios de usuarios" A: *Manual de Información y Documentación*. José López Yepes (coord.) Madrid: Pirámide, p. 183-199.
- SANZ MENÉNDEZ, L. (2003) "Análisis de Redes Sociales: o como representar las estructuras sociales subyacentes" *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, núm. 7, p. 21-29.
- SANZ, S. (2005) "Comunidades de práctica virtuales: acceso y uso de contenidos" [online] UOC: *Revista de Universidades y Sociedad del Conocimiento*, vol. 2, núm. 2, p. 26-35. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/780/78020110.pdf> [consulta: 10/2011]
- SAPHIRO, C.; VARIAN, H.R. (1999) *Information rules: a strategie guide to the network economy*. Boston: Harvard Business School.
- SCHAEFER, D. R.; DILLMAN, D. A. (1998) "Development of a standard e-mail methodology. Results and experiment". *Public Opinion Quarterly*, núm. 62, p. 378-397
- SCHEFF, T.J. (1990) *Microsociology, Discourse, Emotion and SocialEstructure*, Chicago: University Chicago Press.
- SCOTT, W.R. (1981) *Organizational effectiveness*. A: SCOTT. W.R. *Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice-Hall.



- SCOTT, J. (1991) *Social Network Analysis. A Handbook*. Beverly Hills: Sage.
- SENGE, P. (1992) *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- SENN, J.A. (1992) *Análisis y diseño de sistemas de información*. Mexico: McGraw-Hill.
- SHELTON, S.E. [et al] (1997) "Aggression Fear and Cortisol in Young Rhesus Monkeys" *Psychoneuroendocrinology*, nº 22, supl. 2, pp. S198.
- SHELLEY, G. [et al] (1995) "Who knows your HIV status? What HIV+ patients and their networks know about each other" *Social networks*, núm. 17, p. 189-217.
- SHERMAN, R.Q. [et al.] "Development of a leadership competency model". *JONA*, vol. 37, núm. 2, p. 85-94.
- SIERRA, M. (2001) "Tratamiento contable de los activos intangibles en la IASC y en la ASB" [on line] *5campus.com, contabilidad internacional* <http://www.5campus.com/leccion/contaimmate> [consulta: 06/2011]
- SILVERMAN, D. (1997) *Qualitative Research: Theory, method and practice*. London: Sage.
- SKYRME, D. (1997) "Measuring Intellectual Capital" *Insight*, núm. 24, www.skyrme.com.
- SMELTZER, L.R.; FANN, G.L.; NIKOLAISEN, V.N. (1988) "Environmental Scanning Practices in Small Business" *Journal of Small Business Management*, July, p. 56-62.
- SMITH, R. (1985) "linking Quality –Quantity". A: SMITH, R. *A Handbook of Social Science Methods*, New York: Praeger.
- SMITH, J.; KOSSOU, L. (2008) "The emergence and uniqueness of competitive intelligence in France. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, núm. 3, p. 63-85.
- SOO, W.; DEVINNEY, T.; MIDGLEY, D. (2002) "The process of Knowledge Creation in Organizations" *Working Paper, INSEAD*, Fontainebleau, France.
- SOUTO, G.M.S. [et al.] (2010) "Liderazgo en enfermería: análisis del proceso de elección de jefes" *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, vol. 18, núm. 6.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. (1992) "Competing capabilities" *Harvard Business Review*, vol. 70, p. 57-79.
- STANLEY, D. (2008) "Congruent leadership: values in action". *J Nurs Manage*, vol. 16, núm. 5, p. 519-524.
- STEINER, I. (1972) *Group processes and productivity*. San Diego: Academy Press.
- STENBERG, R.J. (1985) *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence*. Cambridge University Press.



- STEHR, N. (1992) *The Culture and Power of Knowledge: inquiries into contemporary societies*. New York: Walter de Gruyter.
- STIGLITZ, J. E. (2003) "Information and the change in the Paradigm in Economics, Part I". *American Economist*, vol. 47, núm. 2, p. 6-26.
- STOLLENBERG, M. [et al.] (1998) "Gestión estratégica de la tecnología e inteligencia tecnológica: el caso de Petrobras". A: *Seminario Taller Iberoamericano de actualización en Gestión de la Tecnología, Memorias*. La Habana.
- STRAPASSON, M.R.; MADEIROS, C.R.G. (2009) "Liderança transformacional na enfermagem" *Rev. Bras. Enferm.*, vol. 62, núm. 2, p. 228-233.
- SUDMAN, S.; BRADBURN, N.M. (1974) *Response effects on surveys: a review and synthesis*. Aldine. Chicago.
- SUMMERS, I. [et al.] (1988) "Work Group cohesion" *Psychological Reports*, núm. 63, p. 627-636.
- TAFUR RINCON, J. (2010) "Modelo Ágora. Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Versión 4.0" [on line] Nexus: DOC: NXG-AGORA-IVC-M01 <http://emprendimientosena52.wikispaces.com/file/view/NXG-AGORA-IVC-M01+MODELO+AGORA+INTELIGENCIA+COMPETITIVA.pdf> [consulta: maig 2011].
- TAJRA, S.F. (2006) *Gestao estratégica na saúde: reflexoes e práticas para uma administração voltada para excelencia*. Sao Paulo: Iátria, p. 536.
- TARRÉS, S. (2001) "El cuidado del otro. Diversidad cultural y enfermería transcultural" *Gaceta de Antropología*, núm. 17, art. 15. [on line] http://www.ugr.es/~pwlac/G17_15Sol_Tarres_Chamorro.html [consulta: 08/ 2011]
- TAYLOR, J.B. (2004) *Glosario de economia*. [on line] Biblioteca Virtual del Banco de la República. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/glos/glos5.htm> [consulta: 06/2011].
- TEECE, D.; PISANO, G. (1994) "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial and corporate change*, vol. 3 núm. 3, p. 537-556.,
- TEECE, D. [et al.] (1997) "Dynamic capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, p. 509-533.
- TEECE, D. (1998) "Capturing Value from Knowledge Assets: The new economy markets for know-how, and intangible Assets". *California Management Review*, núm. 40, p. 55-79.
- TEIXIDOR, M. (1997) "Los espacios de profesionalización de la enfermería" *Enfermería Clínica*, vol. 7, núm. 3, p. 36-46.
- TEJEDOR, M.; PÉREZ, J.J.; GARCÍA, J. (2003) "Gestión Clínica: aplicación práctica en una unidad hospitalaria (II)" *Rev. Calidad Asist*, vol. 18, núm. 2, p. 125-131.
- TELEFÓNICA S.A. (2011) *Informe telefónica sobre la Sociedad de la Información 2010*. [on line] Fundación Telefónica: Editorial Ariel.



<http://www.opcionweb.com/index.php/2011/01/13/informe-la-sociedad-de-la-informacion-en-espana-2010/> [consulta: 01/2012]

- TENA, J.; COMAI, A. (2001) “Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competidora, cooperativa, neutral e individual” *El profesional de la Información*, vol. 10, núm. 5, p. 4-10
- TENA, J.; COMAI, A. (2004) *La Inteligencia Competitiva en las mejores prácticas Españolas*, Barcelona: Puzzle-Emecom.
- TENA, J.; COMAI, A. (2005) “Inteligencia competitiva en España: un recorrido bibliográfico”, *Puzzle*, núm. 16, p. 4-10
- TOLSDORF, C. (1979) “Social networks, suport and coping”. *Family Process*, núm. 15, p: 407-418.
- TORRES, A. (2002) “El profesional de la información en la inteligencia organizacional”. [on line] *Acimed*, vol. 10, núm. 5. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci02502.htm [consulta: 01/12]
- TORRES, D.G.; TYRRELL, M.A.R. (2010) “La enfermera. Conocimientos y competencias para dirigir hospitales”. *Esc Anna Nery Enferm*, vol. 14, núm. 1, p. 71-75.
- TRENCH, M.E. (2005) “Gerenciamento de conflitos e negociação. A: KURGANT, P. (coord) *Gerenciamento em enfermagem*. Sao Paulo: Guanabara Koogan, p. 64.
- TREVIZAN, M. [et al] (1998) “Liderança e comunicação no cenário de gestão em enfermagem” *Rev. Latino-Am. Enfermagem.*, vol 6, núm. 5, p. 77-82.
- TSAUR, H.S.; LIN, Y.C.; LIN, J.H. (2006) “Evaluating Ecotourism Sustainability from the Integrated Perspective of Resource, Community and Tourism” *Tourism Management*, núm. 27, p. 640-653.
- UGARTE de, DAVID. (2007) *El poder de las redes. Manual ilustrado para personas, colectivos y empresas, abocados al ciberactivismo*. [on line] http://www.deugarte.com/gomi/el_poder_de_las_redes.pdf [consulta: març 2011]
- URDINA, F. (2006) *Les funcions d'una variable*. 5ª ed. Barcelona: Fundació UOC.
- VACAS, M. (2009) “La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados” *Tesela*, núm. 5. [on line] <http://www.index-f.com/tesela/ts5/ts7008r.php> [consulta: 07/2011]
- VALENTE, T. (1995) *Network Models of the Diffusion of Innovation*. Cresskill: N.J: Hampton Press.
- VALOR, J.; RIBERA, J. (1990) “Gestión en la empresa hospitalaria” *Información Comercial Española*, Mayo-Junio, p. 131-152.
- VALLÉS, M.S. (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- VALLÉS, M. S. (2002) *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. (Cuadernos metodológicos, 32).



- VALLS, R.; ROLDÁN, A.; MONEGAL, M. (2006) “La transición del modelo de enfermería religioso al profesional en el Hospital Clínico de Barcelona”. *Temperamentum. Revista Internacional de Historia y Pensamiento Enfermero*, núm. 3. [on line] <http://www.index-f.com/temperamentum/tn3/t6225r.php> [consulta: 10/2011]
- VAN ATTA, R. (2008) “Fifty Years of Innovation and Discovery” A: *DARPA: 50 years of Bridging the Gap*. Washington, D.C.: Defense Advanced Research Projects Agency. April.
- VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H.W.; DE BOER, M. (1999) “Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities”. *Organization Science*, vol. 10, núm. 5, p. 551-568.
- VAN DER HOFSTADT, C.J. (2005) *Libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal*. 2ª ed. España: Ediciones Díaz de Santos.
- VAN KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. (2000) *Estrategia de negocios integrando la gestión del conocimiento*. Oxford University Press.
- VAZQUEZ BARQUERO, A. (1999) *La Teoría del Desarrollo Endógeno*. Madrid: Pirámide.
- VELA, F. (2008) “Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa”. A: TARRÉS, M.L. (coord.) *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: El Colegio de México, 408 pp.
- VELASCO, J. (2008) “Redes sociales”. A: Gutierrez, C. (ed.) *Cómo funciona la Web*. Santiago de Chile: Centro de Investigación de la Web.
- VERD, J.M.; MARTÍ, J. (1999) “Muestreo y recogida de datos en el análisis de redes sociales” *Qüestió*, vol. 23, núm.3, p. 507-524
- VERD, J.M. [et al.]. (2000) “Aplicació de les xarxes socials a l'anàlisi de la formació invisible en l'empresa”. *Revista Catalana de Sociologia*, núm. 11, p. 87-104
- VERD, J. M. ; LOZARES, C. (2000) “La teoria de xarxes socials aplicada a la interpretació d'entrevistes narratives. Una proposta.” *Revista Catalana de Sociologia*, núm. 11, p. 191-196.
- VILA BLASCO, B. [et al.] (1997) ” Teoría Enfermera. Aproximación al contexto actual de enfermería”. *Cultura de los Cuidados*, núm. 1, p.63-69.
- VILELLA, E. (2010) “Género, Poder/Saber; su Impacto en la Profesión de Enfermería”. *Desarrollo Científico Enfermero*, vol. 18, núm. 10, p. 403-408.
- WALLE, A. H. (1999) “From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus?” *Management Decision*, vol. 37, núm. 6, p. 519-525.
- WALKER, T.D. (1994) “The literature of competitive intelligence” *Library trends*, núm. 43, p. 271-284.
- WARD, S.; LEWANDOESKA, A. (2005) “Shelter in the storm: marketing strategy as moderated by the hostile environment” *Marketing intelligence & Planning*, núm. 23.



- WARNER, W.L.; LUNT, P.S. (1942) *The status system of a modern community*. New Haven, CT: Yale University Press. A: SCOTT, J. (2006) *Social Network Analysis* (2^a ed) Newbury Park, CA: Sage.
- WASSERMAN, S; FAUST, K. (1994) *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WASSERMAN, S; FAUST, K. (2007) *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WEISS, R. (1994) *Learning from strangers. The art method of qualitative interview studies*. Nueva York: The Free Press.
- WELLMAN, B; BERKOWITZ, S.D. (1988) "Introduction: Studying social structures" A: WELLMAN, B.; BERKOWITZ, S.D.(ed.) *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge, Massachussets: Cambridge University Press.
- WERNER, E.; DEGOUL, P. (1994) "La veille technologique, un nouveau métier pour l'enterprise". *La recherche*, vol. 25, núm. 269.
- WESLEY, R. L. (1997) *Teorías y modelos de enfermería*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- WILENSKY, H.L. (1964) "The professionalization of everyone?" *The American Journal of Sociology*, núm. 70.
- WINTER, S. (1987) "Knowledge and competence as strategic assets" A: TEECE, D. (ed.) *The competitive challenge: strategics for industrial innovation and renewal*. Cambridge: Belinger.
- WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K.B. (1992) *Revolutionazing product development*. New York: The Free Press, McMillan Inc.
- WHITE, H.C. (1963) *An Anatomy of Kinship*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- WHITE, H.C. (1998) "La construcción de las organizaciones sociales como redes múltiper les" *Ponència al Col·loqui internacional Complutense sobre Anàlisi de Xarxes Socials*. Barcelona.
- WOOLCKOK, M. (2000) "Managing Risk, Shoks and Opportunities in Developing Economies: The Role of Social Capital" A: RANIS, G. (ed.) *Dimensions of Development*. New Haven: Yale Center for International and Area Studies.
- WRIGHT, S.; PICKTON, D.W.; CALOW, J.E. (2002) "Competitive Intelligence in UK firms: a typology". *Marketing intelligence and planning*, núm. 20, p. 349-360.
- WRIGHT, S; CALOF, J.L. (2006) "The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices" *European Jorunalof Marketing*
- YA-LIE, K.; SHEU, S.; SHIH-MING, K. (2007) "Efficacy of Integrating Information Literacy Education into a Women's Health Course on Information Literacy for RN-BSN Students". *Journal of Nursing Research*, vol. 15, núm. 1, p. 67-77.
- ZACK, M. (1999) *Knowing and strategy*. Butterworth-Heinemarm.



- ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. (2002) "Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension". *Academy of Management Review*, vol. 27, núm. 2, p. 185-203.
- ZALDÍVAR, M. (2006) "Apuntes para un enfoque adecuado de la gestión del conocimiento en las organizaciones", *Acimed*, vol. 14, núm. 5.
- ZÁRATE, R. (2004) "La gestión del cuidado de enfermería" *Índex de enfermería*, vol. 13, núm. 44-45, p. 42-46.
- ZHOU, O. [et al] (2006) "Comparing Aggregating Methods for Constructing the Composite Environmental Index: an Objective Measure" *Ecological Economics*, nº 59, p. 305-311.

Referències Legals

- Decreto 2319/1960 de 17 de Noviembre, sobre el ejercicio profesional de Ayudantes Técnicos Sanitarios, Practicantes, Matronas y Enfermeras. BOE-A-1960-19042, p. 17308
- Directiva 77/453/CEE de 27 de Junio .
- Llei 12/1983, de 14 de juliol de 1983, que regula l'aparell organitzatiu dels serveis transferits a la generalitat en materia de sanitat. **DOGC núm. 345** (15 de Juliol de 1983) p. 1756. [on line]
<http://cv.uoc.es/DBS/a/materials/portada/linksgeneral/pdf/AP062PDF.pdf> [consulta: 08/2011].
- Decret 202/1985, de 15 de juliol, de creació de la Xarxa Hospitalaria d'Utilització Pública. **DOGC núm. 568** de 29 de Juliol de 1985.
- Ordre de 18 de Novembre de 1985 que regula l'estructura orgànica de direcció, gestió i administració de les institucions hospitalàries de la Seguretat Social a Catalunya. **DOGC núm. 624**, de 4 de Desembre de 1985. [on line]
<http://dogc.vlex.es/vid/estructura-org-nica-institucions-ries-38362745> [consulta: 08/2011].
- Llei 15/ 1990 de 30 de juliol de 1990, d'Ordenació Sanitària a Catalunya.**DOGC núm. 1324** de 30 de Juliol.
- Decret 133/1997 del 27 de maig, que modifica l'annex dels centres que formen part de la XHUP. **DOGC núm. 2404** de 3 de Juny de 1997
- Decret 124/2008, de 25 de juny, que modifica el decret 202/1985 de creació de la Xarxa Hospitalaria d'Utilització Pública. **DOGC núm. 5161**, de 27 de Juny de 2008.
- Decret 196/2010 de 14 de desembre, del sistema sanitari integral d'utilització pública de Catalunya. **DOGC núm. 5776** de 16 de Desembre de 2010.
- Ley de Bases de Sanidad Nacional, de 25 de Noviembre de 1944. [on line]
http://bib.us.es/derecho/servicios/common/Ley_1944_BasesDeOrganizacionDeLaSanidad.pdf [consulta: 08/2011]



- Ley General de Sanidad de 28 de Noviembre de 1855 [on line] http://bib.us.es/derecho/servicios/common/Ley_28_1855_ServicioGeneralDeSanidad.pdf [consulta: 08/2011]
- Ley 14/1986 de 25 de Abril, General de Sanidad. BOE núm. 102 de 29 Abril [on line] <http://www.iqb.es/leyes/ley%20general%20de%20sanidad%2086.pdf> [consulta: 08/2011]
- Ley 44/2003 de 21 de Noviembre, de Ordenación de las Profesiones Sanitarias. BOE de 22 de Noviembre de 2003. [on line] http://portaljuridico.lexnova.es/legislacion/JURIDICO/39216/ley-44-2003-de-21-de-noviembre-de-ordenacion-de-las-profesiones-sanitarias#TOP0000_00 [consulta: 08/2011]
- Real Decreto 1956/1978 de 29 de Junio de 1978, de aprobación de los estatutos de la organización colegial de Ayudantes Técnicos Sanitarios. BOE de 8 Agosto de 1978. [on line] http://www.colegioenfermeriamalaga.com/fileadmin/LEGISLACION/Colegial/Texto_vigente_de_los_antiguos_Estatutos.pdf [consulta: 08/2011].
- Real Decreto de 12 de Enero de 1904 que aprueba la Instrucción General de Sanidad de Instrucción General de Sanidad. [on line] http://bib.us.es/derecho/servicios/common/RD_1904_InstruccionGeneralDeSanidadPublica.pdf [consulta: 08/2011]
- Real Decreto 1466/1990, de 26 Octubre, que establece el título universitario oficial de Diplomados en Enfermería. BOE 278 de 20/11/1990 p. 34410 a 34411.
- Real Decreto 1231/2001, de 8 de Noviembre, por el que se aprueban los Estatutos generales de la organización Colegial de Enfermería de España, del Consejo General y de Ordenación de la actividad profesional de enfermería. BOE de 9 de noviembre.[on line] <http://www.derecho.com/1/boe/real-decreto-1231-2001-aprueban-estatutos-generales-organizacion-colegial-enfermeria-espa%F1a-consejo-general-ordenacion-actividad-profesional-enfermeria/> [consulta: 08/2011]
- Real Orden de 28 de Diciembre de 1929, que establece la colegiación oficial y obligatoria de los practicantes
- Real orden de 7 de Mayo de 1930, que establece la colegiación oficial y obligatoria para las matronas.



Referències de les fotografies

“La fotografia és una manera de mirar. No és la mirada”.

Ansel Adams.

- Fotografia 1: MUÑOZ GONZÁLEZ, Helena. *Presa de decisions*.
Barcelona, 2012. Portada
- Fotografia 2: *Obertura 1756* . [Publicada per Carlos Tapia, al bloc de
Mirtha Facundo] 2008. 3
- Fotografia 3: GARCÍA LLORENS, Carme. *Marc pel mar*.
Costa Brava, 2009. 17
- Fotografia 4: GARCÍA LLORENS, Carme. *Interconnexió*.
Costa Brava, 2009. 25
- Fotografia 5: GARCÍA LLORENS, Carme. *Xarxa*.
Torrenostre, 2010. 49
- Fotografia 6: GARCÍA LLORENS, Carme. *Zona de llum*.
El Masnou, 2010. 59
- Fotografia 7: GARCÍA LLORENS, Carme. *360° de visió*.
La Ribera de Cabanes, 2010. 70
- Fotografia 8: GARCÍA LLORENS, Carme. *Atent*.
La Ribera de Cabanes, 2010. 82
- Fotografia 9: *Hospital in Arles*. [Fotografia del quadre de Vincent
Van Gogh, publicada a <http://entertainment.howstuffworks.com/>] 111
- Fotografia 10: *La nena malalta* [Fotografia del quadre de Munch,
publicada a *Enfermeria Global*] 2005 113
- Fotografia 11: *Playmobil Click enfermera*. [Publicat a
<http://www.catalogojuguetes.net/playmobil-click-enfermera/>] 115
- Fotografia 12: ORTIZ FERNÁNDEZ, María. *Castellers de Sants*.
Barcelona, 2010. 133
- Fotografia 13: MUÑOZ GONZÁLEZ, Jordi. *Nus mariner*.
Barcelona, 2011. 145



- Fotografia 14: GARCÍA LLORENS, Carme. *Cicle*. Cabanes, 2009. 150
- Fotografia 15: GARCÍA LLORENS, Carme. *Construcció*. El Masnou, 2010. 155
- Fotografia 16: GARCÍA LLORENS, Carme. *Saviesa*. Cabanes, 2009. 185
- Fotografia 17: MUÑOZ SIMÓN, Joan. *Entrevista*. [Detall de la Font Palas Atenea] Vienna, 2011. 191
- Fotografia 18: MUÑOZ GONZÁLEZ, Joan. *Foc de camp*. Sardenya, 2011. 201
- Fotografia 19: GARCÍA LLORENS, Carme. *El producte final*. Cabanes, 2009. 211
- Fotografia 20: GARCÍA LLORENS, Carme. *Al final hi ha la llum*. Barcelona, 2009. 243
- Fotografia 21: GARCÍA LLORENS, Carme. *Cap endavant*. Cabanes, 2010. 256
- Fotografia 22: MUÑOZ SIMÓN, Joan. *Llibres*. Yuso, 2004. 259





Annex I





Nom del col·laborador	Motiu de la tria
Sr. Carlos González	Es dedica a la direcció i redacció de programes de televisió. Disposa d'una àmplia xarxa de relacions que utilitza de manera òptima per la seva feina quotidiana. Dintre de les seves funcions està la presa de decisions operatives.
Sra. Àlícia Moriana	És un alt comandament de l'administració pública i pren decisions estratègiques i operatives en el seu dia a dia.
Dr. Joan Carles Ortiz	Doctor en medicina que es dedica a l'assistència hospitalària. Màster en estadística. Investigador.
Dr. Sergi Sabaté	Doctor en medicina que es dedica a l'assistència hospitalària. Disposa d'una àmplia xarxa de relacions que utilitza habitualment. Màster en estadística. Investigador.
Sr. Pedro Villanueva	Formació similar a la de la mostra tan pel que fa al nivell, com a la disciplina, ja que és infermer. També és llicenciat en Documentació, amb la qual cosa pot fer una valoració dels continguts relacionats amb sistemes d'informació. A més a més forma part de l'equip directiu d'una Facultat de Ciències de la Salut, on s'imparteixen estudis d'infermeria, amb la qual cosa entre les seves funcions està la presa de decisions.

Taula A.1.1: Els avaluadors del qüestionari.



Nom avaluador	Correu proposta	Resposta	Lliurament dossier	Retorn dossier	Anàlisi resultats	Correccions proposades
Carles González	21/03/10	22/03/10	23/03/10	28/03/10	28/03/10	16'6%
Alicia Moriana	21/03/10	21/03/10	23/03/10	07/04/10	07/04/1	0%
Joan Carles Ortiz	21/03/10	22/03/10	23/03/10	24/03/10	28/03/10	53'3%
Sergi Sabaté	21/03/10	21/03/10	23/03/10	30/03/10	30/03/10	10%
Pedro Villanueva	21/03/10	24/03/10	24/03/10	26/03/10	28/03/10	23,3%

Taula A.1.2: Monitorització del procés operatiu d'avaluació del qüestionari.



Nom avaluador	Temps	Redacció enunciats	Continguts	Respostes múltiples	Ordre preguntes	Comentaris
Pedro Villanueva	20'	26: què és work-flow?	OK	Sol·licita instruccions de resposta per: 5-6-7-12-17-18-19-20-21-22-23-24-25-28	OK	2: 5 columnes? 9: instruccions 12: sobra "de" 15: són excloents? 29: rectificar D/H
Carlos González	16'	Clara i entenedora. Excepte pregunta 14. Aclarir: operativa i estratègica	OK	2: la forma de respondre és diferent a la 1, la 3 i la 4. Seria millor unificar-les.	OK	21: què és decisió estratègica? 25: falta una "o" a la paraula professionals. 30: cal saber si és home o dona?
Alicia Moriana	15'	OK	OK	OK	OK	Comenta la falta de coneixement del sector.
Sergi Sabaté	18'	OK	OK	2 i 8: falten instruccions de resposta	OK	12: sobra "de" a l'enunciat Cal preguntar edat?
Joan Carles Ortiz	50' lectura crítica	Cal aclarir: 4 -8-9-13- sobretot 14-17. 26: proposa no deixar resposta oberta, sinó donar opcions	OK	OK	Cal la divisió per blocs?	2: 5 columnes? 3: sobra la columna any 5: proposa donar opció d: no poder contactar 4 i 10: exploreu mateix concepte? 17: "completa"?? 18 i 24: exploreu mateix concepte? 19 i 25: exploreu mateix concepte? 27 i 29: no línies

Taula A.1.3: Resultats de l'avaluació del qüestionari





Annex II





Barcelona, abril 2010

Benvolgut/da senyor/a,

Recentment ens hem posat en contacte amb vostè per explicar-li l'estudi que estem realitzant als hospitals que formen part de la XHUP per analitzar el **potencial de la xarxa de relacions dels nostres directores d'infermeria**.

L'estudi forma part del projecte de tesi que realitza Pilar González Gálvez, titulat: *“Xarxes socials com instrument analític de suport a les funcions d'intel·ligència de les organitzacions. Estudi de cas a l'àmbit sanitari”*, que està inscrita a la Universitat de Barcelona i pertany al programa de doctorat: “Informació i documentació a l'era digital”. El projecte està dirigit per la Dra. Carina Rey Martín i el Dr. Victor Cavaller i Reyes i compta amb el recolzament del Col·legi Oficial d'Infermeria i del Dr. Jaume Canela, professor d'Epidemiologia de la UB, actualment en comissió de serveis al Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya

Li recordem que la seva participació és molt valuosa per la bona marxa de l'estudi i consisteix a respondre el qüestionari adjunt. Som conscients que aquesta activitat li prendrà entre 15 i 20 minuts i per això li agraïm molt la seva col·laboració en la investigació.

Li garantim que tota la informació que ens proporcioni serà estrictament confidencial per la doctoranda i per les directores de la tesi. Totes les dades obtingudes mitjançant el qüestionari seran tractades de forma confidencial segons la *Llei Orgànica de Protecció de Dades de caràcter personal 15/99*. D'altra banda, veurà que per l'estudi no ens cal el nom de les persones enquestades. La identificació que li demanem inicialment és el nom de l'hospital. Posteriorment, aquest nom queda vinculat a un codi que el relaciona amb la regió sanitària corresponent i a partir d'aquell moment, ja no ens cal ni tan sols el nom de l'hospital, de manera que li garantim l'anonimat.

Si necessita ajuda amb l'enquesta o té alguna pregunta al respecte, si us plau truqui'ns al telèfon [REDACTED] o escrigui un correu electrònic a Pilar González pgonzalezgal@uoc.edu o a Carina Rey carina.rey@ub.edu per tal que puguem resoldre els seus dubtes.

Aquesta investigació servirà per esbrinar quins són els patrons relacionals més efectius i que proporcionen un millor suport a la presa de decisions dels nostres directius. En un moment en que les xarxes socials tenen un gran protagonisme en diferents àmbits socials i professionals, amb la informació que vostè ens proporcioni, podem fer una anàlisi acurada d'aquestes xarxes de relacions. Evidentment, al final de l'estudi l'informarem dels resultats de la investigació, que segur que seran del seu interès. De la mateixa manera, en aquesta tesi doctoral, es farà esment de la seva valuosa participació, agraint-li el seu ajut i la seva predisposició per la col·laboració en la recerca.

Rebi una cordial salutació,

Pilar González. Investigadora del projecte.

Dra. Carina Rey. Professora de la Facultat de Documentació

i directora del projecte.



Barcelona, juny 2010

Benvolgut/da senyor/a,

Recentment ens hem posat en contacte amb vostè per presentar-li l'estudi que estem realitzant als hospitals que formen part de la XHUP, per analitzar el potencial de la xarxa de relacions dels nostres directores d'infermeria.

Li recordem que la seva participació en l'estudi és molt valuosa i consisteix a respondre el qüestionari que li adjuntem, la qual cosa no li prendrà més de 15 o 20 minuts. Hem inclòs també un sobre franquejat perquè pugui tornar-nos el qüestionari per correu postal un cop l'hagi respost. Si vostè ho prefereix, pot contestar el qüestionari via electrònica, a través del següent enllaç <http://www.ub.edu/usd/enquesta/inici.html> .

Si té algun dubte al respecte o si necessita ajuda amb alguna de les preguntes, no dubti en posar-se en contacte amb nosaltres, escrivint-nos un correu electrònic o mitjançant una trucada telefònica. Les dades de contacte són:

Pilar González: pgonzalezgal@uoc.edu

Dra. Carina Rey: carina.rey@ub.edu

Aprofitem per agrair-li la seva col·laboració en l'estudi i la seva bona predisposició amb la recerca.

Rebi una cordial salutació,

Pilar González. Investigadora del projecte.





Barcelona, juliol 2010

Benvolgut/da senyor/a,

Fa uns dies vam contactar amb vostè per demanar-li la seva col·laboració amb el nostre estudi "*Xarxes socials com instrument analític de suport a les funcions d'intel·ligència de les organitzacions. Estudi de cas en l'àmbit sanitari*", inscrita a la Universitat de Barcelona.

Avui volem expressar-li el nostre més profund agraïment, per haver participat en el projecte. El seu ajut ha estat molt valuós. Sabem que vostè és una persona molt ocupada i malgrat tot, ha trobat el moment per dedicar-nos el seu temps, la qual cosa demostra la seva bona predisposició envers la recerca en general i el seu respecte pel nostre projecte en particular.

Quedem a la seva disposició per informar-lo/a dels resultats de l'estudi.

Rebi una cordial salutació,

Pilar González. Investigadora del projecte.



Barcelona, gener 2012

Benvolgut/da senyor/a,

Fa uns mesos vam contactar amb vostè per demanar-li la seva col·laboració amb la tesi doctoral: *“Xarxes socials com instrument analític de suport a les funcions d’intel·ligència de les organitzacions. Estudi de cas en les direccions d’infermeria”*, inscrita a la Universitat de Barcelona.

Finalment l’estudi ha finalitzat i tal com vam oferir-li posem a la seva disposició les conclusions obtingudes. Si vostè està interessat/da en conèixer-les pot posar-se en contacte amb nosaltres mitjançant la següent adreça de correu electrònic: pgonzalezgal@uoc.edu

En aquest cas, ens agradaria molt tenir ocasió de concertar una entrevista amb vostè per exposar-li la seva situació respecte a la resta de la mostra i mostrar-li els seus punts millorables. Fer un seguiment de les mesures implementades per a la superació de tals punts millorables, formaria part d’una futura línia d’investigació, basada en un grup reduït de direccions d’infermeria.

Tan si vostè vol conèixer les conclusions de l’estudi inicial, com si vol formar part del grup de seguiment o si actualment no està interessat/da en cap de les dues opcions anteriors, tornem a agrair la seva participació en l’estudi. El seu ajut ha estat molt valuós per a poder dur a terme el nostre projecte. Quedem a la seva disposició per informar-lo/a, si és el cas, dels resultats de l’estudi.

Rebi una cordial salutació,

Pilar González. Investigadora del projecte



Annex III





Estudi dels centres hospitalaris de la XHUP

Qüestionari sobre les xarxes de relacions de les direccions d'infermeria

Projecte de tesi doctoral de **Pilar González Gálvez**.

Directora: Dra. Carina Rey. Codirector: Víctor Cavaller.

Juny 2010



Enquesta

Bloc 1: sobre la xarxa de relacions

- 1. Quins dels següents elements formen part del seu cercle de relacions habitual? Indiqui amb una X la quantitat de persones de cada tipus. *Les respostes no són mútuament excloents.*

Tipologia de relacions	0	1	2	3	4	5	>5
Directius d'altres centres							
Personal del propi centre							
Proveïdors/comercials							
Amics personals							
Àmbit acadèmic							
Càrrecs institucionals							
Altres							

- 2. Probablement no tots els membres del seu cercle de relacions, tenen la mateixa rellevància per a vostè. Indiqui a quin grup pertanyen, segons el seu parer, les cinc persones més rellevants. Marqui una X per a cada una d'aquestes persones.

Tipologia de relacions	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5
Directius d'altres centres					
Personal del propi centre					
Proveïdors/comercials					
Amics personals					
Àmbit acadèmic					
Càrrecs institucionals					
Altres					



- 3. Tenint en compte els 5 elements assenyalats a la pregunta anterior, indiqui amb una X el temps que fa que aquestes 5 persones formen part del seu cercle de relacions.

	<1 any	entre 1 i 3 anys	entre 3 i 5 anys	>5 anys
Persona 1				
Persona 2				
Persona 3				
Persona 4				
Persona 5				

- 4. Vostè pot contactar directament amb tots els membres del seu cercle de relacions? O bé, per accedir a algun d'ells precisa recórrer a la figura d'un intermediari? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Si, puc contactar directament amb tots ells, sense intermediaris.
 b) En alguns casos preciso d'un intermediari.
 c) Sempre necessito un intermediari

- 5. Sap si els membres del seu cercle de relacions estan relacionats entre ells? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Si, la majoria ho estan
 b) Una mínima part estan relacionats entre ells
 c) No, no ho estan
 d) Ho desconec
 e) Sé que alguns estan relacionats entre ells, però desconec si ho estan tots

- 6. Els membres del seu cercle de relacions poden accedir a vostè directament o han de fer servir algún intermediari per arribar a posar-s'hi en contacte? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Tots poden accedir a mi directament
 b) En alguns casos precisen un intermediari per contactar amb mi.
 c) Sempre necessiten un intermediari per contactar amb mi
 d) Ho desconec

- 7. A qui sol adreçar-se quan necessita informació rellevant per les seves funcions de directiu? Indiqui amb una X només 1 element del seu cercle de relacions.

Tipologia de relacions	
Directius d'altres centres	
Personal del propi centre	
Proveïdors/comercials	
Amics personals	
Àmbit acadèmic	
Càrrecs institucionals	
Altres	



- 8. Recentment, a qui ha donat vostè informació rellevant pel desenvolupament de les seves funcions? Indiqui amb una X només 1 element del seu cercle de relacions.

Tipologia de relacions	
Directius d'altres centres	<input type="checkbox"/>
Personal del propi centre	<input type="checkbox"/>
Proveïdors/comercials	<input type="checkbox"/>
Amics personals	<input type="checkbox"/>
Àmbit acadèmic	<input type="checkbox"/>
Càrrecs institucionals	<input type="checkbox"/>
Altres	<input type="checkbox"/>

- 9. Amb quina freqüència manté vostè contacte amb els membres del seu cercle de relacions? Marqui amb una X.

Tipologia de relacions	diari a	setmanal	mensual	trimestral	semestral	anual
Directius altres centres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal propi centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveïdors/comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amics personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Àmbit acadèmic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Càrrecs institucionals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 10. Quin és el mitjà utilitzat per establir conversa amb els membres del seu cercle de relacions? Assenyali amb una X segons els valors assignats a: 0=mai; 1=algún cop; 2=sovint; 3=quasi sempre; 4=sempre. *Les respostes no són mútuament excloents.*

	0	1	2	3	4
Correu electrònic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telèfon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reunions formals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Converses presencials informals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actes socials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actes acadèmics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actes professionals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Xarxa social d'internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bloc 2: sobre la informació**

- 11. Quina valoració fa vostè de les converses informals com a font d'informació útil per a les seves funcions? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Molt efectives.
- b) Efectives.
- c) Mitjanament efectives.
- d) Poc efectives.
- e) Gens efectives

- 12. Habitualment quins membres del seu cercle de relacions li proporcionen informació operativa i informació estratègica. Marqui amb una X.

Entenem per informació operativa aquella que s'utilitza pels processos de gestió del dia a dia. Per exemple: informació sobre el seguiment de les activitats dels diferents serveis.

Entenem per informació estratègica aquella que s'utilitza per assolir els objectius a llarg termini. Per exemple: informació que l'ajudi a definir i proposar objectius del departament d'infermeria.

Tipologia de relacions	Informació operativa	Informació estratègica
Directius d'altres centres		
Treballadors del propi centre		
Proveïdors/comercials		
Amics personals		
Àmbit acadèmic		
Càrrecs institucionals		
Altres		

- 13. Quin tipus d'informació prové del seu cercle de relacions de dins l'empresa i quin tipus d'informació prové del seu cercle de relacions de fora l'empresa? Marqui amb una X.

	Relacions internes	Relacions externes
Informació operativa		
Informació legal		
Informació estratègica		
Informació tècnica		
Informació política		
Informació econòmica/financera		



- 14. Quines són les fonts d'informació que vostè utilitza més sovint per donar resposta a les seves funcions de directiu? Marqui amb una X tenint en compte els valors següents: 0=mai; 1=algún cop; 2=sovint; 3=quasi sempre; 4=sempre.

Les respostes no són mútuament excloents.

	0	1	2	3	4
Internet					
Xarxa de contactes					
Publicacions especialitzades					
Organismes oficials					
Fires i congressos					
Cursos/seminaris					

- 15. Escrigui el nom d'alguna de les fonts d'informació que vostè utilitza habitualment per a la seva feina (portal; revista; plana web; intranet; institucions...). Assenyali amb una X el valor que vostè li dóna a aquestes fonts segons la incidència en les funcions pròpies del seu càrrec.

1= poca incidència; 2=mitjana incidència; 3=alta incidència

Font	1	2	3

- 16. La informació que prové del seu cercle de relacions resulta completa per a respondre a les seves necessitats professionals? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Absolutament completa
- b) Mitjanament completa
- c) Gens completa

- 17. La informació que prové del seu cercle de relacions està actualitzada per a les seves necessitats professionals? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Absolutament actualitzada
- b) Mitjanament actualitzada
- c) Gens actualitzada



Bloc 3: sobre l'efectivitat de la informació respecte a les funcions d'intel·ligència

- 18. Com a directiu, vostè considera necessària la utilització del seu cercle de relacions per a l'obtenció d'informació rellevant per a la presa de decisions? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Absolutament necessària
- b) Molt necessària
- c) Mitjanament necessària
- d) Poc necessària
- e) Gens necessària.

- 19. Durant l'any 2009, vostè ha pres alguna decisió estratègica basant-se en informació obtinguda del seu cercle de relacions? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Mai
- b) Algun cop
- c) Sovint
- d) Quasi sempre

- 20. Durant l'any 2009, vostè ha pres alguna decisió operativa basant-se en informació obtinguda del seu cercle de relacions? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Mai
- b) Algun cop
- c) Sovint
- d) Quasi sempre

- 21. La quantitat d'informació que prové del seu cercle de relacions li resulta, en termes generals, suficient per a prendre decisions? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Mai
- b) Algun cop
- c) Sovint
- d) Quasi sempre



- 22. La informació que prové del seu cercle de contactes aporta, en termes generals, beneficis a les seves tasques? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Mai
- b) Algun cop
- c) Sovint
- d) Quasi sempre

- 23. La informació que prové del seu cercle de relacions està, en termes generals, actualitzada per les seves necessitats professionals? Marqui amb una X la resposta triada.

- a) Absolutament actualitzada
- b) Mitjanament actualitzada
- c) Gens actualitzada

- 24. A continuació presentem unes quantes activitats que possiblement formen part del seu dia a dia. Indiqui, si és el cas, quins sistemes d'informació li donen suport per a dur-les a terme. Afegixi, si ho troba convenient, altres activitats que vostè realitza i el sistema d'informació de suport corresponent.

Activitats que vostè realitza	Sistemes d'informació que li donen suport
Gestió de plantilles	
Plans docència/recerca	
Coordinar actuacions infermeria	
Avaluar nivells qualitat	
Seguiment pla de gestió/pressupost	



Bloc 4: dades personals

- 25. Nombre de persones al seu càrrec (personal d'infermeria, tècnics, auxiliars d'infermeria, etc.)

- 26. Tenint en compte la classificació que fa la XHUP dels centres hospitalaris, marqui amb una X el tipus d'hospital en el que vostè treballa:

- a) **Hospital general bàsic:** dona resposta completa als requeriments habituals de la població.
- b) **Hospital de referència:** destinat a resoldre la totalitat dels problemes de salut, excepte els que requereixen recursos d'alt nivell
- c) **Hospital d'alta tecnologia:** disposa de supraespecialitats i noves tecnologies per atendre a pacients que no es poden tractar a altres centres

- 27. Quants anys porta vostè en aquest càrrec.

- 28. Sexe. Marqui amb una X.

- a) Dona
- b) Home

Si us plau, comprovi que no ha quedat cap pregunta sense respondre.
Gràcies per la seva col·laboració.





Annex IV



**Llistat d'Hospitals de la XHUP inclosos en l' estudi**

Nº	Nom del hospital	Municipi	Comarca	Dir. Infer.
1	Fundació St. Hospital	Seu d'Urgell	Alt Pirineu	1
2	Hospital Puigcerdà	Puigcerdà	Alt Pirineu	2
3	Hospital Comarcal Pallars	Tremp	Alt Pirineu	3
4	Espitau Val d'Aran	Vielha	Alt Pirineu	4
5	Clínica de Ponent	Lleida	Segrià	5
6	Hospital Sta. Maria	Lleida	Segrià	6
7	H.U. Arnau de Vilanova	Lleida	Segrià	7
8	Pius Hospital	Valls	Alt Camp	8
9	Hospital St. Joan	Reus	Baix Camp	9
10	Centre M.Q. Reus	Reus	Baix Camp	10
11	Hospital del Vendrell	Vendrell	Baix Penedès	11
12	Hospital St. Pau i Sta. Tecla	Tarragona	Tarragonès	12
13	H.U. Joan XXIII	Tarragona	Tarragonès	13
14	Hospital Verge de la Cinta	Tortosa	Baix Ebre	14
15	Clínica Terres de l'Ebre	Tortosa	Baix Ebre	15
16	Hospital Comarcal d'Amposta	Amposta	Montsià	16
17	Hospital Comarcal Móra d'Ebre	Móra d'Ebre	Ribera d'Ebre	17
18	Hospital de Figueres	Figueres	Alt Empordà	18
19	Hospital Palamós	Palamós	Baix Empordà	19
20	Hospital St. Jaume	Olot	Garrotxa	20
21	Clínica Girona	Girona	Gironès	21
22	ICO Girona	Girona	Gironès	22
23	H.U. Dr. Josep Trueta	Girona	Gironès	



Nº	Nom del hospital	Municipi	Comarca	Dir. Infer.
24	Hospital Sta. Caterina	Salt	Gironès	23
25	Clínica Salus Infirmorum	Banyoles	Pla de l'Estany	24
26	Hospital Campdevàrol	Campdevàrol	Ripollès	25
27	Hospital Comarcal de Blanes	Blanes	Selva	26
28	Hospital St. Jaume de Calella	Calella	Maresme	
29	Hospital d'Igualada	Igualada	Anoia	27
30	Centre Hospitalari	Manresa	Bages	28
31	Hospital St. Joan de Déu	Manresa	Bages	29
32	Hospital Comarcal St. Bernabé	Berga	Berguedà	30
33	Hospital General de Vic	Vic	Osona	31
34	Hospital Comarcal Alt Penedès	Vilafranca del P.	Alt Penedès	32
35	Hospital St. Joan de Déu	Martorell	Baix Llobregat	33
36	Hospital de St. Boi	St. Boi de Llobre.	Baix Llobregat	34
37	Hospital Viladecans	Viladecans	Baix Llobregat	35
38	Hospital St. Joan de Déu	Esplugues de Llobr.	Baix Llobregat	36
39	Hospital del Mar	Barcelona	Barcelonès	37
40	Hospital de l'Esperança	Barcelona	Barcelonès	
41	Hospital Plató	Barcelona	Barcelonès	38
42	Hospital Dos de Maig	Barcelona	Barcelonès	39
43	Hospital Sta. Creu i St. Pau	Barcelona	Barcelonès	40
44	Fundació Puigvert	Barcelona	Barcelonès	41
45	Hospital U. Sagrat Cor	Barcelona	Barcelonès	42
46	H. Traumatologia Vall Hebrón	Barcelona	Barcelonès	43
47	H. Maternoinfantil Vall Hebrón	Barcelona	Barcelonès	44
48	H. General Vall Hebrón	Barcelona	Barcelonès	



Nº	Nom del hospital	Municipi	Comarca	Dir. Infer.
49	Hospital St. Rafael	Barcelona	Barcelonès	45
50	Hospital Clínic i Provincial	Barcelona	Barcelonès	46
51	Hospital casa de la Maternitat	Barcelona	Barcelonès	
52	Hospital General Hospitalet	Hospitalet de Llob.	Barcelonès	47
53	ICO l'Hospitalet	Hospitalet de Llob.	Barcelonès	48
54	Hospital U. Bellvitge	Hospitalet de Llobr.	Barcelonès	49
55	Hospital Municipal Badalona	Badalona	Barcelonès	50
56	Institut Guttmann	Badalona	Barcelonès	51
57	ICO Badalona	Badalona	Barcelonès	52
58	H.U. Germans Trias i Pujol	Badalona	Barcelonès	
59	Hospital Esperit Sant	Sta. Coloma de G.	Barcelonès	53
60	Hospital St. Antoni Abat	Vilanova i la Geltrú	Garraf	54
61	Hospital residència St. Camil	St. Pere de Ribes	Garraf	
62	Hospital Mataró	Mataró	Maresme	55
63	Hospital Sabadell	Sabadell	Vallès Occid.	56
64	Hospital Mútua de Terrassa	Terrassa	Vallès Occid.	57
65	Hospital de Terrassa	Terrassa	Vallès Occid.	58
66	Hospital de Mollet	Mollet del Vallès	Vallès Oriental	59
67	Hospital de Granollers	Granollers	Vallès Oriental	60
68	Hospital St. Celoni	St. Celoni	Vallès Oriental	61



XXX