

## Treball de fi de grau

Títol

**El paper de la confiança en la construcció de la credibilitat  
telegènica dels líders polítics  
Anàlisi del lideratge al context espanyol**

Autor/a

**Aina Pruna Moré**

Tutor/a

**Josep Maria Blanco**

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Recerca
Data	2 de juny del 2015

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:** El paper de la confiança en la construcció de la credibilitat telegènica dels líders polítics  
Anàlisi del lideratge al context espanyol

**Castellà:** El papel de la confianza en la construcción de la credibilidad telegénica de los líderes políticos  
Análisis del liderazgo en el contexto español

**Anglès:** The role of trust in telegenic credibility building of political leaders  
Leadership analysis in the spanish context

**Autor/a:** Aina Pruna Moré

**Tutor/a:** Josep Maria Blanco

**Curs:** 2014/15

**Grau:** Periodisme

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:** lideratge, política, telegènia, digitalització, confiança, credibilitat, valors

**Castellà:** liderazgo, política, telegenia, digitalización, confianza, credibilidad, valores

**Anglès:** leadership, policy, telegenic, digitalization, trust, credibility, values

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:** L'objectiu de la present investigació és identificar i definir els valors que configuren la confiança i la credibilitat telegènica dels líders polítics espanyols. Espanya està marcada per una forta crisi que ha provocat la desafecció i desconfiança social de la ciutadania vers els polítics, una situació que cal analitzar detenidament per determinar les raons principals d'aquest fenomen.

**Castellà:** El objetivo de la presente investigación es identificar y definir los valores que configuran la confianza y la credibilidad telegénica de los líderes políticos españoles. España está marcada por una fuerte crisis que ha provocado la desafección y desconfianza social de la ciudadanía hacia los políticos, una situación que cabe analizar detenidamente para determinar las razones principales de este fenómeno.

**Anglès:** The objective of this research is identify and define the values that build the trust and the credibility of the spanish telegenic political leaders. Spain is suffering a strong crisis that has caused social unrest and distrust of citizens towards politics, a situation that should be carefully analyzed to determine the main reasons of this phenomenon.

## Compromís d'obra original\*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

**Aina Pruna Moré**

\*Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral

Facultat de Ciències de la Comunicació

## Treball Final de Grau



**EL PAPER DE LA CONFIANÇA  
EN LA CONSTRUCCIÓ DE LA  
CREDIBILITAT TELEGÈNICA  
DELS LÍDERS POLÍTICS**

Anàlisi del lideratge  
al context espanyol

Autora: Aina Pruna Moré  
Tutor: Josep Maria Blanco  
Grau: Periodisme  
Data: 2/06/2015

**UAB**

Universitat Autònoma de Barcelona

## RESUM

---

El present treball aborda l'estudi dels factors que intervenen en la pèrdua de confiança en els polítics en el context espanyol i català com a qüestió fonamental que influeix en la seva credibilitat. En aquesta recerca s'estudia, però, el paper que la telegènia, entesa com la capacitat comunicativa que disposen els líders polítics per mirar d'aconseguir convèncer els votants, aprofitant les seves intervencions davant de càmera, pot jugar en la recuperació d'aquests valors.

Per dur a terme aquesta investigació –amb un alt component de recerca bàsica descriptiva i exploratòria–, s'ha partit d'una anàlisi de la bibliografia i documentació relacionades amb els conceptes nuclears de l'estudi i s'ha complementat amb la construcció d'un panell d'experts, als quals s'ha realitzat entrevistes en profunditat sobre totes les qüestions vinculades amb els diferents aspectes del fenomen.

Finalment, s'aporta una proposta de parametrització dels valors vinculats amb la confiança per servir de base a futures recerques sobre aquesta qüestió, alhora que es plantegen noves línies i maneres d'abordar els conceptes centrals de la investigació.

Los líderes no surgen de la nada.  
Deben ser desarrollados,  
educados de tal manera que adquieran las cualidades del liderazgo.

**Warren Bennis**

# SUMARI

---

<b>LLISTA DE FIGURES</b> .....	1
<b>LLISTA DETAULES</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓ</b> .....	4
<b>PART I. OBJECTIUS</b> .....	7
<b>1.1. Objectiu general</b> .....	8
<b>1.2. Objectius específics</b> .....	8
1.2.1. Descriptius.....	8
1.2.2. Exploratoris.....	8
1.2.3. Metodològics.....	9
<b>PART II. ESTAT DE LA QÜESTIÓ</b> .....	10
<b>2.1. El Lideratge com a disciplina</b> .....	11
<b>2.2. Els Enfocaments teòrics principals sobre lideratge</b> .....	14
2.2.1. Max Weber i la Sociologia de la Denominació.....	14
2.2.1.1. Denominació tradicional.....	15
2.2.1.2. Denominació carismàtica.....	15
2.2.1.3. Denominació legal o racional.....	17
2.2.2. La Teoria dels Trets i les Habilitats.....	19
2.2.2.1. Stogdill i els Patrons Persistents.....	19
2.2.2.2. McCall i Lombardo i l'Èxit del Lideratge.....	20

2.2.2.3. Kouzes i Posner i l'Inventari de Pràctiques de Lideratge (LPI).....	21
2.2.3. El Lideratge Situacional.....	21
2.2.3.1. Tannenbaum i Schmidt i El Continu del Lideratge.....	22
2.2.3.2. Hersey i Blanchard i El Cicle de Vida del Lideratge.....	23
2.2.4. El Lideratge Motivacional.....	24
2.2.5. Les Teories Contingents.....	25
2.2.5.1. Fiedler i la Teoria de l'Eficàcia del Líder.....	25
2.2.5.2. House i la Teoria del Camí – Meta.....	27
2.2.5.3. Vroom i Yetton i el Model Participatiu.....	30
2.2.6. El Lideratge Transformacional i Transaccional.....	31
2.2.6.1. Teoria de l'Intercanvi Líder – Membre (LMX).....	32
2.2.6.2. Bass i la Teoria Transformacional.....	32
2.2.6.3. Burns i el Lideratge Transformacional i Transaccional...33	
<b>2.3. El Lideratge polític i la telegènia a Espanya.....</b>	<b>35</b>
2.3.1. L'estudi de la telegènia política.....	37
2.3.2. La digitalització política.....	42
<b>2.4. Valors i lideratge polític.....</b>	<b>46</b>
2.4.1 Lideratge i transmissió de valors.....	46
2.4.2 El paper de la credibilitat en la construcció del lideratge.....	48
2.4.2.1. Definició conceptual de Credibilitat.....	48
2.4.2.2. Construcció de la Credibilitat.....	50



2.4.3. Els valors fonamentals de la credibilitat política.....	53
2.4.3.1. Lideratge i servei.....	53
2.4.3.2. La confiança.....	55
<b>PART III. METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Formulació de la pregunta d'investigació.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2. Objecte d'estudi.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3. Justificació dels criteris metodològics.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4. Observació documental.....</b>	<b>66</b>
3.4.1. Aproximació inicial sobre la realitat específica d'anàlisi.....	66
3.4.2. Identificació del tema o problema d'investigació.....	66
3.4.3. Exploració de la literatura.....	68
<b>3.5. Instrument qualitatiu - Panell d'experts.....</b>	<b>71</b>
3.5.1. Justificació de l'eina d'avaluació.....	71
3.5.2. Selecció d'experts.....	72
3.5.3. Realització de les entrevistes.....	73
3.5.4. Formulació i disseny del qüestionari.....	74
<b>3.6. Anàlisi qualitatiu - Entrevistes.....</b>	<b>76</b>
<b>3.7. Parametrització de valors.....</b>	<b>77</b>
3.7.1. Justificació de l'instrument.....	77
3.7.2. Fases d'anàlisi paramètric de dades qualitatives.....	78
3.7.2.1. Obtenció d'informació.....	78
3.7.2.2. Captura, transcripció i ordenació de la informació.....	78
3.7.2.3. Codificació de la informació.....	78

3.7.2.4. Integració de la informació.....	79
<b>PART IV. INVESTIGACIÓ DE CAMP.....</b>	<b>82</b>
<b>4.1 El context espanyol.....</b>	<b>83</b>
4.1.1. Els valors personals dels líders i la seva equivalència en tots els sistemes polítics del món.....	83
4.1.2. Especificitats d'Espanya.....	85
4.1.2.1. La televisió.....	85
4.1.2.2. La personalització política.....	86
4.1.2.3. La crisi i la corrupció.....	86
4.1.2.4. La política 2.0 o nova política.....	87
4.1.3. Confiança de la societat vers els polítics espanyols.....	88
4.1.4. Taula-resum de conclusions.....	88
<b>4.2. Confiança i credibilitat.....</b>	<b>91</b>
4.2.1. El concepte de la telegènia política.....	91
4.2.2. El gran dilema: Els líders polítics neixen o es construeixen? .....	93
4.2.3. La confiança com a valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític.....	93
4.2.4. Taula-resum de conclusions.....	93
<b>4.3. Valors personals.....</b>	<b>95</b>
4.3.1. Taula paramètrica d'atributs.....	95
4.3.2. Quantificació de paràmetres.....	97
4.3.3. Anàlisi dels resultats.....	98

4.3.3.1 Atributs que configuren el quadre de valors d'un bon líder polític.....	98
4.3.3.2. Traducció de valors en telegènia.....	102
<b>4.4. Aspectes visuals.....</b>	<b>104</b>
4.4.1. Telegènia corporal.....	104
4.4.2. La influència del color de la pell en els lideratges espanyols.....	105
4.4.3. Desigualtats de sexe.....	106
4.4.4. Taula-resum de conclusions.....	107
<b>PART V. SÍNTESI FINAL.....</b>	<b>110</b>
<b>5.1. Conclusions.....</b>	<b>111</b>
5.1.1. El lideratge: Una disciplina sense consens.....	111
5.1.2. Els líders, els seguidors i les situacions com a elements centrals del lideratge.....	112
5.1.3. Les especificitats d'Espanya, creadores de la seva marca.....	112
5.1.3.1. La nova política comença a enfonsar la tradicional.....	112
5.1.3.2 La capacitat telegènica esdevé central en les estratègies de la política 2.0.....	113
5.1.3.3. La crisi i la corrupció, destructores de la confiança.....	114
5.1.4. La confiança com a valor fonamental en la construcció de la credibilitat.....	114
5.1.5. La tinença de qualitats personals és l'antídot contra la desconfiança.....	115
5.1.5.1. El coneixement.....	117
5.1.5.2. La intel·ligència emocional i comunicativa.....	117

5.1.5.3. Honradesa, transparència i autenticitat.....	117
5.1.6. Els líders neixen i es construeixen.....	118
5.1.7. L'assessoria de partit és el motor del lideratge polític.....	119
<b>5.2. Discussió.....</b>	<b>120</b>
<b>5.3. Línies de futur.....</b>	<b>121</b>
<b>PART VI. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>123</b>
<b>PART VII. ANNEXOS.....</b>	<b>135</b>
<b>7.1. Panell d'experts.....</b>	<b>136</b>
<b>7.2. Model d'entrevista – Qüestionari.....</b>	<b>154</b>
<b>7.3. Entrevistes.....</b>	<b>156</b>

## LLISTA DE FIGURES

---

**Figura 1.** Model del Model de la teoria del continu del lideratge. Elaboració pròpia a partir de GORDON, J. R. (2001). *Organizational Behaviour* (7a ed.). Nova Jersey: Prentice-Hall (Pàg. 23).

**Figura 2.** Model de la Teoria Camí-Meta. Elaboració pròpia a partir de HELLRIEGEL, J. W. i SLOCUM, J. W. (1998). *Administración séptima edición*. Mèxic: International Thomson Editores (Pàg. 28).

**Figura 3.** Cicle de Desenvolupament o Cicle d'Entrenament de Dale Carnegie. Elaboració pròpia a partir de Dale Carnegie Training. (2015). *Metodología Presencial Activa en Formación*. Recuperat de [http://www.dalecarnegie.cl/about\\_us/metodologia/](http://www.dalecarnegie.cl/about_us/metodologia/) [Consulta 4 maig 2015] (Pàg. 47).

**Figura 4.** Panell d'Experts entrevistats per la realització de la present investigació (Pàg. 73).

## LLISTA DE TAULES

---

**Taula 1.** Consum de televisió, ràdio i lectura de diaris a Espanya (%). Elaboració pròpia a partir de CIS. (ed.) (2015). *Barómetro de Febrero 2015: Estudio nº 3052*. Espanya (Pàg. 38).

**Taula 2.** Exemple de taula-resum de les conclusions més destacades dels experts entrevistats l'apartat "El context espanyol". Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes (Pàg. 76).

**Taula 3.** Exemple de distribució de la taula paramètrica de valors personals que construeixen la confiança política i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes en l'apartat "Valors personals" (Pàg. 79).

**Taula 4.** Exemple de distribució de la taula quantitativa de valors parametritzats que construeixen la confiança política i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de la taula paramètrica de valors personals que construeixen la confiança política (i la credibilitat) (Pàg. 80).

**Taula 5.** Resum de les conclusions més destacades dels experts entrevistats en la present investigació sobre les especificitats d'Espanya que influeixen en el seu sistema polític. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes (Pàg. 88).

**Taula 6.** Resum de les conclusions més destacades dels experts entrevistats en la present investigació sobre la construcció de la confiança i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes (Pàg. 94).

**Taula 7.** Parametrització de valors personals que construeixen la confiança política i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes (Pàg. 95).

**Taula 8.** Exposició quantitativa dels resultats derivats de la parametrització de valors personals que construeixen la confiança política i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes (Pàg. 98).

**Taula 9.** Resum de les conclusions més destacades dels experts entrevistats en la present investigació sobre els aspectes visuals que influeixen en la construcció de la confiança política en televisió. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes (Pàg. 107).

## INTRODUCCIÓ

---

El sorgiment del fenomen de la digitalització ja és una evidència a nivell mundial. És un moment de transició, "al final d'una etapa que s'acaba i a l'inici d'una nova etapa que neix" (Benach, 2010: 16) que propiciarà un escenari adient per la política del segle XXI segons alguns autors com Chatfield (2012).

La potenciació de les xarxes socials, d'Internet i la televisió digital ha estat un dels principals temes de discussió comunicativa del tombant del segle XX i dels inicis d'aquest, com a resultat de les noves possibilitats de serveis i continguts que sorgeixen i de la generació de majors i noves vies d'accés a dades i informacions.

La televisió és actualment el mitjà de comunicació més consumit per la ciutadania espanyola. La força d'aquest instrument de comunicació de masses el converteix en un espai encara apte per la difusió dels missatges dels polítics amb la finalitat de donar a conèixer les seves idees, guanyar-se la confiança de la societat i sumar vots

La profunda crisi tant a nivell econòmic, com social i governamental que viu Espanya ha provocat i, segueix agreujant, un sentiment de desafecció i desconfiança pels polítics i per les institucions on aquests actuen i gestionen la vida pública (Benach, 2010).

La manca de claredat d'alguns polítics espanyols en l'actualitat, s'allunya de la societat positiva i transparent que demanda la Societat de la Informació i posa en entredit l'efectivitat dels programes electorals i promeses de partit. A més, calen mencionar i tenir en compte els últims esdeveniments sobre alguns casos de corrupció de l'elit política, sobretot per part dels partits tradicionals, en un moment de recessió econòmica, canvi social, crisi del sistema de valors i, com ja pregonava Greenleaf l'any 1978, una crisi de lideratge.

La formació de líders ha estat sempre una preocupació constant, en totes les cultures, civilitzacions i èpoques de la història. De fet, el camp del lideratge ha estat centre d'atenció de diferents disciplines. Tot i ser un dels fenòmens menys entesos per la humanitat, s'ha convertit en una autèntica necessitat avui en dia. El naixement de la digitalització ens ha portat a reflexionar sobre el ser i devenir dels nous líders actuals,



amb unes actituds i valors diferents que s'allunyïn de l'immobilisme tradicional per passar a actuar en una nova era marcada per les telecomunicacions electròniques i les noves necessitats i demandes socials informatives.

Les relacions entre els polítics espanyols i la ciutadania està fortament danyada. El sorgiment del nou context plantejat, ha confeccionat una nova disposició social basada en la desconfiança, creant una situació crítica que malmet directament l'equilibri, manteniment i supervivència del sistema espanyol.

La present investigació ha sorgit i s'ha desenvolupat a partir de la ferma convicció de la necessitat d'un país de ser governat per un equip de persones amb unes capacitats, competències, habilitats i valors adients per gestionar el territori, organitzar la vida pública i representar a la societat. Però un dels problemes actuals és la manca d'identificació amb els polítics, que, sumat a la desconfiança, provoca una crisi de credibilitat política sense precedents en la història.

A través d'aquest estudi es pretén descobrir els factors que influeixen de manera directa en la falta de credibilitat política a Espanya. Es volen conèixer les especificitats que singularitzen aquest país amb la finalitat de descobrir els indicadors i elements que permetran als líders polítics complementar la seva tasca amb una major credibilitat i confiança en la societat per la que governen. En definitiva, es pretén investigar sobre el paper de la confiança en la construcció de la credibilitat d'un polític a nivell telegènic, doncs la televisió és, com s'ha explicat, el mitjà més vist per la ciutadania i on més influència presenten les notícies sobre l'àmbit polític i la imatge dels líders.

L'estudi es presenta distribuït en diverses parts. En primer lloc, es lliura un corpus teòric en el que s'ha realitzat una profunda revisió sobre la disciplina del lideratge, el lideratge polític espanyol i les seves especificitats com a sistema mediterrani en el que es destaca la influència de la televisió com a mitjà altament consumit al país. Per últim, es mostra un breu estudi sobre la confecció de la credibilitat a partir de valors personals prenent la confiança com la base de la mateixa.

En segon lloc, es presenta una aproximació al punt concret dels valors per poder determinar, en aquest estudi, els atributs més importants que hauria de tenir en compte l'elit política del país a partir del disseny d'un instrument paramètric que permeti quantificar atributs personals per extreure valoracions qualitatives. Cal

recuperar la credibilitat perduda, tot i que, com mencionen alguns autors, si la confiança i la credibilitat es veuen deteriorades és complicat recuperar-les (Nooteboom, 2010 i Misztal, 1998). Per a realitzar una valoració més acurada dels valors estudiats, s'han tingut en compte els testimonis de sis especialistes en política i comunicació que han estat entrevistats per actualitzar i acotar la investigació en l'àmbit espanyol.

Cal afegir que aquesta investigació és només una proposta descriptiva i exploratòria sobre la importància dels valors personals en la construcció d'un bon lideratge polític a Espanya. És un primer acostament a qüestions que es considera que cal seguir investigant per determinar amb més concisió el ser dels nous lideratges, ja que ens trobem immersos en una transformació que segueix provocant canvis de manera continuada i a gran velocitat.

El treball ha significat també un pas important en l'aprenentatge sobre la recerca en comunicació. Tot i que la singlada no ha resultat fàcil, també s'ha gaudit de tot allò que aquest viatge ha aportat a la nostra formació.



# **PART I. OBJECTIUS**

Atès que el aquest estudi té components d'investigació descriptiva i exploratòria, es presenten a continuació els objectius generals i específics que han anat sorgint al llarg de la investigació i que es pretenen resoldre:

## **1.1. OBJECTIU GENERAL**

---

Identificar els valors personals i aspectes telegènics vinculats amb la generació de confiança, entesa aquesta com a factor fonamental per la construcció de la credibilitat d'un líder polític.

## **1.2. OBJECTIUS ESPECÍFICS**

---

Exposem, a continuació, els diferents tipus d'objectius específics als quals s'ha buscat resposta en aquest treball.

- Delimitar els valors personals vinculats amb la credibilitat i la confiança d'un polític.
- Delimitar els factors que intervenen en la confiança telegènica d'un polític.

En trobem també d'altres:

### **1.2.1. DESCRIPTIUS**

- Conèixer l'estat de la qüestió dels estudis sobre lideratge, credibilitat, confiança i telegènia.
- Definir la disciplina del lideratge.
- Saber les especificitats que fan a Espanya diferent.
- Assenyalar els valors personals vinculats amb la credibilitat i la confiança d'un polític.
- Descriure i definir els factors que intervenen en la confiança telegènica d'un polític.

### **1.2.2. EXPLORATORIS**

- Investigar el paper de la telegènia política a Espanya.

- Explorar el fenomen de la desconfiança social vers els polítics.
- Conèixer els valors personals més importants que ha de posseir un bon líder polític.
- Determinar els factors més importants que configuren la credibilitat d'un líder polític.
- Identificar els elements més destacats que determinen la confiança d'un líder polític.
- Estudiar la possible relació entre la confiança i la credibilitat telegènica d'un polític.

### **1.2.3. METODOLÒGICS**

- Dissenyar una metodologia que ens permeti estudiar la relació existent entre confiança i credibilitat.
- Dissenyar una metodologia qualitativa que ens permeti identificar els valors personals vinculats amb la credibilitat i la confiança d'un polític.
- Construir una eina que permeti parametritzar els valors personals identificats en les respostes dels experts en les entrevistes realitzades.



## **PART II. ESTAT DE LA QÜESTIÓ**

## 2.1. EL LIDERATGE COM A DISCIPLINA

---

El camp del lideratge és divers i inclou un ampli ventall de teories, definicions i descripcions, tal i com apunten Nader i Castro (2007). El lideratge ha estat centre d'atenció de diferents disciplines i perspectives com la teoria social, la política, la psicodinàmica, la teoria del desenvolupament organitzacional i la psicologia (Kroeck, Lowe i Brown (2004) tot i que és un dels fenòmens de la història humana menys entesos. Després de tants anys d'observacions i investigacions sobre lideratge i líders o dirigents polítics "encara no disposem d'una concepció o definició de lideratge universalment acceptada" (Jiménez, 2007: 1)<sup>1</sup>. Tal i com assenyalen Bass i Stogdill (1974), existeixen tantes definicions de lideratge com investigadors han intentat definir-lo.

Al llarg dels anys, la nostra visió del que és el lideratge i de qui pot portar-ho a la pràctica ha anat variant en cada context. Bennis i Nanus (2008) asseguren que les competències del lideratge no han canviat, sinó que ha estat la comprensió de la societat del que és i la manera com la gent aprèn a aplicar-lo.

Conèixer i saber quins són els valors, actituds, aptituds i característiques que ha de tenir un líder polític en els nostres temps ens porta necessàriament a reflexionar sobre la pròpia definició de lideratge. És un concepte que ha estat estudiat per múltiples investigadors i acadèmics de diverses disciplines però es reconeix que no existeix un significat únic de lideratge. Es pot definir en relació a referents socials, geogràfics, històrics o diversitat d'objectius i propòsits dels grups o organitzacions de que es tracti (Arlene, 2009; Núñez 2003).

Tot i no haver-hi un consens, hi ha múltiples definicions i teories de gran importància que sustenten diferents concepcions de lideratge. Per exemple, Robbins i De Cenzo (1996) expliquen que els líders són aquelles persones que tenen la capacitat d'influir en els altres mitjançant una autoritat administrativa. Per altra banda, Maxwell i Dornan (1998) argumenten que les persones influeixen positivament en altres amb un valor afegit. En aquesta mateixa línia, Newstrom (2003) també fa referència al terme

---

<sup>1</sup> Si no s'indica de manera específica, la traducció de totes les cites al català correspon a l'autora del present treball.

d'influència per explicar el procés de lideratge, assegurant que és necessari que el líder influeixi en altres amb l'objectiu de millorar els seus resultats i treballar amb més entusiasme en l'assoliment de les metes.

Núñez (2003)<sup>2</sup> acaba definint el lideratge com "el conjunt d'activitats i de relacions i comunicacions interpersonals, que permeten a una persona exercir diversos nivells d'influència sobre el comportament dels membres d'un grup determinat". Com es pot interpretar, es veu el lideratge com un procés que involucra la figura del líder, als seus seguidors i a la interacció que es produeix entre ells. En aquest sentit, el lideratge té una relació directa amb l'existència o no de carisma i de capacitat de gestió. En el llibre *Piel de líder*, de Javier Prieto de la Fuente, Rodrigo defineix un líder des d'aquesta perspectiva:

"Lideratge és poder i la capacitat per dirigir la vida, pròpia i dels altres. La missió del líder és conduir a les persones cap a formes més plenes de vida en comú, on cada un pugui desenvolupar les seves capacitats, el seu projecte de vida i complir amb la seva missió. El líder enriqueix i eleva la vida de la comunitat que dirigeix. És un focus que irradia llum i força. Irradia llum perquè puguin trobar i orientar-se en el camí i força perquè sàpiguen mantenir-se fermes en les metes que s'hagin proposat. [...] El lideratge no s'aprèn en llibres, cursos o conferències. No es pot ser un líder únicament ocupant un lloc, rebent un títol universitari o un diploma. L'art de dirigir s'aprèn vivint i vivint intensament amb amor, alegria, il·lusió, entrega, servei i disciplina, qui no sap dirigir-se a si mateix, difícilment podrà dirigir a altres" (2001: 6-7).

La formació de líders ha estat sempre una preocupació constant, en totes les cultures, civilitzacions i èpoques de la història. En aquesta línia, Prieto (2001) assegura que no s'ha aconseguit estructurar un curs que permeti una formació per líders perquè el lideratge, més que en una estructura acadèmica, se sustenta en una actitud de comportament humà.

Greenleaf (1978) descriu aquesta mancança d'estudi com a "crisi del lideratge". Defensa que els col·legis, universitats i seminaris han fallat en la responsabilitat de preparar els joves per a llocs de lideratge en la societat i més quan aquesta necessitat mai ha estat tan gran. Aquest autor també fa referència a les institucions

---

<sup>2</sup> Definició extreta de NÚÑEZ, E. (2003). Liderazgo político. Recuperat des de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=2971> [Consulta 6 febrer 2015].



contemporànies actuals, afirmant que estan dirigides per "persones que han ascendit a posicions d'autoritat degut a les seves capacitats tècniques, de presa de decisions, connexions polítiques o desig de riquesa i poder" (Senge, 2007: 2). Bennis i Nanus (1997) recolzen aquesta falta de lideratge exposant que "per crear organitzacions vitals i viables, és menester que, el lideratge ajudi a les organitzacions a desenvolupar una nova visió del que poden ser i després les mobilitzin pel canvi cap a la nova visió" (1997: 22).

Tot i això, s'han identificat aquelles característiques que són més comuns a grups de líders distingits, per tal que, "els que se sentin cridats per aquesta important vocació, les coneguin i busqui la manera d'adquirir-les mitjançant una acció raonada que impulsi la seva voluntat al desafiament d'aconseguir-les" (Prieto, 2001: 23).

L'àmbit d'estudi del lideratge és molt ampli i es pot subdividir en múltiples camins, un dels quals és l'estudiat en el present treball: el lideratge polític. Essent una qüestió tant subjectiva, la definició del concepte de lideratge, és en l'abordatge dels àmbits específics on es pot estudiar de més a prop les perspectives i enfocaments de tot allò que es pugui considerar com a lideratge o que acaba definint el concepte.

Per analitzar els trets bàsics que ha de reunir un bon líder polític, és fonamental preguntar-se pels perfils i enfocaments teòrics sobre la qüestió, tenint en compte la relació entre líders, valors, seguidors i els diferents àmbits, situacions o circumstàncies en que els líders poden adoptar un estil determinat de lideratge. El resultat de la revisió teòrica permetrà alguna conclusió pràctica a l'hora de proposar estratègies en l'acció dels polítics.

Així doncs, en el següent apartat es realitzarà una revisió teòrica dels enfocaments sobre el tema que ens ocupa per entendre com ha estat l'evolució del lideratge al llarg de la història i per poder identificar aquells factors més destacats i importants que ha te posseir o tenir en compte un bon líder, que posteriorment s'aplicarà en l'àmbit polític.

## **2.2. ELS ENFOCAMENTS TEÒRICS PRINCIPALS SOBRE LIDERATGE**

---

Històricament, l'estudi del lideratge ha anat prenent camins diversos segons les èpoques i les possibilitats creixents de construir una imatge cada vegada més sòlida d'un líder. Alguns dels enfocaments han evolucionat i han afegit nous elements a les premisses plantejades anteriorment o han actualitzat alguns factors o aspectes establerts per adaptar les concepcions passades a l'actualitat vigent en cada moment. Tot i no haver un consens sobre allò que ajuda a definir un bon líder, s'han destacat algunes teories principals que han deixat petjada per la prosperitat en aquest àmbit. A continuació, es farà una breu descripció d'aquestes principals teories tradicionals que expliquen el fenomen de lideratge polític. Aquesta revisió teòrica permetrà reconèixer quines qüestions continuen encara vigents amb el pas del temps i ajudarà a entendre quines es sumen, producte de la intervenció d'altres factors.

### **2.2.1. MAX WEBER I LA SOCIOLOGIA DE LA DENOMINACIÓ**

La classificació més important en aquest àmbit és, sens dubte, la realitzada per Max Weber, considerat el pare de la sociologia. En el seu estudi observa la distinció de tres tipus d'autoritats que pot posseir un líder i que el mateix Weber anomena tipus de dominació. Defineix la dominació com la "probabilitat de trobar l'obediència dins d'un grup per mandats específics" (Weber, 1964: 170). D'altra banda, explica l'obediència com el tipus de "acció que transcorre com el si el contingut del mandat que s'hagués convertit, per si mateix, en màxima de la seva conducta" (Martínez-Ferro, 2010: 417). La relació entre els conceptes de dominació i obediència que realitza Weber és necessària per entendre els principis en els que es basa el poder per fer obeir. La classificació de tipus de denominació està, doncs, regida pel principi de poder i pel nivell d'obediència que els seguidors tenen respecte del líder, i queda representada en la denominació tradicional, denominació carismàtica i denominació legal o racional.

### **2.2.1.1. Denominació tradicional**

Es basa en un ordre existent des de sempre mitjançant la creença (Martínez-Ferro, 2010). Tal com defineix el propi Weber, "una denominació és tradicional quan la seva legitimitat en la santedat d'oracions i poders de comandament heretats de temps llunyans, "des de temps immemorials", confiant en ella en mèrits d'aquesta santedat" (1964: 180). Assegura que el fonament de la seva legitimitat "descansa en la creença quotidiana en la santedat de les tradicions que va regir des de temps llunyans i en la legitimitat dels assenyalats per aquesta tradició per exercir autoritat" (1964: 172).

És el que Jiménez anomena com a *visió subjectivista del lideratge*, ja que es relaciona l'estudi del lideratge i els escrits dels grans pensadors clàssics com "Plató i el Rei Filòsof, Nicolas Maquiavel i El Príncep, Thomas Carlye i l'Heroi, Nietzsche i el Superhome" (2007: 2). Es presenten els líders en termes de "gran home" amb habilitats innates. Com expliquen Bennis i Nanus, aquesta teoria defensava que "el poder s'encarnava en una reduïda quantitat de persones, l'herència i el destí de les quals les convertia en líders, [...] ni l'aprenentatge ni el desig, per grans que fossin, podien alterar el destí d'un individu" (2008: 24).

Weber explica que el sobirà o líder no és un superior, sinó un servidor que disposa d'un quadre administratiu constituït per companys tradicionals, servidors i no funcionaris (1964: 180). No s'obeeix a disposicions o regles establertes, sinó a la persona determinada per la tradició, tal i com es determina els règims feudals. Weber assegura que el sobirà es regeix pels principis de la justícia i l'equitat per actuar respecte dels seus súbdits. A més, explica que "és impossible la creació deliberada, per declaració, de nous principis jurídics o administratius. Noves creacions efectives només poden ser legitimades per considerar-se vàlides des d'antany i ser reconegudes per la saviesa tradicional" (Weber, 1964: 181).

La denominació tradicional, doncs, es basa en el lideratge d'una persona amb valors innats que manté un contacte amb els seus súbdits "per relacions personals de confiança" i "per pactes de fidelitat" (Weber, 1964: 181).

### **2.2.1.2. Denominació carismàtica**

Es basa en la "creença que atribueix qualitats extraordinàries a una persona, ja perquè se'l consideri enviada de Déu o com una persona exemplar, valorada com un líder"

(Martínez-Ferro, 2010: 417). Weber explica que el fonament de la seva legitimitat “descansa en l’entrega extraquotidiana a la santedat, heroisme o exemplaritat d’una persona i a les ordenacions per ella creades o revelades” (1964: 172). L’autoritat del carisma és present en les societats on predomina el sentimentalisme i l’emoció, on els líders capitals no ho són per estament, sinó per unes qualitats carismàtiques i són els homes de confiança.

Weber entén el carisma com “la qualitat que passa per extraordinària (condicionada màgicament en el seu origen, el mateix que si es tracte de profetes, de bruixots, àrbitres, caps de caça o cabdills militars), d’una personalitat, la virtut de la qual es considera en possessió de forces sobrenaturals o sobrehumanes, o com enviades del Déu, o com exemplar i, en conseqüència, com a cap, cabdill, guia o líder” (1964: 193).

El carisma polític és present en la relació del líder amb els seguidors que l’admiren a través de mostres “d’afecte, de gratitud i de fidelitat o adhesió” (Deusdad, 2003: 22). Tot i ser irracional, sempre té un punt de racionalitat que Deusdad assegura existir en la manifestació dels seguidors perquè “s’expliquen d’una forma o d’una altra” (2003: 22). Aquesta denominació és destacada en els règims populistes i feixistes on predominen els discursos demagògics per part de líders, en moltes ocasions, militars.

Es reconeix “la interacció de les característiques personals i de les situacions socials” (Jiménez, 2007: 2) que seran investigades i estudiades per varis autors. Hollander (1978) va desenvolupar una teoria transnacional on combinava el concepte de situació amb l’intercanvi social centrat en les influències recíproques entre el líder i els seus seguidors.

Actualment, l’atenció s’ha enfocat a intentar determinar la forma en la que els líders carismàtics influeixen en els seus seguidors, és a dir, s’ha realçat la importància de la combinació entre les característiques i valors personals del líder amb els escenaris socials on impacta la seva acció i amb els seguidors que el segueixen. És el que Jiménez (2007) denomina *enfocament integrador del lideratge*. Carlos Alberto Gómez-Rada explica en un article quin és exactament el procés d’influència d’aquests líders als seguidors:

“El procés comença amb el líder articulant una visió interessant. Aquesta visió proporciona un sentit de continuïtat als seguidors a l’unir el present amb un millor futur per a la organització. El líder comunica aleshores altes expectatives de

desenvolupament i expressa la seguretat de sí mateix del seguidor. A continuació, el líder transmet paraules i accions mitjançant un nou conjunt de valors; i amb el seu comportament estableix un exemple perquè els seguidors l'imitin. Finalment, el líder carismàtic fa autosacrificis i es compromet amb comportaments no convencionals per demostrar coratge i conviccions sobre la visió" (2011: 67)

### **2.2.1.3. Denominació legal o racional**

Aquesta última denominació "descansa en la creença en la legalitat d'ordenacions estatuides i dels drets de comandament dels anomenats per aquestes ordenacions a exercir autoritat" (Weber, 1964: 172). Aquesta categoria expressa de la manera més racional possible les normes del dret. Tal i com defineix Weber, és "el tipus més pur de denominació legal", típic de les monarquies hereditàries i dels imperis. Les regles i ordenacions podran ser tècniques, normes, i la seva aplicació exigeix una formació professional. Weber explica que "normalment només participa el qualificat professionalment per fer-ho mitjançant proves realitzades amb èxit". "Els funcionaris formen el quadre administratiu típic de les associacions racionals, siguin aquestes polítiques, hierocràtiques, econòmiques (especialment, capitalistes) o d'una altra classe", afegeix Weber (1964: 175).

Segons Weber, aquesta dominació legal descansa en la validesa d'unes idees concretes entrelaçades entre si que expressen una idea de dret (1964: 173):

1. Tot dret, pactat o atorgat, pot ser establert de manera racional i respondre a una racionalitat instrumental o a una racionalitat d'acord amb valors.
2. Tot dret és un cosmos de regles abstractes establertes intencionadament.
3. El "sobirà legal típic", la persona posada al capdavant i que posseeix el poder, en tant que ordena i mana, obeeix per la seva part a l'ordre impersonal pel que orienta les seves disposicions.
4. El que obeeix només ho fa quan a membre de l'associació i únicament obeeix al dret.
5. Els membres de la associació, en tant que obeeixen al sobirà, no ho fan per atenció a la seva persona, sinó que obeeixen a l'ordenament impersonal.

Aquestes característiques responen a la idea d'un dret racional instaurat en un Estat modern de tipus burocràtic. Només el dirigent posseeix el poder, "bé per apropiació, bé per elecció o per designació del seu predecessor" (Martínez-Ferro, 2010: 419). L'Estat

racional es recolza en la idea d'un dret de la mateixa naturalesa que representa "la racionalització del dret modern com a part del procés de racionalització propi de la civilització occidental" (Martínez-Ferro, 2010: 421) i que imposa un ordre capitalista.

El present enfocament està representat per pensadors de la història moderna i contemporània com Adam Smith i la mà invisible, Herbert Spencer i el Darwinisme social o Karl Marx i la lluita de classes. Aposten per l'ús dels contextos socials en la correcta formació dels líders, és a dir, destaquen les condicions "objectives-impersonals" en les que es produeixen els líders i restaran sota el nom de *visió objectivista del lideratge* segons Jiménez (2007).

L'aportació de Weber pretén explicar el funcionament de l'Estat a partir de la seva teoria sociològica, per explicar la seva perspectiva sobre la relació entre l'Estat i la societat per poder entendre què hi passa. Tot i això, cal destacar que la política i la jurisprudència també estudien i s'ocupen de l'Estat, el poder i el dret en el sí d'una societat, però Weber presenta una visió sociològica per explicar la interrelació d'aquests fenòmens. Sosté que s'ha produït un procés de racionalització en la civilització occidental per l'entrada progressiva de la raó, i és que la seva intenció no era més que poder entendre el sentit de l'acció social a partir de l'aplicació de la justícia i la legitimitat del poder a l'Estat.

Una vegada finalitzada la revisió de la Teoria Sociològica de Weber, cal tenir en compte alguns aspectes que seran rellevants per aquesta recerca. El sociòleg va determinar el carisma com una qualitat exemplar que resideix en persones considerades extraordinàries i, com es veurà, és una de les característiques que la societat més valoració li atorga al ser dels líders polítics.

Com explica Deusdad (2003) en el seu estudi *El concepto de liderazgo político carismático*, mitjançant promeses electorals, els líders realitzen els seus discursos davant els seus seguidors amb l'objectiu de generar confiança entre les multituds. Així doncs, quan un líder és carismàtic, va més enllà de ser bo, ja que inclou el concepte de col·lectivitat, posant èmfasi en les noves relacions que s'estan establint entre el líder i els seus seguidors. La política actual no es basa ordres basats en creences, com explica la denominació tradicional, sinó en fets, accions i gests que puguin ser observats, doncs la confiança de la societat espanyola en els seus polítics és molt

baixa, sobretot pels fenòmens de la corrupció i la crisi actual, dos temes recurrents dels que es parlarà més endavant.

El carisma s'ha convertit en un element totalment necessari dels candidats democràtics per captar vots i generar confiança, important i destacable en la realització del present estudi tenint en compte la creació d'un instrument mesurador de credibilitat que es realitzarà posteriorment.

## **2.2.2. LA TEORIA DELS TRETOS I LES HABILITATS**

Està estretament relacionada amb la teoria del gran home i explica que hi ha persones que neixen amb uns trets característics que els fa aptes per realitzar un bon lideratge (Pariente: 2010). Aquesta idea va sorgir a principis del segle XX i des d'aleshores s'ha intentat buscar repetidament les qualitats i atributs personal que ha de posseir un líder per fer-lo especial, però tal i com explica Gómez-Rada (2011), no hi ha hagut acord entre els investigadors.

Malgrat els diversos posicionaments i investigacions al respecte, s'han acabat distingint algunes de les característiques que es consideren comunes i es recullen en l'estudi del mateix. Inclouen la intel·ligència, la responsabilitat, l'activitat social, la confiabilitat, l'originalitat, l'estatus econòmic i les habilitats cognoscitives i de seguretat com a trets més importants.

### **2.2.2.1. Stogdill i els Patrons Persistents**

Un dels primers investigadors en aquest camp va ser Ralph Stogdill. Com explica Pariente (2010), reconeix la interacció de les característiques personals i de les situacions socials que, posteriorment, seran investigades i estudiades per varis autors com Hollander (1978), que va desenvolupar una teoria transnacional on combinava el concepte de situació amb l'intercanvi social centrat en les influències recíproques entre el líder i els seus seguidors.

En l'estudi de Stogdill (1974) el qual es refereix Pariente (2010), es va concloure que no hi ha patrons persistents de trets que caracteritzin als líders en totes les situacions, però sí es va arribar a certes conclusions generals que Enrique G. Alonso i Vicente

Ocegeda (2006: 143) separen en cinc àrees en el seu llibre *Teoría de las Organizaciones*:

1. Intel·ligència i erudició: els estudis van indicar que els líders són un tant més intel·ligents, es desenvolupen millor en feines acadèmiques i posseeixen un criteri superior i habilitats per prendre decisions que els seguidors.
2. Trets físics: els resultats van ser en extrem contradictòries al relacional estatura, pes, edat, força i qualitats atractives amb un estil de lideratge efectiu.
3. Personalitat: molts líders semblen ser caracteritzats per la seva gran confiança en sí mateixos, honradesa, integritat, creativitat i iniciativa. Això no és, per cert, en certa forma congruent, però la majora dels resultats suggereixen que els líders posseeixen una personalitat distintiva que és influent i important en la capacitat de lideratge.
4. Condició social i experiència: els estudis han suggerit que els líders tenen millor educació avui i que una condició socioeconòmica més elevada pot ser una avantatge per la condició del lideratge.
5. Orientació a la feina: els líders semblen estar caracteritzats per una elevada necessitat d'assumir responsabilitats i realitzar feines específiques. Estan altament motivats per fixar objectius i aconseguir-los de forma persistent.

#### **2.2.2.2. McCall i Lombardo i l'Èxit del Lideratge**

McCall i Lombardo (1983) van dedicar esforços en investigar els casos dels líders exitosos i dels que no ho van ser per identificar les característiques que podien atribuir-se a l'èxit o al fracàs:

1. Estabilitat emocional i maneres: tranquils, segurs i previsibles, en especial sota condicions d'estrès.
2. Reconeixement d'errors: agafar la responsabilitat pels errors en vers d'encobrir-los.
3. Bones habilitats interpersonals: capaços de comunicar i convèncer als altres sense recórrer a mesures coercitives o negatives.
4. Amplitud intel·lectual: capacitat de comprendre una ampla gama d'àrees de coneixement, deixant de banda la possibilitat d'especialització en una àrea més reduïda.



### **2.2.2.3. Kouzes i Posner i l'Inventari de Pràctiques de Lideratge (LPI)**

De manera més recent, Kouzes i Posner (2003) van desenvolupar un instrument anomenat Inventari de Pràctiques de Lideratge (The Leadership Practices Inventory (LPI)) per realitzar a diverses persones un seguit de preguntes per conèixer les qualitats més importants dels líders segons els electors. A partir d'una llista de característiques comunes als líders, els enquestats havien d'escollir les set que més admiraven i destacaven. Després de realitzar un total de 75.000 enquestes van determinar els següents trets com els més destacats: honestedat, mirar cap endavant, ser competent, inspirador, intel·ligent, just i tolerant.

Com es pot observar, després d'analitzar els diferents posicionaments teòrics des d'aquesta perspectiva, es destaquen les característiques i habilitats més dominants en les els tres enfocaments proposats dins aquesta perspectiva: l'honestedat, la integritat i la confiança. Tot i això, entra en joc un factor cabdal: la situació. Stogdill (1974) realitza una lleu aproximació a aquest concepte canviant totalment la teoria de trets i habilitats.

Malgrat la predominança de l'honestedat, la integritat i la confiança en els resultats dels investigadors, l'estudi de Stogdill (1974) va revelar la inexistència d'un patró de valors personals de manera repetida en tots els àmbits, doncs la caracterització del líder variarà en cada situació, entenent aquesta com a circumstancial. Tot i aquest descobriment, com es veurà al llarg del present document, la confiança acostuma a ser el valor més potent en totes les categoritzacions de lideratge.

### **2.2.3. EL LIDERATGE SITUACIONAL**

El lideratge situacional està basat en una "interacció entre la quantitat de direcció que un líder proporciona i la quantitat de recolzament emocional que el líder atorga al seguidor i el nivell de disposició cap a la feina que els seguidors exhibeixen en una feina específica, funció, activitat o objectiu que el líder procura aconseguir a través de l'individu o grup" (Benavides i Delgado, 2004: 181).

Les arrels d'aquesta perspectiva es remunta al moviment situacionista o situacionisme, inspirat per l'organització Internacional Situacionista (1957–1972). Com descriu Barrot, els partidaris d'aquesta corrent "pretenien donar respostes a tot, la seva teoria tenia

anhel d'oferir les claus definitives amb les que entendre el funcionament d'un món" (2009: 9). A través de l'anàlisi del capitalisme de la segona meitat del segle XX, els situacionistes van realitzar una estudi de la societat "des de l'activisme cultural a la crítica política" (Morales, 2006–2008: 24), utilitzant la poesia com a estil principal per descriure aquest món.

Arran d'aquests moviments, la literatura va començar a prendre atenció a les situacions i la seva importància per abordar temàtiques d'altres disciplines, com la presentada en el present treball, el lideratge situacional.

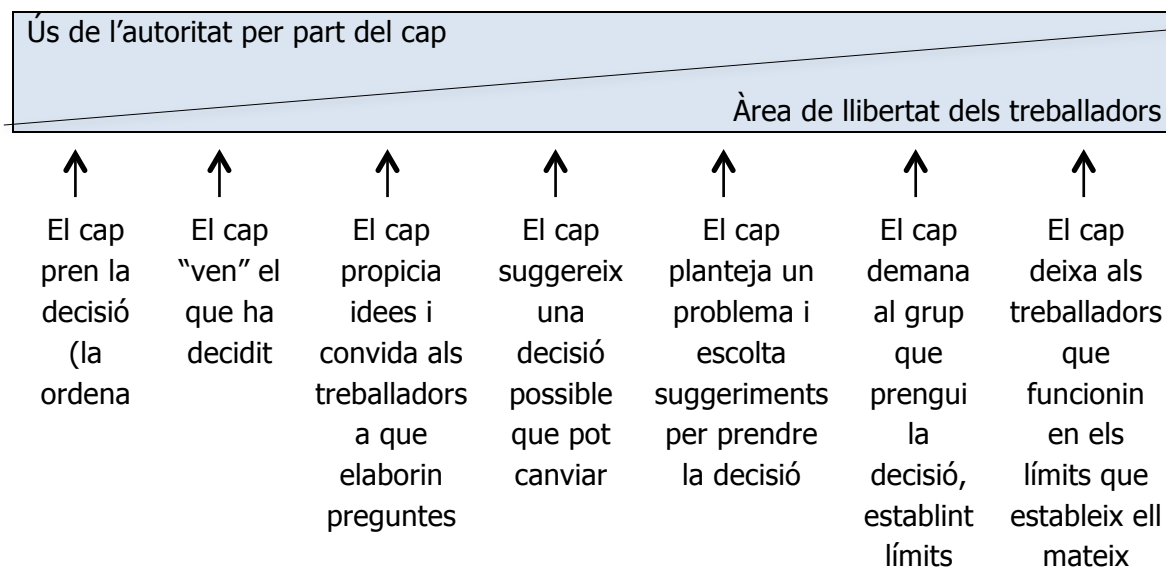
### **2.2.3.1. Tannenbaum i Schmidt i El Continu del Lideratge**

Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt (1958) van escriure un article pel *The Harvard Business Review* en el que explicaven el fenomen del lideratge a través d'una constant. Els autors van apostar per la possibilitat de que el propi líder escollís el seu estil de lideratge a partir del concepte continu del lideratge. Com expliquen Figueroa i Ramírez, "van estimar que el lideratge incloïa diversos estils, que oscil·laven des d'un que és altament centrat en el cap fins un altre que està centrat altament en el subordinat" (2004: 57), però els estils als que fan referència aniran variant segons el grau de llibertat que el líder atorgui als seus subordinats.

La teoria del continu reconeix que l'estil que s'adopti no només depèn del líder, sinó també dels seguidors i de la situació, i es basa en tres variables (Figueroa i Ramírez, 2004 i Varela, 2009):

1. Líder: les forces que operen en la personalitat del líder, incloent el seu sistema de valors, la confiança en els seus subordinats i les sensacions de seguretat en situacions d'incertesa.
2. Seguidors: les forces en els subordinats que afecten la conducta del líder com pot ser la seva disposició d'assumir responsabilitats, els seus coneixements, l'experiència i tolerància.
3. Situació: les forces de la situació, com els valors i tradicions de l'organització, l'efectivitat dels subordinats, la naturalesa d'un problema i la possibilitat de delegar l'autoritat.

A través d'aquesta teoria s'explica com un líder ha de moure's entre un continu de possibilitats que queden representats en el següent esquema, realitzat per Gordon (2001):



**Figura 1.** Model de la teoria del continu del lideratge. Elaboració pròpia a partir de GORDON, J. R. (2001). *Organizational Behaviour* (7a ed.). Nova Jersey: Prentice-Hall.

Tot i això, el més corrent és que el líder acabi prenent les decisions que consideri segons l'estil, és a dir, que "és més probable que un líder canviï el seu estil a un de més autoritari si considera que el fracàs de l'acció pot tenir conseqüències greus" (Pariente, 2010: 163), però les circumstàncies sempre definiran la seva orientació.

### 2.2.3.2. Hersey i Blanchard i El Cicle de Vida del Lideratge

L'any 1969, els investigadors Paul Hersey i Ken Blanchard van publicar un article titulat *La teoria del cicle de la vida del lideratge: Existeix un estil millor de lideratge?*. En aquesta publicació, proposaven un model de lideratge situacional basat en una sèrie de consideracions relacionades amb l'efectivitat:

1. Els líders poden canviar els seus mètodes de lideratge.
2. L'efectivitat del líder depèn de la interrelació del seu estil de lideratge amb la situació.
3. La maduresa (responsabilitat) i el nivell de preparació (capacitat) d'un treballador per fer una determinada feina són els factors situacionals més importants.

4. L'estil de lideratge seleccionat pel mateix líder ha d'anar en concordança amb la maduresa dels seguidors i el seu nivell de preparació.

En el llibre *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*, Lussier i Achua afirmen que els "estils de lideratge es basen en el comportament relacionat amb la feina i amb les relacions [...], quan un interactua amb els seus seguidors pot concentrar-se en que es realitzi la feina, fomentar les relacions de recolzament en ambdós comportaments o en cap" (2002: 176). També asseguren que "en totes les organitzacions s'ha d'exercir funcions orientades a la producció i a les persones, però la forma de realitzar-ho [...] ha de variar d'acord amb la situació (2002: 74).

Així doncs, en funció de l'enfocament de la feina i en les relacions, Hersey i Blanchard (1969) especifiquen aquests quatre punts de comportament específic del líder que aniran variant segons el nivell de maduresa i de preparació dels seus seguidors, és a dir, del factor "situació".

Recapitulant les idees principals del lideratge situacional, cal tenir el compte la visió central del líder. Tannenbaum i Schmidt (1958) reprenen la idea situacional de Stogdill (1974) per demostrar una interrelació tridimensional entre un líder, els seus seguidors i una situació determinada, que determinarà l'estil que el primer ha d'adoptar per mantenir una relació amb els segons en un ambient adequat. Tot i això, com afirmen tant Tannenbaum i Schmidt (1958) com Hersey i Blanchard (1969), el més corrent és que el líder acabi prenent una decisió al respecte de manera unilateral.

#### **2.2.4. EL LIDERATGE MOTIVACIONAL**

En el seu estudi *Liderazgo Motivacional*, Caroll Lisbeth Orduz afirma que conceptes com lideratge o motivació tenen un paper fonamental en "la construcció del talent humà" (2013: 6) i, com a conseqüència, milloren les condicions que afecten al compliment de les metes i objectius. En la seva construcció dins d'aquesta perspectiva, es destaca la presència de tres motivadors fonamentals que són el poder, l'assoliment i la afiliació.

Com explica Gómez-Rada, "aquests motivadors activen i dirigeixen la conducta de les persones, encara que no necessàriament estan presents en igual intensitat en cada persona; i en la majoria dels casos, només un d'ells determina el tipus de conducta que

manifesta el líder” (2011: 67). Per la seva part, Pariente declara que “l’essència de la teoria sobre el rol del líder és recolzar als seus subalterns per aconseguir les seves metes, i proporcionar la direcció necessària i/o el recolzament per assegurar-se de que els seus objectius siguin compatibles amb els objectius generals del grup o de l’organització” (2010: 166).

Per Romero (1993), un líder ha d’anar generant construccions integradores en la mesura que va assolint un cert creixement personal i pot conduir als seus seguidors a la recerca del mateix. Així doncs, un líder motivacional és una persona que està en creixement continuat.

Per aquesta teoria, el líder no té temor a l’error o a equivocar-se, ja que si ho fa està disposat a corregir. Per aquest, no existeix la veritat absoluta i tots els plans o estructures plantejades estan subjectes a verificació. Té l’habilitat d’escoltar als altres i s’aproxima a la gent amb un interès sincer i genuí.

Per l’objecte d’estudi d’aquest treball, és interessant observar la idealitat d’aquesta perspectiva, doncs com explica Gómez-Rada, “qui el segueix no ho fa per temor, sinó per identificació, respecte i confiança en els seus judicis i decisions” (2011: 67). Aquest sentiment d’empatia personal és el que diferencia una autoritat d’un líder.

## **2.2.5. LES TEORIES CONTINGENTS**

La teoria de la contingència sorgeix d’un seguit d’estudis i investigacions de diversos autors i sovint es confon amb la teoria situacional. Com explica Pariente, “comparteix amb ella únicament la importància atorgada a les situacions específiques en les que es dóna el procés de lideratge” (2010: 164). La teoria situacional està més enfocada en el comportament que adopten els líders en cada situació, mentre que la teoria de la contingència està basada en probabilitats que depenen d’altres factors.

### **2.2.5.1. Fiedler i la Teoria de l’Eficàcia del Líder**

L’investigador Fred E. Fiedler va començar a estudiar l’any 1951 el concepte de lideratge amb la intenció de descobrir quines eren les circumstàncies en les que cada estil de lideratge és més eficaç. Com explica Gómez-Rada, un grup de treball té un

desenvolupament adequat “quan es produeix una combinació adequada de l’estil d’interacció del líder amb els seus subordinats” (2011: 69).

Varela explica els passos principals que s’han de seguir per aplicar el Model de Fiedler (2009, 16):

#### Determinar l’estil de lideratge dominant

Aquesta teoria s’utilitza per determinar si l’estil de lideratge escollit s’orienta cap a la feina o cap a les relacions, i si la situació és l’adequada al moment per aconseguir el màxim desenvolupament. La vinculació entre el líder i els seus col·laboradors dependrà de tres factors proposats en l’estudi de Fiedler (1961, cit. Robbins, 1989) que relacionen el líder, l’estructura de la feina i els seguidors:

1. Relacions líder – membres: grau de confiança mútua, respecte i cooperació.
2. Estructura de la feina: grau de claredat i bona estructura de les feines.
3. Posició de poder del líder: grau d’autoritat del líder.

De la interrelació d’aquests factors en sorgirà l’estil de lideratge.

#### Identificar el tipus de situació segons la variable CTMP

La combinació dels punts queda representada en una gràfica que resulta un total de LPC. La mesura del CTMP “és la variable central del model, una mesura estimable del company menys preferit del líder” (Schriesheim i Neider , 2006: 451). Per obtenir el resultat, Fiedler va preguntar –a través d’un qüestionari– a diversos líders pels seus companys. Aquests havien d’assenyalar amb quins col·laboradors o treballadors desitjarien no tornar a treballar, a més de qualificar-los a partir d’una escala de rang bipolar d’entre factors positius i factors negatius. Com indica Pariente, “els resultats del CTMP, generalment, suggerien que el líder tenia una alta orientació cap a les relacions humanes, mentre que els nivells més baixos indicaven una orientació predominant cap a les feines” (2010: 165).

#### Modificar la situació per adaptar-la a l’estil del líder

Varela (2009) assegura que la situació es pot millorar mostrant interès, escoltant i dedicant temps del líder als seus treballadors. “La feina pot ser més o menys

estructurada únicament establint normes i procediments més o menys específics per realitzar-la”, afegeix la Varela (2009: 17).

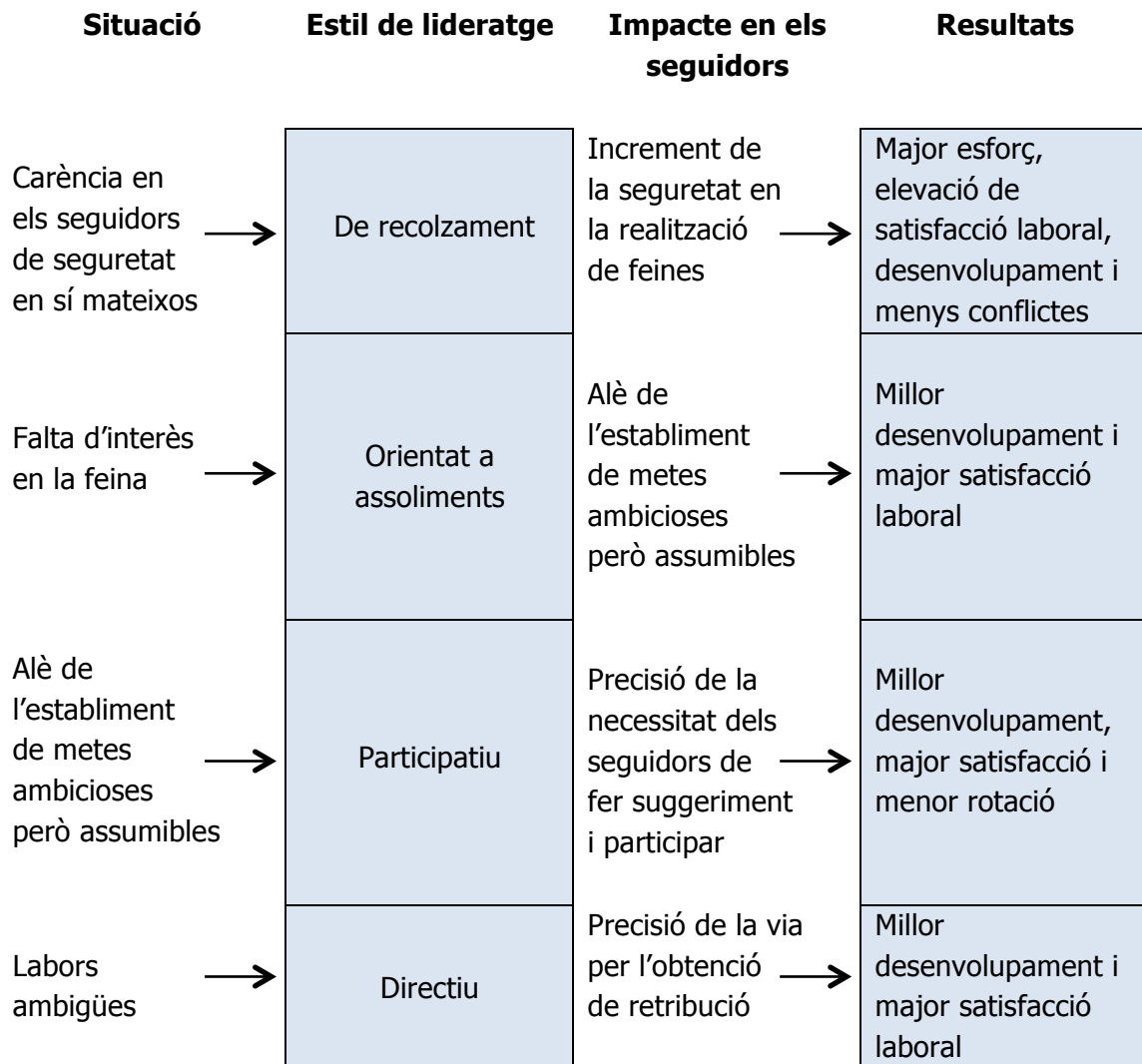
J.A. Moreno (sense data), resumeix els resultats principals del model en cinc punts diferenciats:

1. La majoria dels líders són efectius en unes situacions i no en altres. El grau d'efectivitat d'un equip de treball és contingent en tant que és adequat a l'estil del líder, a la situació.
2. L'estil de lideratge adequat depèn de la situació i les circumstàncies de l'equip, que permet més o menys, la influència del seu líder.
3. Si l'efectivitat depèn de la situació de l'equip i de l'estil de lideratge, per aconseguir-la podrà actuar-se sobre el líder o sobre la situació de l'equip en la línia adequada.
4. La probabilitat de l'èxit d'un líder serà tant major quant més favorable li sigui la situació que hagi d'afrontar com a líder de l'equip.

Aquesta teoria ajuda a millorar la relació dels líders amb els seus treballadors, aportant informació sobre les interrelacions i contactes entre ells. Tot i confondre amb la teoria situacional, els resultats acaben confluint. L'entorn i la situació són claus per la gestió, el comportament i les estratègies encaminades pel líder.

#### **2.2.5.2. House i la Teoria del Camí – Meta**

Desenvolupada per Robert House (1971), la teoria del camí-meta està basada en l'estudi de les expectatives de la motivació. A partir dels estudis de House, aquest assegura que “la funció del líder consisteix en assistir als seguidors en l'assoliment de les seves metes i proporcionar-lis la direcció i/o recolzament per assegurar que les seves metes siguin compatibles amb els objectius globals del grup o de l'organització” (Amorós, 2007: 153). Per fer-ho més senzill i clar, es presenta un esquema realitzat per Hellriegel Don i John W. Slocum (1998):



**Figura 2.** Model de la Teoria Camí-Meta. Elaboració pròpia a partir de HELLRIEGEL, J. W. i SLOCUM, J. W. (1998). *Administración séptima edición*. Mèxic: International Thomson Editores.

Segons aquest esquema, el comportament del líder serà eficaç i ineficient quan no sigui concordant amb l'estructura de la feina o sigui incongruent amb els valors i característiques dels seus subordinats. En paraules de Gómez-Rada, "el comportament del líder ha d'estar dirigit a augmentar la satisfacció dels treballadors amb les seves labors i nivells de desenvolupament" (2011: 70)

Segons Ana Isabel Varela (2009), el líder aconsegueix intensificar la motivació dels treballadors quan:

1. Els hi aclareix la ruta cap els premis disponibles, és a dir, que el líder treballarà amb per ajudar-los a identificar i aprendre les conductes que permetran realitzar exitosament les feines i guanyar els premis.



2. Incrementant els premis que aprecien i desitgen.

A diferència de la teoria de Fiedler (1967) on els líders variaven segons la situació del moment, aquesta explica que ells mateixos alteren la seva pròpia conducta per adaptar-se a la situació i ajudar als seus súbdits. Segons Amorós, el comportament d'un líder és motivacional en la mesura que (2007: 154):

1. Faci que la satisfacció de les necessitats del subordinat sigui contingent del desenvolupament eficaç del mateix.
2. Proporcioni la instrucció, la guia, el suport i les recompenses o premis que són necessaris pel desenvolupament eficaç.

La clau de la teoria és la motivació, però no s'ha de tenir en compte l'enfocament que el líder pren per assolir aquest objectiu. Així doncs, la teoria del camí-meta indica una classificació quant al comportament que un líder pot adoptar. House identifica quatre estils de lideratge (Vroom i Jago, 1990; Hellriegel, Slocum i Woodman, 1999; Varela, 2009; Gómez-Rada, 2011 i Amorós, 2007), doncs "considera que els líders són flexibles" (Amorós, 2007: 154). Així, el líder pot mostrar qualsevol dels següents comportaments segons la situació en la que es disposi:

1. Lideratge instrumental o de direcció: És aquell que permet als subordinats saber què s'espera d'ells. Inclou aspectes de plantejament de la feina, organització, coordinació i control per part del líder, a més donar als treballadors guies específiques de com assumir les feines.
2. Lideratge de recolzament: el líder és amistós, pren en consideració les necessitats dels subordinats, mostra interès pel seu benestar i participa en la creació d'un ambient organitzacional agradable. Aquesta tipologia és la més impactant sobre el desenvolupament dels treballadors quan aquests mostrin sentiments frustrats o insatisfets.
3. Lideratge participatiu: el líder consulta alguns plantejaments amb els seus subordinats perquè puguin influir en les decisions aportant idees o alguns suggeriments, doncs ajuda a mantenir la motivació general.
4. El líder orientat a l'assoliment: implica l'establiment de metes ambicioses, desafiaments i la recerca de millores quant a la seguretat. S'espera que els subordinats arribin al seu màxim nivell de desenvolupament.

Els factors ambientals i de situació són els que determinen el tipus de comportament o d'estil que el líder ha de tenir en compte, mentre que les característiques i valors personals dels treballadors seran les que determinaran la interpretació del comportament del líder.

### **2.2.5.3. Vroom i Yetton i el Model Participatiu**

Com expliquen Homero Aguirre i Mario Villarreal en el seu article *El Liderazgo Estratégico*, "l'efectivitat de la solució de problemes i la presa de decisions participativa estan fortament lligades (2012: 15). En aquesta línia, Vroom i Yetton (1973) van desenvolupar un model de lideratge que prenia en consideració el paper dels líders en la presa de decisions tenint en compte el procés de participació dels mateixos.

Segons aquesta teoria, quan els líders analitzen cada circumstància en la que es troben han de prendre en consideració diversos aspectes que queden resumits en set factors situacionals que, com explica Varela (2009: 21), haurà d'avaluar per finalment poder determinar quin estil de lideratge ha d'adoptar cada membre de l'equip en cada situació:

1. Significat de la decisió: mesura de la importància del problema.
2. Importància del compromís: mesura de la disposició personal dels subordinats a recolzar la decisió.
3. Perícia del líder: mesura del líder que té la informació i competència pertanyent per entendre plenament el problema i seleccionar la millor solució pel mateix.
4. Probabilitat del compromís: mesura del suport dels subordinats en la decisió del líder.
5. Suport de l'equip: mesura de la relació dels subordinats amb els interessos de la organització com un tot o com una unitat específica per resoldre el problema.
6. Perícia de l'equip: mesura dels subordinats que tenen la informació i competència pertanyent per entendre plenament el problema i seleccionar la millor solució pels mateixos.
7. Competència de l'equip: mesura les habilitats dels membres de l'equip per resoldre conflictes pers sobre les solucions preferides i laborar junts per aconseguir una decisió d'alta qualitat.

Vroom va desenvolupar un programa de Windows anomenat *Expert System* que permetia al líder puntuar les decisions preses en una escala de cinc punts relacionada amb els set factors mencionats, on la xifra 5 significava "gran presència" i l'1 era igual a "poca". D'aquesta manera, els líders poden identificar quin és el procés de presa de decisió més adient per a cada circumstància i situació específica.

Per últim, cal mencionar que segons Varela (2009), en un estudi recent, Víctor Vroom i Artur Jago (1988) van revisar el model per donar una major consideració a les variacions que poden existir en les variables situacionals, i destacar la dimensió "temps" sobre l'elecció de l'estil de lideratge en la presa de decisions.

Dels tres posicionaments presentats, es prendrà més atenció en les dues primeres per la relació directe que presenten amb el factor "situació. La teoria de Fiedler (1967) és la més diferenciada per la perspectiva que li dona a la teoria, doncs no considera que un líder s'hagi d'adaptar a un context o situació determinada, sinó que és aquesta última la que ha de modificar-se per adequar-se a l'estil propi del líder.

L'autor pretén transmetre una visió pura del líder, com una persona excepcional al qual la resta de factors han d'acomodar-se per tenir èxit, però les visions més actuals asseguren que els líders han de reunir diversos valors i característiques personals amb els que jugaran per guanyar el màxim desenvolupament i rendiment en les seves relacions. Com s'assegura en la teoria de camí-meta, és el conjunt dels treballadors o seguidors, les diverses situacions i el propi líder el que determinaran el seu estil.

#### **2.2.6. EL LIDERATGE TRANSFORMACIONAL I TRANSACCIONAL**

Aquestes teories reuneixen algunes característiques comunes, que Pariente identifica com a principis bàsics en el seu estudi *Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo* (2010: 168):

- Les persones seguiran a qui les inspi.
- Una persona amb visió i passió pot aconseguir grans coses.
- La millor forma d'aconseguir que les coses es realitzin és mitjançant la injecció d'altres dosis d'entusiasme i energia.

D'aquest enfocament es destacaran, com a principals estudis, les investigacions de Bass, Burns i la Teoria de l'intercanvi líder – membre que s'explicaran a continuació.

### **2.2.6.1. Teoria de l'Intercanvi Líder – Membre (LMX)**

També coneguda com Teoria LMX (Teoria de la Vinculació de Dades Verticals), descriu i explica com un líder manté la seva posició dins d'un grup a partir d'un seguit d'acords entre els membres i el mateix.

Com assenyala Pariente (2010), la teoria parteix d'un seguit d'interrelacions i connexions entre els components de l'equip, és a dir, no es basa en una relació unidireccional de líder cap a subordinats, sinó una relació amb tendències horitzontals. A més, es té en compte la personalitat, els valors i les competències de cada un dels membres que també varien segons les circumstàncies, ambient de treball i accions que s'han de desenvolupar.

### **2.2.6.2. Bass i la Teoria Transformacional**

Com explica Chamorro (2005), durant la dècada dels '80, Bernard Bass va iniciar les seves investigacions en l'àmbit militar, de salut, empresarial i educatiu, en les que va identificar els estils de lideratge transformacional i transaccional.

Segons Bass i Avolio, "el coneixement dels factors contextuais que típicament afecten els equips, pot ser útil pels líders per ajudar-los a entendre i vèncer els obstacles organitzacionals que impedeixen el desenvolupament eficaç del grup" (1994: 49). El lideratge, doncs, ha d'orientar les seves accions a la construcció d'un estil definit en el que el lideratge transformacional hi contribuirà (Leithwood i Jantzi, 1999).

Com descriu Pariente, Bass "va definir el lideratge transformacional en termes de com els líders afecten als seguidors que estiguin destinats a confiar, admirar i respectar el líder transformacional" (2010: 168). A més, explica tres possibles maneres de transformació dels seguidors per part dels seus líders:

1. Augmentar la consciència de la importància i el valor de la feina.
2. Aconseguir que es concentrin, primer en les metes o objectius de l'equip o l'organització, en lloc dels seus propis interessos.
3. Activar les seves necessitats d'ordre major.

En aquest punt és imprescindible d'estacar el fenomen de les emocions. Com indica Yukl (2006), les accions simbòliques i emotives són tant importants com la resta d'accions enfocades a la feina. De fet, el lideratge emocional és una de les tipologies que actualment tenen més presència en les organitzacions.

### **2.2.6.3. Burns i el Lideratge Transformacional i Transaccional**

James MacGregor Burns (1978), va introduir els conceptes de lideratge transformacional i lideratge transaccional en els seus estudis sobre lideratge polític, acceptant que, "la característica principal dels dos tipus [...] és el que mútuament s'ofereixen líders i seguidors. El lideratge transformacional, a diferència del transaccional, ofereix un propòsit que transcendeix les metes a curt termini i s'enfoca en necessitats intrínseques de l'ordre més alt" (Pariente, 2010: 168). Per la seva part, Burns (1978) realitza una categorització de tipologies de lideratge:

- Lideratge és distensió: està basat en el conflicte i el poder per marcar de forma autoritària els valors que ha de posseir una societat.
- Lideratge és col·lectiu: per la interacció relacional que mantenen els líders amb els seus seguidors.
- Lideratge és resultat i determinació: els líders són ideòlegs de moviments, pensaments, idees, institucions i nacions.

El lideratge depèn dels objectius implicats i pot ser:

- Lideratge de transacció o negociació: resideix en l'intercanvi entre els líders i els seus seguidors per aproximar parers i mostrar les seves respectives necessitats (intercanvi de treballs per vots) en un intent de perseguir valors com la sinceritat, la honestedat i la sinceritat.
- Lideratge transformador: no només intercanvia les necessitats de transacció, sinó que persegueix valors més comuns com la llibertat, la igualtat i la justícia.

Prenent en consideració aquesta última tipologia de lideratge transformador, és el que Bennis i Nanus (2008) relacionen directament amb aquells líders que "comprometen a la gent a l'acció, convertir als seguidors el líders i és capaç de convertir a aquests en agents de canvi" (2008: 23). Per la seva part, Tucker (1981) realitza la seva aportació relacionant transformació, lideratge i acció política.

Els dos últims posicionaments presentats, segueixen mantenint aquesta idea d'interconnexió entre el líder i els seus seguidors per aconseguir un punt de màxim desenvolupament de lideratge. Busquen avançar i seguir evolucionant organitzativament a través de la motivació, l'entusiasme, l'energia i les emocions. Yukl (2006) ja feia referència a les gestes simbòliques que remetien a l'emotivitat per mantenir als seguidors en peu per aconseguir les seves metes.

El lideratge emocional és una de les noves direccions que s'està prenent en aquest camp i que està rebent més recolzament. Com expliquen Goleman, Boyatzis i McKee, "els líders són persones que saben gestionar les seves emocions (2002: 31). Més endavant afegeixen: "la clau del lideratge [...] s'assenta en les competències de la intel·ligència emocional que posseeixen els líders, és a dir, en la manera en que gestionen la relació amb ells mateixos i amb els altres (2002: 34).

En la revisió de la teoria situacional de Stogdill, realitzada per Alonso i Ocegueda (2006), ja es va prendre especial atenció a la intel·ligència i erudició dels líders, que actualment es presenta com una de les estratègies principals en l'àmbit de lideratge, juntament amb l'emoció.

El conjunt de tots els estudis que tinguin en compte la triple dimensió d'interrelacions entre el líder, els membres de l'equip i la situació, seran denominats per Jiménez (2007) *enfocament integrador del lideratge* pel caràcter combinatori de "les característiques personals del líder amb els escenaris socials en els quals realitza les seves pràctiques" (2007: 3).

Una vegada acabada la revisió dels principals enfocaments sobre lideratge, s'ha de tenir present el factor situacional, la confiança, la intel·ligència emocional, la integritat i la honradesa com a valors mencionats que són susceptibles de ser estudiats en profunditat per poder descobrir la verdadera influència que exerceixen sobre un líder polític, que és la tipologia que ens ocupa. És necessari realitzar un buidatge de definicions sobre aquest concepte [lideratge polític], que s'ha anat creant i evolucionant al llarg de la història. És d'importància entendre la dimensió del fenomen i l'aplicació a un líder de l'àmbit de la política per poder analitzar en posterioritat la credibilitat i confiança del mateix.

## 2.3. EL LIDERATGE POLÍTIC I LA TELEGENIA A ESPANYA

---

En l'anàlisi del lideratge, en el context estrictament polític, domina un enfocament tradicional on es presenta l'Estat i els partits polítics com els principals actors en un escenari d'acció del lideratge polític. Vega Carballo (cit. Blázquez, 2002), ho defineix com una relació d'influència que s'estableix entre una persona i una situació grupal concreta amb l'objectiu d'aconseguir el control o governabilitat d'un Estat en la que hi tenen influència. Des de la perspectiva de Vega, és un concepte canviant per la diversitat de contextos en els que es pot aplicar i desenvolupar un lideratge polític. Per la seva part, el professor de ciència política José Francisco Jiménez, ho explica com un procés de construcció social "condicionat per les circumstàncies del seu origen personal i la seva evolució sociohistòrica particular" (2007: 1).

Tot i això, la majoria d'estudis que s'han analitzat afirmen que s'ha investigat aquest concepte des de l'observació reflexiva arribant a un total de més de 850 definicions (Bennis i Nanus, 2008.) No hi ha una comprensió clara i inequívoca al voltant de d'aquest tema. Tot es basa en els estudis presentats des de múltiples perspectives i interpretacions, però cap d'elles resulta la dominant ja que la definició del concepte estudiat va lligat a les diverses etapes històriques.

Si es contempla retrospectivament el ser dels líders polítics al llarg de la història, es pot comprovar que els conceptes i valors que se'ls hi atorgaven fa deu anys ja no són tan vàlids a l'actualitat. De fet, tal i com senyalen Bennis i Nanus, "tot el món està d'acord en que hi ha menys lideratge que antany solia haver-hi" (2008: 21). Al mateix temps, la història marca una forta presència de noms d'individus que han aportat un "lideratge extraordinari i s'han elevat a l'altura dels desafiaments de les seves respectives èpoques" (2008: 21) com Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Golda Meir, Franklin Delano Roosevelt, Tom Watson, Edwin Land o Alfred P. Sloan.

Fins avui, els líders polítics han patit i passat situacions històriques complicades com la creació de sistemes socioeconòmics i polítics injustos, per confrontacions, per la improvisació de lideratges o per falta de vocació de servei de molts líders, inclosos mandataris que el mateix poble escull (ICEPG, 2002). De fet, Bennis i Nanus asseveren que actualment persisteix aquesta tendència conflictiva per la presència de nous

desafiaments, normalment marcats per canvis de ritme tan bruscs que no sembla que "hi hagi grans persones perquè ho portin a la pràctica. Potser, aquest buit és auguri de nous líders" (2008: 22).

Per la seva part, Daboin, Revilla i Moreno, expliquen que "els desafiaments i reptes d'avui dia exigeixen la construcció d'un lideratge [polític] amb una ampla visió i un alt grau de responsabilitat, que sàpiga conduir i que ofereixi respostes concretes a l'entorn per l'assoliment de la governabilitat que garanteixi d'estabilitat i el desenvolupament" (2010: 8). D'altra banda, un document de *Bertelsmann Stiftung* anomenat *Liderazgo político en el siglo XXI*, presenta la situació actual del lideratge polític en el qual es declara que "no es limita a una gestió política exitosa, sinó ha de diferenciar-se del control jeràrquic o de l'enteniment de lideratge en una economia lliure. Comporta una funció orientativa instaurant una nova agenda i obtenint l'acceptació necessària del canvi polític" (2006: 3).

La situació presentada per aquests autors, juntament amb el naixement de la digitalització i Societat de la Informació, ens ha portat a reflexionar sobre la necessitat de crear nous líders amb uns valors i actituds diferents. L'*Instituto Centroamericano de Estudios Políticos de Guatemala* (ICEPG) (2002) demanda una nova generació de líders "amb una mentalitat de major compromís amb les societats i els seus sectors menys afavorits, i que sàpiguen conduir a la nostra regió pels camins de la pau, la democràcia i el desenvolupament per a tots".

Com s'ha observat, malgrat les múltiples investigacions que ha rebut aquesta disciplina, no s'ha produït un consens sobre la seva definició, ni tan sols del concepte genèric de lideratge –com també em pogut apreciar a l'apartat anterior-, i és que s'ha de tenir en compte el sistema on el lideratge s'aplica i el moment històric pel que es passa, ja que cada societat presenta peculiaritats, interessos i necessitats distintes depenent de cada època. En el treball que es presenta, doncs es farà una revisió del sistema polític espanyol i de la consolidació del seu sistema de partits que, tal com defineix Colomé, és un "sistema peculiar" (2005: 17), juntament amb una descripció del fenomen de la digitalització que està afectant a la gestió de la governabilitat.



### 2.3.1. L'ESTUDI DE LA TELEGENIA POLÍTICA

La televisió és un mitjà de comunicació al servei de la política, utilitzada pels partits per donar a conèixer les seves idees, guanyar-se la confiança de la societat i sumar vots. Com explica Colomé, "es tracta de la massiva utilització de la imatge pública dels dirigents com un recurs polític, electoral i publicitari d'importància capital" (2005: 19) i responsable de la consolidació de la personalització política que segons el mateix Colomé es deu a l'escassa definició dels programes, la manca de crítica interna i externa i la mala opinió sobre la publicitat política.

En els últims anys, la televisió digital ha estat un dels principals temes de discussió tècnica i comunicativa, com a resultat de les noves possibilitats de serveis i continguts que sorgeixen amb el pas definitiu d'aquest nou tipus de "fer televisió" i explotació comercial. Tal i com apunta Said, "resulta sorprenent la diversitat de materials teòrics que aborden aquest tema i, sobretot, la sensació d'estar immers en un procés inacabat que, per més que es llegeixi al respecte, es troba en plena ebullició" (2009: 42).

En aquesta línia, Sara Dobarro, considera que aquest mitjà digital "possibilita la generació de majors vies d'accés a dades i informacions [...] però queda per veure si serà un augment d'implicació a nivell quantitatiu o si, per contrari, allò qualitatiu es torna ple i els ciutadans posseeixen veraders signes d'adquisició de mitjans de participació" (cit. Said, 2009: 46). Tot i aquesta incertesa en visió de futur, els ciutadans disposen del dret fonamental de rebre una informació més plural que la gestionada en el sistema de televisió analògica, "amb els nivells de qualitat més avançats que ofereix la transmissió de les senyals a través del satèl·lit, el cable o els repetidors terrenals..." (Said, 2009: 45).

Jorge Santiago assegura que la televisió és el mitjà de comunicació de masses més utilitzat i empleat pels Presidents del Govern i Primers Ministres ja que en els últims anys s'ha convertit en un dels suports més valorats de la comunicació presidencial. És "un canal que els intel·lectuals odien i els polítics es veuen forçats a estimar" (2010: 1), afegeix Santiago. Com explica Muñoz, la televisió no només pot decidir i determinar els mandats de cada legislatura, sinó que pot endarrerir la victòria dels líders per l'eco social de les imatges, perquè "s'ha creat l'hàbit de confiar en allò que veiem" (1989: 12).

Com demostra el Baròmetre del Centre d'Investigacions Sociològiques (2015), la televisió és el mitjà més consumit per la societat espanyola:

	En un dia laborable, quant de temps passa vostè veient la televisió?	En un dia laborable, quant de temps passa vostè escoltant la ràdio?	En un dia laborable, quant de temps dedica normalment a llegir el diari?
<b>Res</b>	2.60	<b>36.87</b>	<b>47.69</b>
<b>Menys de ½ hora</b>	6.58	14.06	30.98
<b>De ½ hora a 1 hora</b>	17.35	15.92	16.92
<b>Més d'1, fins 1 ½ hora</b>	<b>18.83</b>	7.48	2.6
<b>Més d'1 ½, fins 2 hores</b>	16.66	6.31	1.06
<b>Més de 2, fins 2 ½ hores</b>	12.89	4.19	0.53
<b>Més de 2 1/2, fins 3 hores</b>	9.23	1.91	0.11
<b>Més de 3 hores</b>	15.76	13.16	0.11
<b>N.S.</b>	0.1	0.11	0.00

**Taula 1.** Consum de televisió, ràdio i lectura de diaris a Espanya (%). Elaboració pròpia a partir de CIS. (ed.) (2015). *Barómetro de Febrero 2015: Estudio nº 3052*. Espanya.

En l'estudi realitzat pel CIS, s'ha determinat que un 18.83% del públic veu la televisió entre 1 i 1 ½ hores al dia, per sobre de la ràdio (36,87%) i la premsa (47.69%) on la majoria declara que no consumeix "res" d'ambdós mitjans durant un dia laborable.

Així doncs, la difusió d'imatges del sector polític en televisió, ajuda els líders a mostrar la seva capacitat telegènica entre d'altres valors. Segons Laguna:

“La telegènia és la capacitat comunicativa a través de la càmera. Una capacitat estructurada i centrada en una sèrie d’habilitats que van des de la facúndia, el físic, l’expressivitat facial, la gestualitat, el vestuari, l’escenografia... fins la capacitat per entretenir o divertir. Efectivament, una barreja de polític/actor/venedor (...) però també una barreja de *showman*” (2011: 48).

Per la seva part, el catedràtic Antonio Lara, contempla la telegènia des d’una basant més crítica:

“Modalitat de càmera de forma favorable de tal manera que es dissimulin els defectes, físics i morals, i es potenciïn les qualitats –que ajuda a determinats polítics a difondre millor i amb més garantia les seves idees i plans de treball” (cit. Huertas, 1994: 135)

La seva aplicació en l’àmbit polític, és la capacitat comunicativa que disposen els líders polítics per mirar d’aconseguir convèncer els votants, aprofitant les seves intervencions davant de càmera.

Séguéla (2001, cit. Álvarez, 2014: 51) descriu els anomenats “Deu Manaments” sobre publicitat relacionats amb les tendències que presenten les persones a l’hora de votar i quins factors o aspectes tenen en compte:

1. Es vota per un home, no per un partit.
2. Es vota pel futur, mai pel passat.
3. Es vota per una idea, no per una ideologia.
4. Es vota per un mateix, no per un candidat.
5. Es vota per un espectacle, no per la trivialitat.
6. Es vota per un destí, no per la banalitat.
7. Es vota per un valor, no per una funció.
8. Es vota per un guanyador, no per un perdedor.
9. Es vota per un visionari, no per un reaccionari.
10. Es vota per l’autenticitat, no per la impostura.

Malgrat que la telegènia no apareix en la relació de Séguéla, l’estudi present i la predominança de la televisió, s’hauria de tenir en compte per l’estratègia comunicativa dels líders. És una condició *sine qua non* disposar de l’habilitat de transmetre els seus missatges davant les càmeres, que recullen el relat que construeix amb el seu discurs,

la seva actitud i la seva capacitat carismàtica, tal i com destaca Weber amb la Sociologia de la Denominació –comentat anteriorment.

En aquesta línia, Rospir ratifica l'existència d'un lideratge "exclusivament per ser observat" (1999: 79), un lideratge electrònic basat en la gestió de la imatge pels mitjans audiovisuals. Així, Rodríguez i Hernández:

"La comunicació política actual, i la comunicació electoral, estan sotmeses a les directrius formals i conceptuals del mitjà televisiu per ser aquest el mitjà consumit de forma massiva pel públic telespectador i per la possibilitat d'embolicar els missatges polítics en altres fórmules de comunicació audiovisual que impedeixen que els receptors creïn barreres perceptives en l'assimilació d'aquests missatges polítics a l'estar formulats en termes d'espectacularitat. El líder polític que aconsegueixi convertir-se en líder electrònic, és a dir, que no sigui capaç de reproduir les seves idees des dels codis de la televisió, passarà desapercbut per l'opinió pública i, des d'aquesta inexistència mediàtica, els seus missatges i la seva personalitat política disminuiran en rellevància política de forma exponencial" (2010: 439).

Laguna apunta que "el mitjà televisiu s'anirà consolidat com el rei de l'entreteniment, convertint en espectacle tot el que toca". Schwartzberg afegeix que "el propi Estat es transforma en empresa d'espectacles, en productor d'espectacle. Així doncs, la política s'inclina a la posada en escena. Conseqüentment, cada dirigent s'exhibeix i juga el paper de vedet. Així es realitza la personalització del poder" (1978: 9).

A Espanya, la personalització de la política és bàsica per captar l'atenció dels ciutadans (Laguna, 2011) tot i estar lluny d'aconseguir el nivell d'espectacularitat i personificació d'altres països com els Estats Units. En aquesta línia, Wanta realitza una comparació estratègica entre la política i *branding*, afirmant l'existència d'un símil conceptual entre els candidats i la venda d'una marca (*branding*). Explica: "els candidats [...] confien en posseir atributs positius vinculats a ells i tenen l'esperança de que els atributs negatius es vinculin als seus rivals polítics" (2009: 14). Obama –del que en parlarem més endavant– n'és un clar exemple. A través del lema << *Yes we can* >>, va constituir-se com a marca, incorporant en la seva acció governamental a tota la ciutadania americana a través de la seva participació.

Els efectes d'aquesta personificació es deu al fenomen anomenat "americanització de la política", on es multiplica la importància del líder en la política quotidiana. En

paraules de Colomé, és "la polarització de l'enfrontament polític en el candidat i no en la marca del partit" (2005: 57).

Aquesta oposició s'acaba mostrant en els debats polítics televisius. Avui en dia, les campanyes electorals són vistes com "la confrontació audiovisual dels candidats que simbolitzen el partit, l'ideari, el programa i la ideologia: González vs. Aznar, Pujol vs. Maragall" (Colomé, 2005: 57) o Rajoy vs. Rubalcaba. Com s'ha anat comentant, s'està configurant un sistema polític que tendeix a l'espectacularitat, on "és precís seduir a l'elector a través de la pantalla" (Laguna, 2011: 48).

La comunicació utilitzada pels Estats moderns reforça el paper públic dels líders polítics, que tendeixen a utilitzar la televisió per donar visibilitat de la imatge que aquests representen –i la del seu partit. Així, Joaquín Lorente exposa que "el que s'ha de fer com a màxim és potenciar les seves virtuts, les seves qualitats i, en qualsevol cas, la seva forma de ser, que són precisament els factors que, juntament a la seva capacitat política, l'han portat a la seva posició de candidat" (1986: 226). És la mostra de la imatge i una demostració de la personalitat per televisió.

Tot i això, Álvarez (2014) considera que aquesta personalitat és molt més important als Estats Units que a Espanya per la condició de cap d'Estat del president nord-americà, que denota un paper de <<predicador>>. "A Espanya aquesta funció és menys important en estar dividida amb el monarca –cap de l'Estat– que està limitat en missatge i estil per la seva neutralitat, fet que confina el seu rol a la pèrdua" (Álvarez, 2014: 53).

L'americanització de la política a través de la personalització dels partits a través de la imatge dels candidats comença a fer-se evident a Espanya, però com s'ha comentat anteriorment, encara no ha assolit el seu nivell sistemàtic en aquest aspecte. Tot i així, és important destacar aquest fet per tenir en compte els trets principals que ha de posseir i mostrar un polític a través de la càmera i guanyar-se la confiança de la gent.

La telegènia és una habilitat i característica la qual els líders polítics haurien de disposar i explotar per extreure la màxima rendibilitat tant del mitjà televisiu com de l'estratègia comunicativa de la qual disposin per atraure vots. És, doncs, un factor decisiu a l'hora de vendre la seva pròpia marca política. També han d'adaptar les

estratègies de partit a la situació actual de transformació social amb el fenomen creixent de la digitalització que s'explica a continuació.

### **2.3.2. LA DIGITALITZACIÓ DE LA POLÍTICA**

Prenent en consideració la capacitat telegènica que haurien de disposar els polítics del país, és totalment necessari parlar del sorgiment d'un nou fenomen que ha provocat una profunda transformació social: la digitalització.

A partir dels anys '80 s'ha presenciat una necessitat de renovació del lideratge, que s'explica en el procés de canvi social i del seu impacte en les teories socials. Es considera que el canvi tecnològic ha motoritzat alteracions visibles tant a nivell de la producció com de la societat. Ja no té sentit seguir sostenint el lideratge estàtic que s'exercia en el marc d'estabilitat que va predominar durant el període industrial, sinó que ara "es valora l'adaptació a la incertesa i al canvi" (Arlene, 2009: 7). Un exemple són els avenços aconseguits a Llatinoamèrica.

En termes de lideratge polític, i tenint en compte les dues últimes dècades, alguns autors com Massolo (2006) relacionen els canvis produïts en aquests països, amb d'altres aconseguits a nivell mundial tals com la globalització, l'alteració en les estructures poblacionals, l'expansió educativa o l'adopció de legislacions, que permeten la introducció de mecanismes de participació i concertació. Per una part dels investigadors i acadèmics, aquesta situació és vista com una modificació cultural que Arlene (2009) destaca sobretot en el sector públic per les demandes dels ciutadans quant a eficiència i eficàcia.

Chatfield (2012) declara que ha sorgit un nou tipus de política basat en la propagació viral d'ideologies i d'innovades formes d'acció política fonamentades en la participació. En aquesta línia, Said considera que és totalment necessari "fomentar les condicions que estimulen la creació d'un escenari propici, en el conjunt d'estructures institucionals tradicionals que encara estan fortament arraigades en la societat [...], en especial en les formes de participació i accés dels ciutadans a aquest procés" (2009: 40). Per entendre aquesta nova circumstància, Chatfield utilitza la metàfora encunyada per l'escriptor i filòsof britànic Ren Reynolds. I sentència: "Aquestes tendències polítiques són com ones en un riu, mentre que la substància que permet la seva existència,

l'aigua que corre, és la nova política en una era d'interconnexions digitals" (2012: 144). Des de l'apertura comercial d'Internet i la creació de la xarxa el 1989 "els mitjans digitals han passat d'informar simplement sobre política dels nostres temps a contribuir activament a crear-la", afegeix Chatfield (2012: 147).

Aquestes connexions són característiques de la situació actual que, com defineix Benach, és un moment de transició, "al final d'una etapa que s'acaba i a l'inici d'una nova etapa que neix" (2010: 16). És l'anomenada Societat de la Informació, una societat transparent i positiva (Baudrillard, 1983; Han, 2013) que propicia un escenari adient per la política del segle XXI, danyada actualment per la poca fe en els polítics (Chatfield, 2012). En aquesta línia, Benach confia en la construcció d'una política caracteritzada per ser la "dipositària dels millors valors com el rigor, la responsabilitat, l'honestedat, el compromís, l'esperit de servei i, també, per fer de l'eficàcia, l'eficiència i la rapidesa nous elements definidors del servei públic que ens acostin a la ciutadania" (2010: 19), on les tecnologies tenen un paper definidor clau en aquesta consolidació.

La tinença d'un sistema de valors és un dels punts més treballats en les estratègies dels partits polítics durant els darrers anys, en les que es prenen en consideració els factors que influeixen als electors a l'hora de votar a les urnes. Segons Rico, "la probabilitat de que el rendiment d'un programa polític es faci efectiu depèn, entre d'altres factors, de la capacitat dels líders per portar-lo a la pràctica. I la forma que té l'elector de valorar aquesta capacitat és a través de la percepció de les seves característiques personals (2009: 138). Com exposa Barisone (cit. Rico, 2009), la conformació de la imatge d'actuació dels líders per obtenir la victòria en unes eleccions es veu influenciada per la credibilitat que transmet als electors i la seva imatge, "poc importen les seves promeses si el públic no el considera digne de confiança", afegeix Rico (2009, 138).

Així, González explica: "La gent ara vota per la transparència i l'autenticitat, més que pels partits polítics. Sobretot els joves, amb el poder de les xarxes socials com Facebook o Twitter, han demostrat la seva intenció de canvi i la seva necessitat de transformació" (2011: 96). En aquest sentit, el fenomen Obama als Estats Units n'és una prova.

L'estratègia política del "primer president de l'era d'Internet", com el defineix Benach (2010: 60), no només implicava la seva personalitat i el partit republicà que

encapçalava, sinó tot el poble americà. Amb un missatge clar, es va servir de les emocions per convèncer als ciutadans de que la seva participació és necessària “per construir una acció de govern compartida amb la ciutadania” (Benach, 2010: 59):

“Aquesta campanya no pot tractar només de mi. Aquesta campanya ha de tractar de nosaltres, ha de tractar de què podem fer junts. Aquesta campanya ha de ser el vehicle de les vostres esperances i dels vostres somnis. Aquesta campanya, en definitiva, ha de tractar del significat de la ciutadania, de la restauració del nostre propòsit comú i de la presa de consciència del fet que pocs obstacles poden resistir el poder de milions de veus demanant un canvi” (Barack Obama, Springfield, 10 de febrer del 2007).

Més enllà del popular <<*Yes we can*>>, el president va llençar un altre lema de campanya que deia <<*It's about you*>>, va de tu. Benach opina que el missatge va “vestit amb una forta càrrega emocional, directe i personal, que el candidat basa gran part de la campanya incorporant tots els problemes que afecten i preocupen a la gent” (2012: 62). El discurs no es va basar en la construcció d'un moviment polític, sinó d'un moviment social que superava el típic model clàssic de campanya electoral, creant una relació més horitzontal i basada en la confiança entre els polítics i la ciutadania a través d'un discurs que parla de les persones.

El discurs oficial del president nord-americà el 10 de febrer del 2007, va ser la notícia del dia, doncs molts dels mitjans del país i de l'exterior, van acudir a l'esdeveniment, provocant un ressò mediàtic extraordinari. Aquesta focalització no hagués sigut possible sense les noves tecnologies de la informació i la comunicació i el fenomen de la digitalització. Ambdós factors juguen un paper important en la política ja que han multiplicat la capacitat de producció, distribució i reproducció arribada de productes digitals en els consumidors a través de diferents plataformes. El factor de la multiplicació és un factor a prendre en consideració pels polítics, doncs la transmissió de la seva imatge, els discursos, les accions de govern, les idees i promeses són consumides constantment pels electors.

L'era Internet 2.0 es caracteritza per la circulació constant de missatges audiovisuals, entre els que s'hi troben les intervencions dels polítics enregistrades per mitjans, càmeres o dispositius en qualsevol circumstància, que acaben per tenir un gran impacte i viralitat en les plataformes. En aquesta línia es destaca Youtube, que a més de ser un portal web audiovisual potent, amb la transferència de la seva propietat a



Google es converteix en el més potent i important suport vehicular d'imatges dels polítics, és a dir, de transmissió de telegènia.

Tenint el compte tots els factors exposats en aquest apartat, és d'importància clau parlar de la telegènia, dels factors i aspectes que la conformen i de com aquest aspecte influeix de manera determinant en la credibilitat d'un polític. A més, cal destacar que la telegènia no és transmesa pel mateix, sinó que és la societat electora que decideix i li hi atorga aquest valor a partir de les sensacions, creences, ideologies, identificacions o transmissions que reben dels mateixos. Doncs, s'haurà de tenir en compte la comunicació no verbal, gestual, per descobrir quina és la verdadera capacitat i habilitat telegènica dels polítics.

## 2.4. VALORS I LÍDERS POLÍTICS

---

Per conèixer com hauria de ser un polític a Espanya és necessari identificar quins són els valors més rellevants que afecten directament a la seva credibilitat. És per això que es dedicarà un apartat a parlar de la importància dels atributs en el lideratge amb l'objectiu de determinar un quadre de valors clau per la construcció de la credibilitat telegènica.

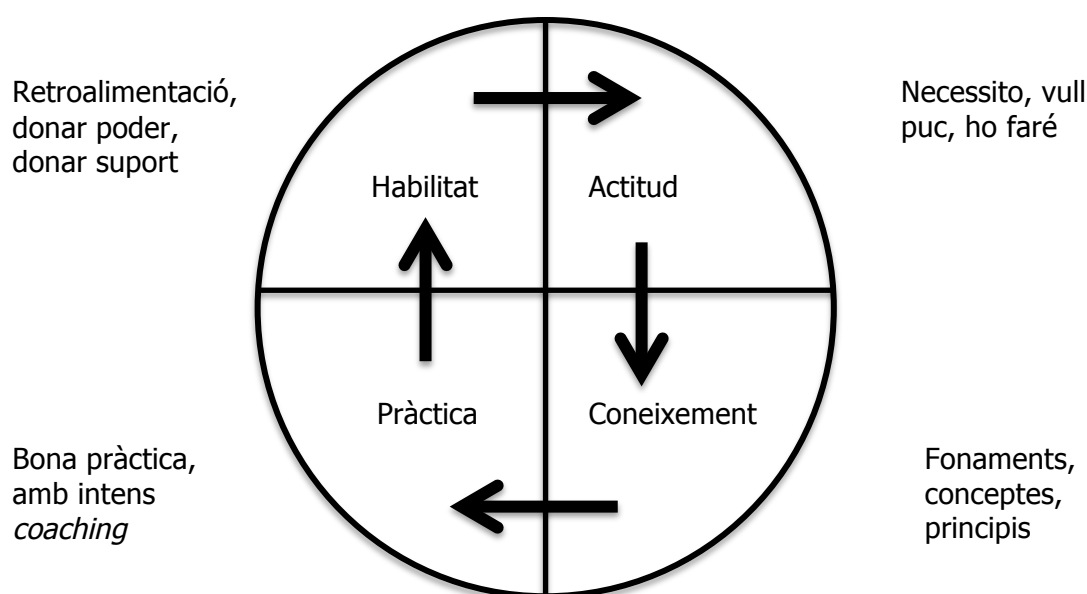
### 2.4.1. LIDERATGE I TRANSMISSIÓ DE VALORS

Es parla de la importància de tenir qualitats positives per arribar a ser un bon líder polític. De fet, normalment s'acostuma a comentar les actituds dels líders a través de la crítica directa a la seva personalitat, per tant, dels valors que aquest posseeix o transmet. Tot i això, tal i com apunta Yarce "hi ha molts més líders sense valors que amb valors" (2001: 16). Apunta el següent:

"Només cal desenvolupar un tipus d'habilitats físiques, emocionals, cognoscitives, d'imatge i carisma per llençar-se rere el poder i la influència i poder-se dir "líder" més per la popularitat que s'aconsegueix que pels resultats mateixos en bé dels altres i de la societat [...]. El líder busca resultats, i si no els obté la seva condició es posa en dubte. Però aquests resultats es manifesten en un bé pels altres o en l'augment del bé comú d'un grup [...]. El líder amb valors obté resultats i resol problemes precisament perquè no es limita a exercir el poder com a domini o la persuasió com a capacitat de convenciment sobre altres perquè el segueixin cegament o dominats per l'aura d'una persona. El seu lideratge sorgeix des de dins, de la seva capa íntima de valors interiors que el porten a servir, a construir-se un prestigi amb la base del que és i no del que té" (Yarce, 2001: 16).

Tot i l'actuació d'alguns líders allunyats de la dominació de valors, Yarce aposta clarament per la seva utilització i potenciació a l'hora de buscar resultats. En el cas de la present investigació, és menester prendre en consideració el treball i consistència de les característiques personals, tenint en compte que s'estudien els líders polítics, doncs les seves accions van dirigides a un únic resultat o objectiu final: aconseguir el major nombre de vots possible.

En aquesta línia, l'empresari i orador americà Dale Carnegie va crear una metodologia lligada a l'aprenentatge de coneixements i habilitats a partir d'un cicle d'autodesenvolupament anomenat Cicle d'Entrenament (Dale Carnegie Training: 2015), que es retroalimenta de manera constant i es representa en un model circular amb quatre fases a seguir<sup>3</sup>:



### LA TRAMPA DE LES SIS EN PUNT

**Figura 3.** Cicle de Desenvolupament o Cicle d'Entrenament de Dale Carnegie. Elaboració pròpia a partir de Dale Carnegie Training. (2015). *Metodología Presencial Activa en Formación*. Recuperat de [http://www.dalecarnegie.cl/about\\_us/metodologia/](http://www.dalecarnegie.cl/about_us/metodologia/) [Consulta 4 maig 2015].

La finalitat d'aquesta metodologia és aconseguir convertir un coneixement en una habilitat a través de pràctica constant i actitud. Tal i com explica la mateixa web de Carnegie, "a través de l'aplicació pràctica una persona aconsegueix convertir els coneixements abstractes en habilitats" (Dale Carnegie, 2015).

En el curs *Dale Carnegie, Habilidades para el éxito éxito*<sup>4</sup> s'explica aquesta metodologia i es fa prestar especial atenció al pas entre el coneixement i l'adquisició de la pràctica anomenat *La trampa de les sis en punt*. Explica que la majoria de persones amb voluntat d'aconseguir algun objectiu abandona el procés a la meitat del següent ja

<sup>3</sup> Font del model extreta de: Dale Carnegie Training. (2015). *Metodología Presencial Activa en Formación*. Recuperat de [http://www.dalecarnegie.cl/about\\_us/metodologia/](http://www.dalecarnegie.cl/about_us/metodologia/) [Consulta 4 maig 2015].

<sup>4</sup> Dale Carnegie Training. (sense data). *Cursos en abierto*. Recuperat de <http://es.dalecarnegie.com/events/> [Consulta 7 maig 2015].

que el pas mencionat és llarg, doncs es tracta de practicar els coneixements apresos perquè es constitueixi com a habilitat.

Prenent en consideració la finalitat d'aquesta metodologia i l'àmbit en el que s'està estudiant, el lideratge polític, Yancey transporta aquesta idea al terreny dels valors afirmant que "quan el valor s'incorpora habitualment a la conducta, podem denominar-lo virtut. Amb les virtuts ocorre que la persona obra sense necessitat d'estar recordant que ho faci" (2001: 16).

Doncs, es conclou que és necessari posar atenció en el treball constant sobre els valors personals dels líders mitjançant un "procés conscient d'assimilació del valor" (Yancey, 2001: 16) per incorporar-lo finalment en la personalitat pròpia d'una persona determinada i que es manifesti de manera totalment inconscient.

Havent mostrat la importància de les característiques personals que han de potenciar els líders, a continuació s'identificaran les més importants per la composició de la credibilitat dels mateixos i que serviran per poder determinar la situació de lideratge polític actual en el context Espanyol.

## **2.4.2. EL PAPER DE LA CREDIBILITAT EN LA CONSTRUCCIÓ DEL LIDERATGE**

En el present treball s'ha determinat la credibilitat com a característica principal que ha de posseir un líder polític, tot i que estigui determinada pels electors i no per la pròpia persona, tal i com s'ha indicat anteriorment. Així, és necessari definir el concepte de credibilitat per poder estudiar com es fomenta entre els possibles electors o votants.

### **2.4.2.1. Definició conceptual de Credibilitat**

Segons Kouzes i Posner (2012) la credibilitat és la base del lideratge i s'aconsegueix per les accions realitzades diàriament, doncs aquesta "es guanya, no es confereix per títol o posició" (Mitchell, 1998: 169).

Segons les opinions que apareixen al web *Leaders at all levels* (2010) es defineix el lideratge i la credibilitat de la següent manera: El lideratge és més que "un títol a la pròpia porta [...]". Significa tenir confiança i la confiança de les persones que treballen

per a tu, que treballen amb tu i que et compren a tu. Aquesta confiança i confiabilitat és la credibilitat" (Leaders at all levels, 2010).

Com s'observarà més endavant, la relació entre els termes confiança i credibilitat és totalment directe, mantenint un enllaç clau on la confiança és la base i el primer principi per la construcció de la credibilitat. Doncs, és requerit estudiar la composició i construcció d'aquesta.

Les diferents disciplines de les ciències socials també han intentat estudiar la credibilitat al llarg de la història des de múltiples vessants. Aquesta perspectiva multidisciplinària amb la que s'ha estudiat la credibilitat ha induït una especial atenció al tema, creant confusió sobre la seva definició, conceptualització i construcció. (Colquitt, Scott i LePine, 2007).

Alguns autors relacionen la credibilitat amb la veritat en la seva definició conceptual, assegurant que "és l'acte pel qual algú confia o considera que una afirmació o succés determinat és verdader" (Amador, 1998: 84). D'altres com Lee (2012) consideren que aquest factor manté una connexió directa amb la comunicació, assegurant que és "la moneda de comunicació".

Per la seva part, Gil assegura que es pot consensuar la credibilitat com "la capacitat individual de validar tot allò que, tot i no haver estat previ i sensorial o racionalment comprovat, si pot, no obstant, ser assumit com a tal, bé per eliminació dels seus contraris, bé per necessitat imperiosa d'ella mateixa" (2014: 15).

Prestant atenció a les definicions acadèmiques anteriors, es conclou que la credibilitat és un factor multidimensional que es construeix a partir de la confiança en algú o en alguna cosa, doncs es crea per la unió d'un conjunt de valors, habilitats i característiques personals transmeses a la societat mitjançant l'aplicació de la capacitat emocional, sensorial o racional en accions continuades.

A continuació, s'intentarà definir i determinar com es construeix aquesta credibilitat i quins són els aspectes o factors que incideixen i afecten en la seva creació, per finalitzar amb l'extracció d'un valor clau que serà estudiat amb més deteniment a partir d'una investigació de camp delimitada a la política espanyola.

#### 2.4.2.2. Construcció de la Credibilitat

Com s'ha observat en el punt anterior, la confiança és un dels valors més rellevants en la construcció de la credibilitat, de fet, el terme ha rebut atenció en diferents disciplines de les ciències socials: psicologia, sociologia, ciència política, economia, antropologia, història i sociologia (Lewicki i Bunker, 1996) igual que la credibilitat, en aquest cas, credibilitat política.

Com explica Kauppila, "la credibilitat és una qüestió molt delicada i, si la confiança es trenca, hi pot haver anys de treball per reconstruir-la" (2013: 10). Zav Dadabhoy en *The Credibility Factor* (1992) dóna suport a aquest punt de vista explicant la dificultat d'aconseguir credibilitat per la seva construcció a llarg termini i la dificultat per mantenir-la.

En aquesta línia, Kouzes i Posner asseguren que "durant les bones èpoques, la gent manifesta més confiança en el seus conductors; quan els temps són dolents, més cínica es sol tornar la gent. Per això és comprensible que en una recessió prolongada, quan hi ha molts acomiadaments i es redueixen els ingressos familiars, decaigui la credibilitat" (2012: 91). La credibilitat és molt difícil d'aconseguir ja que la seva construcció és lenta i la pèrdua molt ràpida, però és un factor destacat en el lideratge, doncs com apunta Laguna, "conquistar la credibilitat és el millor camí cap a l'èxit" (2005: 53).

Prenent en consideració la complicació de la construcció del factor estudiat, Kouzes i Posner asseveren que la clau són els electors, que entren en joc per la creació de credibilitat. En el seu llibre *Leadership Challenge* (2012) accepten que la construcció del lideratge tracta de la relació amb els altres i dedueix que en el cor d'aquestes relacions es troba el que es coneix com a "factor de credibilitat". Consideren que s'ha de tenir en compte les persones a les que es dirigeixen els líders, és a dir, que han de prendre consciència de les idees i actituds dels seus poderdants, que poden ser molt diferents d'allò esperat (Morrison, 1992). Expliquen:

"Si volen ser creïbles, els líders han d'apropar-se a tots els seus poderdants. Igual que la qualitat i el servei, la credibilitat ve determinada per la gent, pel que els líders han de ser capaços de veure's a si mateixos tal com ho fan els seus poderdants. Això requereix esforç i noves aptituds; un benefici més que es

produeix naturalment a l'ajudar a les persones és que es genera una confiança mútua" (Kouzes i Posner, 2012: 151).

Doncs, tal i com afirmen ambdós autors, "la credibilitat no és un fenomen aïllat, independent del context, sinó que està vinculada a les qüestions que més importen a la gent en el moment de decidir a qui votar" (Kouzes i Posner, 2012: 90). Com asseguren ambdós autors, s'ha de prestar atenció a les preocupacions i temes d'interès dels electors, però cal tenir en compte la seva funció dins d'aquesta construcció de credibilitat. Així, Lee (2012) determina que aquesta es mesura pel poble el qual els líders intenten conduir.

No és un factor que els propis líders construeixin, sinó que mitjançant la potenciació de valors com la confiança pretenen mostrar una imatge multidimensional on les habilitats i característiques dels mateixos són valorades per altres. En aquest sentit, Daboin, Revilla i Moreno (2010). conceben la credibilitat com la creació d'imatges concebudes estratègicament. Expliquen:

"La credibilitat, se sustenta en imatges creades a partir de plans concebuts de manera estratègica. Al polític d'avui, el maquillen i al fer-ho, també li donen un guió [...]. És precís establir patrons comunicacions ocults. Fins i tot l'espontaneïtat més fresca, sosté un fil conductor ocult, ben pensat i establert [...]. Es comunica des d'un procés pensat i repensat per captivar, però es lidera també intencionadament seguint finalitats [...]. El procés comunicatiu, lligat al procés polític i al procés de sosteniment de líders sosté tota una xarxa d'accions ocultes que estableixen la pauta [...] El que es comunica ha de ser influent. Qui es mostra i no demostra, per extensió no comunica" (Daboin, Revilla i Moreno, 2010: 20).

En aquesta línia, Laguna en el seu article *Liderazgo y Comunicación*, proposa un seguit de valors que considera rellevants per la confecció de la credibilitat d'un líder polític:

"El primer tret de credibilitat és la seguretat i fermesa en l'expressió de les idees i conviccions que motiven la seva actuació, així com la imatge d'honradesa i integritat. Tot això complementat amb una actitud vitalista, inductora d'optimisme davant els problemes i reptes. Després la competència i capacitat per abordar amb precisió els temes de debat, sabent intercalar arguments i dades amb referències d'autoritat. Inclús apel·lant a l'humor com element de connexió amb el receptor [...]. Finalment l'empatia [...], pensar en l'altre el qual es tradueix en saber escoltar abans de parlar, en comprendre i posar-se a la pell de l'altre mitjançant

una escolta activa i una actitud oberta. Aquesta capacitat d'interactuar amb el món de forma receptiva i adequada és el que en termes psicològics es coneix com intel·ligència emocional. En definitiva, l'empatia és un principi fonamental del polític que aspira a ser valorat com pròxim o proper" (Laguna, 2011: 54).

Tal i com es destaca en els enfocaments analitzats sobre el lideratge, la intel·ligència emocional és una de les direccions que està prenent el lideratge, on l'atenció recau en "la manera en que gestionen la relació amb ells mateixos i amb els altres" (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002: 34).

D'altra banda, el sindicat UGT Andalusia, realitza una proposta quant als factors dels que es compona la credibilidad, apostant per la confiança i el coneixement. Així, expliquen:

"Tradicionalment, la credibilitat es compona de dues dimensions principals: capacitat de generar confiança i grau de coneixement, on ambdues posseeixen components objectius i subjectius. És a dir, la capacitat de generar confiança és un judici de valor que emet el receptor basat en factors subjectius. De forma similar, el grau de coneixement pot ser percebut de forma subjectiva encara que també inclou característiques objectives de la font o del missatge. [...] Altres dimensions secundaries són, per exemple, el dinamisme o carisma de la font i l'atracció física que genera" (UGT Andalusia, sense data: 7).

Per la seva part, Kouzes i Posner proposen les anomenades sis disciplines de la credibilitat que permeten "crear i mantenir la [...] credibilitat en el lideratge" (2012, 101):

1. Descobrir-se a un mateix
2. Preocupar-se pels poderdants
3. Afirmar els valors compartits
4. Desenvolupar la capacitat
5. Servir a un propòsit
6. Mantenir l'esperança

Es destaca de nou la importància dels poderdants, doncs s'exerceix el lideratge servint a la societat, i és un dels pilars per mantenir l'èxit juntament amb el carisma (explicat anteriorment) i la confiança que s'explicarà amb més deteniment en el següent



apartat, juntament amb el lideratge de servei (servir a un propòsit) com a valors fonamentals de la credibilitat política.

### **2.4.3. ELS VALORS FONAMENTALS DE LA CREDIBILITAT POLÍTICA**

Una vegada realitzada la revisió dels enfocaments sobre lideratge, les qüestions fonamentals de l'àmbit polític, la situació actual sobre el mateix i s'han identificat els valors destacats en la credibilitat, cal iniciar una valoració sobre les característiques a tenir en compte per la construcció de la credibilitat. En l'aproximació que s'ha dut a terme en aquesta investigació s'ha conclòs que la primera motivació que ha de moure a un líder polític és el desig de servir, un fet que aporta confiança en els electors o poderdants i, per tant, credibilitat.

Així doncs, es centra l'atenció en l'estudi d'aquests dos factors (desig de servir i confiança) dels quals un d'ells serà estudiat amb més profunditat a partir d'un anàlisi metodològic. La tria dependrà del grau d'implicació o influència en la credibilitat política. A continuació, s'investigaran ambdós elements.

#### **2.4.3.1. Lideratge i servei**

Els líders polítics construeixen les seves pròpies històries en col·laboració amb els seus seguidors, altres agents socials i condicions històriques. Com explica Karl Marx en el seu llibre *El dieciocho de Brumario de Luis Bonaparte*, "els homes fan la seva pròpia història, però no la fan com ells volen, sota circumstàncies escollides per ells mateixos, sinó sota circumstàncies directament donades i heretades del passat" (1968: 15). Per això, podem parlar de que els líders polítics estan completament relacionats amb la societat ja que "complauen i serveixen als demés amb disposició constant i perpètua sense esperar res a canvi" (Estrada, 2007: 347). És el que s'anomena lideratge de servei.

Segons Russell i Stone, "la investigació sobre el lideratge de servei és bastant indeterminada, una mica ambigua, i majoritàriament de caràcter anecdòtic" (Russell i Stone, 2002: 146), però tot i això és possible discernir les característiques o atributs que ha de tenir un líder de servei partint de la base que la principal motivació d'un líder ha de ser el desig de servir. Russell i Stone (2002) afirmen que el lideratge es porta a

terme correctament quan els líders assumeixen la posició de servent en les seves relacions.

Jiménez (2007), en el seu article *Política para un mundo en cambio*, fa referència al concepte *d'habitus*<sup>5</sup> del líder polític quan relaciona les seves capacitats i ambicions personals amb les seves condicions sociohistòriques (i que també apuntava Marx) que fan possible l'exercici del seu lideratge, és a dir, constitueix una forma de designar el "procés de socialització" (Jiménez, 2007: 5).

El desenvolupament de la societat és central en el pensament dels adherents a l'enfocament de lideratge de servei (Dannhauser i Boshoff: 2006). Segons Nair (1994), "mentre el poder domina el nostre pensament sobre el lideratge, no podem avançar cap a un major nivell de lideratge. Hem de posar el servei al nucli; perquè el poder sempre estarà associat amb el lideratge que té un únic ús legítim: el servei" (1994: 59).

Per la seva part, Drury (2004) afegeix que "és una comprensió i pràctica de lideratge que posa el bé dels que són guiats per l'interès propi del líder. El líder de servei promou la valorització i el desenvolupament de les persones, la construcció de la comunitat, l'autenticitat, la prestació de lideratge pel bé dels dirigits, i l'exercici compartit de poder i de l'estat del bé comú de cada individu, l'organització total i els servits per aquesta" (2004: 8).

Prenent en consideració les diverses definicions, ens centrarem en les aportacions del considerat pare del lideratge de servei, Robert Greenleaf. Greenleaf (1977) ho defineix com una filosofia altruista que dóna suport a la gent que escull servir i després passen a ser líders com una manera d'ampliar el seu servei a la resta d'individus i a les institucions. El lideratge servicial anima a la col·laboració, la confiança, la previsió, la predisposició a escoltar, l'ús ètic del poder i l'apoderament i, sobretot, està basat en la confiança.

Alguns autors com Patterson (2003) comparteixen la idea de Greenleaf (1997) quan confirmen la importància de la confiança en la base d'aquest tipus de lideratge. Fairholm (1994) relaciona el factor de confiança amb la capacitat que poden tenir els líders en estar disposats a transmetre la seva voluntat de comprendre les necessitats i

---

<sup>5</sup> L'*habitus* és "la manera en que una persona incorpora les estructures i les institucions socials, durant les primeres etapes de la seva vida" (Jiménez, 2007: 5)

capacitats dels seguidors individuals i de servir aquestes necessitats. Per altra banda, McGee-Cooper (2003) afirma: "la qualitat més preuada i immaterial del lideratge de servei és la confiança. La confiança que el que dirigeix actuarà en el millor interès dels que segueixen, la seguretat que ell / ella va a servir al grup sense sacrificar els drets de la persona" (2003: 13).

Després d'analitzar les aportacions dels autors mencionats quant a construcció de credibilitat, es conclou que el desig de servei i la confiança són els elements més rellevants per iniciar la confecció de la credibilitat d'una persona, en aquest cas, d'un líder polític. Tot i això, en el temps disponible per realitzar aquest treball, s'ha apostat per estudiar el paper del factor "confiança" com a aspecte determinant en la credibilitat, que com s'ha comentat anteriorment, mantenen una estreta relació. El següent punt, doncs, se centra en explicar aquest valor com a element central de la credibilitat en l'àmbit polític.

#### **2.4.3.2. La confiança**

Tal i com explica Prieto, "la confiança, com el lideratge, és difícil de descriure, encara més: de definir; sabem quan està present i quan no i potser només podem agregar que confiem en la gent predictable, posició la qual és coneguda i mantinguda amb decisió" (Prieto, 2001:25), doncs és un concepte que implica altres factors i elements en la seva construcció. De fet, la problemàtica de la definició dels seus significats ha donat lloc a un ampli ventall d'investigacions i estudis per part de les ciències socials per descobrir tant la seva essència com la seva presència (Dunn, 1993).

Una revisió sobre els estudis dedicats a la confiança revela que "la investigació en ciències socials de la confiança ha produït una gran confusió conceptual sobre el significat de la confiança i el seu lloc en la vida social" (Lewis i Weigert, 1985: 975). Tot i això, les definicions acaben confluint en un significat de confiança compartit.

La definició principal del terme confiança en el Diccionari anglès d'Oxford és basa en la "ferma creença en la fiabilitat, la veritat, o la capacitat d'algú o alguna cosa"<sup>6</sup>. D'altra banda, existeixen els diccionaris oficials tant espanyol com català. El *Diccionario de la Lengua Española* (DRAE) la concep com la "esperança ferma que es té d'algú o

---

<sup>6</sup> Definició extreta de: TRUST. (sense data). Dins *Oxford Dictionaries: Language matters*. Recuperat de <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/trust> [Consulta 6 maig 2015].

d'alguna cosa"<sup>7</sup>. Per últim, El Diccionari de la Llengua Catalana (Institut d'Estudis Catalans) considera que el terme es refereix a la "seguretat de qui compta amb el caràcter, la capacitat, la bona fe, la discreció d'algú"<sup>8</sup>.

Gil Escudero delimita el terme com "una particular disposició de l'ànim amb suficient esperança i seguretat a alguna cosa o algú, respecte a la seva permanència d'estat o certa capacitat d'actuació per la seva part, sense la possibilitat d'alteració en un temps o espai determinats (Gil, 2014:15). Per la seva part, Rotter (1980) concep la confiança com "una expectativa generalitzada que manté un individu de que la paraula, la promesa o postura d'un altre individu o grup és fiable" (cit. Benner, 2000: 46).

Prenent en consideració aquesta relació entre dues o més persones, Montero, Zmerli i Newton afirmen que "existeix confiança quan A creu que B no el danyarà conscient o intencionadament, en el pitjor dels casos, i que tractarà d'actuar en el seu interès i protegir-lo en el millor dels casos" (2008: 16).

D'aquesta manera, es pot ratificar la idea que exposava Misztal (1998) quant a l'exposició directe de la confiança en les relacions socials. De fet, en un dels estudis realitzats per Habermas (1984) es va concloure que quan els actors socials es comuniquen es basen en un intercanvi de confiança mútua entre ells ja que "una societat on els membres són incapaços de distingir els missatges verços dels enganyosos, es col·lapsaria" (Bok, 1989: 18). Així, s'accepta la posició d'Aristòtil en relació a la veritat, assumint que les declaracions verces són preferibles a les mentides (Misztal, 1998; Bok, 1989 i Bowman i Menzel, 1998).

En aquesta línia, Dunn (2000) i Putnam (1993) demanden la implicació de la política en aquest àmbit per la solidificació i continuació de l'existència de les institucions i dels valors democràtics com a base essencial pel manteniment de la societat. Dunn explica que "la racionalitat de la confiança en les estructures particulars de relacions socials i polítiques és un problema urgent de l'enteniment polític en qualsevol societat del món modern" (2000: 281), doncs és un bé públic amb molt de valor sostingut directament pels membres d'una societat (Misztal, 1998) i s'hauria d'apreciar i veure com un bé

---

<sup>7</sup> Definició extreta de: CONFIANZA. (sense data). Dins *Real Academia Española: Diccionario de la Lengua Española*. Recuperat de <http://lema.rae.es/drae/?val=confianza> [Consulta 7 maig 2015].

<sup>8</sup> Definició extreta de: CONFIANÇA. (sense data). Dins *Institut d'Estudis Catalans: Diccionari de la Llengua Catalana*. Recuperat de <http://dlc.iec.cat/results.asp?txtEntrada=confian%E7a&operEntrada=0> [Consulta 7 maig 2015].

social indispensable per crear institucions eficaces, responsables i, sobretot, representatives per la societat (Putnam, 1993).

És necessari que els líders polítics realitzin un exercici de confiança mútua entre el els seus quadres polítics i els seus susceptibles votats, els electors, per garantir la continuïtat del sistema, de la democràcia i per mantenir la confiança amb la societat per ser creïbles tot i que en ocasions pot veure's danyada.

Igual que la credibilitat, si la confiança es veu deteriorada és complicat recuperar-la (Nootboom, 2010 i Misztal, 1998) bàsicament per tres factors proposats per Slovic (1993) en el seu llibre *Perceived risk, trust and democracy*:

1. Els actes negatius que destrueixen la confiança posseeixen més importància i tenen més pes en els esdeveniments positius.
2. Les fonts que transmeten i expliquen males notícies són percebudes com més creïbles que les fonts que informen de bones notícies.
3. Una vegada s'ha creat la desconfiança, aquesta tendeix a ser reforçada. Per tant, per recuperar la confiança és necessària la comunicació de doble sentit i la participació ciutadana.

Com es pot comprovar, els esforços dedicats a crear confiança i mantenir-la són molt inferiors als dedicats a recuperar-la inclús emetent bones notícies i realitzant actes positius per la societat, doncs algun petit dubte creat entre els electors és susceptible de trencar la confiança creada.

Els investigadors Torres i Vera van realitzar un estudi sobre confiança i credibilitat i van concloure que quant a confiança en els missatges, els ciutadans valoren (2012: 14):

1. Que el missatge sigui clar i concís
2. Que s'actualitzi periòdicament i es comuniqui qualsevol novetat
3. Que s'expliqui la veritat absoluta
4. Que qui proporciona les dades sigui creïble

D'altra banda, en el mateix estudi s'ha descobert que el que crea més desconfiança és:

1. Que vingui d'una font qualsevol, encara que sigui dubtosa
2. Que s'utilitzi un argot o un vocabulari tècnic o científic

3. Que admeti incertesa
4. Que qui envia el missatge inclogui les seves pròpies conclusions

Amb l'obtenció d'aquests resultats es conclou que la transparència "és indispensable pel manteniment de la confiança i s'aconsegueix a través d'una comunicació veraç [...] i que s'entengui fàcilment" (Torres i Vera, 2012: 14).

Hance, Chess i Sandman (1998) asseguren que existeix una alta probabilitat de possibilitats de que una minoria de la societat no arribi a confiar en les institucions i els polítics, però la real preocupació ha de ser la constància en mantenir i reforçar la credibilitat, ja que és un factor que pot generar una gran oposició per part dels electors i el públic en general.

Tot i aquesta problemàtica, és necessari tenir en compte els factors generadors de la confiança per poder establir estratègies concretes en cada un d'ells i poder suavitzar el descontentament social que genera la desconfiança. Diversos autors al llarg de la història han intentat determinar aquests factors des de múltiples perspectives, doncs la confiança és un fenomen multidimensional.

Peters, Covello i McCallum (1997) aposten per un estudi empíric sobre el concepte i determinen els següents factors que determinen la confiança:

1. Coneixement i experiència –mencionats per Dale Carnegie.
2. Transparència i honestedat –destacats també per Torres i Vera (2012).
3. Preocupació i empatia –anomenats per Kouzes i Posner (2012).

Per la seva part, Espulga, Gamero, Prades i Solà (2008) divideixen la confiança en dues dimensions: la competència tècnica (*expertise*) i l'afectiva (*trustworthiness*), és a dir, coneixement teòric i pràctica, experiència, tal i com mostren molts autors dels mencionats.

Després de l'anàlisi de la credibilitat i la seva construcció, s'ha determinat que la base de l'èxit d'un líder polític recau en la motivació per donar un servei a la societat i en la confiança que es crea entre la personalitat que lidera i aquesta. Tot i això cal destacar que en les arrels més profundes d'aquests aspectes, inclús en la tipologia de servei, rau la confiança, doncs tal i com exposa McGee-Cooper, la qualitat més preuada del lideratge de servei és la confiança.

És un concepte, com s'ha dit anteriorment, multidimensional i sense una definició exacte. És un fenomen que sorgeix en les relacions socials d'una o diverses comunitats. És un valor clau en la continuació d'un sistema polític i, per tant, valor clau en la construcció del lideratge polític ja que atén a molts i variats valors i aspectes descoberts, investigats i exposats en aquesta investigació.

Quant als valors i factors que contribueixen a la construcció de confiança i, per tant, a la credibilitat en un polític, s'ha realitzat una classificació dels deu aspectes més destacats:

1. Intel·ligència emocional i comunicativa
2. Carisma
3. Integritat
4. Honradesa
5. Autoritat
6. Experiència
7. Coneixement
8. Empatia
9. Transparència
10. Desig de servir

Com ja s'ha explicat anteriorment, el poder de la imatge com a transmissió de valors és fonamental. Un polític ha d'entendre i dominar aquesta qüestió ja que la seva imatge apareixerà multiplicada per diferents plataformes i mitjans. Amb tot, la televisió és el mitjà més vist actualment en un context digital. És per aquest motiu que pren importància l'estudi de la telègenia en el cas de la transmissió del discurs polític. Com es veurà més endavant, a la telegènia intervenen qüestions de forma i de contingut de discurs. En el cas de la recerca descriptiva i exploratòria que es presenta, s'ha cregut interessant realitzar un apropament inicial al paper de la imatge del polític en les intervencions televisives seleccionades per aparèixer a les informacions dels telenotícies de major audiència.

A continuació, es parlarà i investigarà la construcció de la confiança política en clau telegènica amb l'objectiu de determinar aquells aspectes s'identifiquen en la imatge d'un polític per procedir, finalment, a la configuració d'un instrument de mesura quantitativa de credibilitat a partir de l'anàlisi de la confiança.



## **PART III.**

# **METODOLOGIA**



### 3.1. FORMULACIÓ DE LA PREGUNTA D'INVESTIGACIÓ

---

La principal motivació per iniciar aquesta investigació ha estat descobrir per què les persones no confien en els polítics. Des del punt de vista de la pròpia investigadora, es considera que un país o sistema polític ha d'estar governat per garantir tot un seguit de drets i obligacions ciutadanes, mantenir l'estabilitat cultural, social, política i econòmica del país i vetllar per la seguretat de la societat. En el cas espanyol, però, existeix una desafecció política clara i evident que s'ha volgut investigar per trobar l'arrel del problema. El present treball, doncs, es basa precisament en la següent pregunta:

- Quines qüestions intervenen en la percepció de credibilitat política d'un líder del segle XXI?

A partir d'aquesta pregunta van anar sorgint els punts necessaris i preguntes d'investigació següents que han permès la concreció en l'estudi de la credibilitat a través del valor de la confiança.

La recerca documental i bibliogràfica, juntament amb un coneixement més profund de la qüestió gràcies a l'etapa descriptiva (que permet exposar com s'ha construït un concepte) i exploratòria (que permet conèixer com s'ha abordat amb el pas del temps, segons les diferents perspectives i l'aparició de nous elements com tecnologies, organitzacions socials, o enfocaments disciplinaris, etc.) ha ajudat a presentar un treball sobre aspectes més concrets del lideratge com el paper que juga la confiança en la construcció de la credibilitat telegènica d'un líder polític, o quins són els valors que aquest hauria d'integrar per complir amb satisfacció la seva feina.

## 3.2. OBJECTE D'ESTUDI

---

L'objecte d'estudi del present treball és la identificació dels valors i aspectes telegènics que determinen la confiança, entesa aquesta com a factor fonamental per la construcció de la credibilitat d'un líder polític.

Així, a través del present estudi es pretén elaborar una proposta metodològica per localitzar aquests valors, realitzant una contrastació entre la revisió bibliogràfica y documental amb els resultats obtinguts de la construcció d'una metodologia qualitativa amb vocació exploratòria.

L'estudi ha de servir com a punt de partida per futures i possibles noves investigacions en les que puguem arribar a realitzar una correlació de resultats en alguns aspectes, com per exemple, la relació que pot existir entre la mirada i la confiança.

Per arribar a la identificació de valors que determinen la confiança telegènica d'un líder polític espanyol, s'ha dut a terme un creuament de dades a través de la construcció d'un panell d'experts als quals se'ls ha realitzat entrevistes en profunditat.

Es considera que la investigació pot tenir repercussió, no només a nivell acadèmic o científic, sinó que podrà ser útil pels líders i assessors polítics en un futur, quan la literatura i la investigació sobre valors polítics hagi avançat. Aquest treball, però, pot servir com una fase inicial per conèixer l'estat del lideratge polític a Espanya i com han de ser els seus líders per tenir credibilitat en els moments actuals.

### 3.3. JUSTIFICACIÓ DELS CRITERIS METODOLÒGICS

---

Per abordar l'estudi de la qüestió presentada s'ha utilitzat un instrument qualitatiu degut a les característiques i especificitats del tema. Abans d'iniciar l'explicació de la descripció metodològica de la present exploració, es definirà breument el concepte d'investigació qualitativa. Mouly (1978) conclou que és un procés que es segueix per trobar solucions fiables als problemes plantejats.

Atesa la dificultat d'abordar un tema d'estudi complex i en contínua definició, s'ha optat per la realització d'una recerca descriptiva i exploratòria per tal de buscar respostes concretes. D'aquesta manera, tenint en compte la naturalesa multidimensional del tema estudiat, s'ha considerat necessari i adequat utilitzar un instrument metodològic qualitatiu ja que pot ajudar a definir millor un possible concepte i objecte d'estudi ajustat al moment actual.

Per la seva part, Munarriz assegura que "aquesta investigació aborda diferents realitats d'estudi i les diferents formes d'afrontar aquesta realitat com les resumim" (1992, 102). Tenint en compte les diverses consideracions exposades, és necessari utilitzar un instrument qualitatiu.

L'estat actual de la qüestió investigada, com s'ha assenyalat anteriorment, respon a una falta de consens generalitzat per diverses causes (Bass i Stogdill, 1974; Jiménez, 2007; Bennis i Nanus, 2008; Bennis i Nanus, 1997; Arlene, 2009; Núñez 2003 i Prieto, 2001). Es destaquen les següents:

- La llarga trajectòria històrica del fenomen del lideratge.
- La visió canviant sobre la naturalesa i essència del ser d'un líder.
- Les diferències entre èpoques històriques en tots els àmbits de la vida.
- Les diferències polítiques, econòmiques, culturals, relacionals, emocionals, de finançament, de salut, comunicacionals i d'estil de vida entre països.
- Les especificitats concretes de cada país al món.
- L'observació de varis sistemes polítics a nivell mundial.
- Les alteracions constants en la visió de com ha de ser un líder polític.
- Els factors econòmics, socials, polítics, comunicatiu i culturals de cada situació.

- El context econòmic, social, polític, comunicatiu i cultural de cada societat.
- L'evolució de la mentalitat i la manera de fer de les societats.
- L'ètica, la moral i els valors que integren les diverses societats.
- Les necessitats canviants de les societats i tots els àmbits i factors que les envolten.
- Les diverses perspectives acadèmiques, professionals i dimensionals que han abordat el tema.
- L'àmplia varietat de camps d'estudi que han adaptat el terme en el seu àmbit.

El lideratge i, més concretament, el lideratge polític, és un camp que ha rebut molta atenció per part de la literatura acadèmica i altres àmbits, però per les raons descrites, resulta complicat trobar solucions i resultats fiables. És un concepte multidimensional i multidisciplinar que pot ser estudiat amb diversos mètodes i tècniques. Aquesta perspectiva multimètode és denominada per Denzin com "bricolatge" perquè es tracta de muntar un trencaclosques, "un teixit de pràctiques que proveeix la solució a un problema en una situació concreta" (Galeano, 2004: 20).

En tot l'estudi del tema, s'han identificat molts enfocaments que conformen un tot; un dels objectius de la investigació és precisament poder donar algunes respostes concretes a partir d'una "aproximació més propera a l'objecte que estudia" (Galeano, 2004: 20) que permetrà la investigació de caràcter qualitatiu.

D'altra banda, també s'utilitza l'instrument qualitatiu perquè com descriuen diferents autors, estudia els fenòmens socials (Taylor i Bodgan, 1994; Galeano, 2004 i Ruiz, 2012). Galeano declara que "és una manera d'encarar el món de la interioritat dels subjectes socials i de les relacions que estableixen amb els contextos i amb altres actors socials" (2004: 16). Exactament, "els mètodes qualitius estudien significats intersubjectius, estudien la vida social en el seu propi marc natural sense distorsionar-la ni sotmetre-la a controls experimentals" (Ruiz, 2012: 44).

Amb aquesta proposta d'estudi, doncs, es pretén realitzar una aproximació al fenomen a estudiar per tenir una percepció més íntegra, que és la percepció de credibilitat a partir de la imatge televisiva que projecten els líders polítics, prestant atenció als elements que generen confiança, que, com s'explica, es considera un concepte clau en la determinació de la credibilitat. Aquesta és la raó per la qual s'entrevistaran a persones que per la seva experiència i per la seva vinculació a la política i a la

comunicació poden ajudar a completar o construir un concepte que pot ser investigat i mesurat més endavant. D'aquesta manera es proporciona una eina que pot ajudar a acostar els líders amb els seus electors.

No es poden entendre els líders polítics per si sols; aquests actuen en un context i sistema concret, que en aquest cas és Espanya. El lideratge és un fenomen que és necessari aplicar-lo en un entorn determinat per estudiar les accions concretes que es delimiten segons les especificitats del lloc. Per tant, com bé assenyalen Taylor i Bodgan, "les persones, els escenaris i els grups no són reductibles a variables, sinó considerats com un tot" (Taylor i Bodgan, 1994: 20). S'hauran de valorar conjuntament tots els factors mencionats per extrapolar idees clares i concretes que aportin algun punt de consens per poder millorar el coneixement de la credibilitat a partir de l'estudi de la telegènia política al cas espanyol. Així, es realitzarà una valoració interpretativa dels resultats qualitius.

## **3.4. OBSERVACIÓ DOCUMENTAL**

---

Per estudiar aquest tema s'ha realitzat, en primer lloc, una recerca bibliogràfica o documental que ens ha ajudat a configurar el corpus teòric de la investigació. Aquesta revisió de la literatura proveeix als investigadors del coneixement necessari per "captar esquemes interpretatius dels grups estudiats" (Galeano, 2004: 20). Per documentar la realitat que es pretenia observar, s'ha seguit la proposta de Quintana Peña (2006) en el seu llibre *Psicología: Tópicos de actualidad*.

### **3.4.1. APROXIMACIÓ INICIAL SOBRE LA REALITAT ESPECÍFICA D'ANÀLISI**

Aquest treball s'ha dut a terme a partir d'una fase exploratòria amb l'objectiu de documentar el tema que posteriorment s'analitzaria. La documentació es pot definir com "aquella ciència general que té per objecte l'estudi del procés de comunicació de les fonts documentals per l'obtenció de nou coneixement" (Yepes, 1981: 707). S'entén, doncs, per "qualsevol tipus de registre anecdòtic [...] que permeti reconstruir i contextualitzar el procés, fenomen o realitat objecte d'anàlisi" (Quintana, 2006, 56).

En l'etapa inicial de recerca es va realitzar una revisió profunda de tota la documentació existent sobre el tema del lideratge amb l'objectiu d'entendre el significat del concepte i observar les definicions disponibles que s'havien realitzat en la literatura d'aquest àmbit al llarg de la història per tal de familiaritzar-se amb la realitat que s'investigaria. D'aquesta manera, es va poder entendre no només la naturalesa i significat del terme, sinó la profunditat, els enfocaments i dimensió del mateix. Es va determinar la multidimensionalitat a partir de la recerca dels enfocaments principals sobre lideratge. Es va concloure que era una terme en construcció constant ja que s'entenia pel context de cada moment al llarg de la història i depenia de l'àmbit on es desenvolupava el lideratge, en aquest cas, polític.

### **3.4.2. IDENTIFICACIÓ DEL TEMA O PROBLEMA D'INVESTIGACIÓ**

Donat que el tema del lideratge resultava molt extens, es va decidir centrar els esforços en estudiar el lideratge polític. Aquest era, però, un tema on també calia ajustar l'abast de la mirada tenint en compte l'espai social en el que s'estudia. Cada

sistema polític presenta especificitats concretes. Un líder polític als Estats Units es regeix per un sistema majoritari on hi ha una competició centrípeta i bipartidista, mentre que als països mediterranis i, concretament Espanya, estan immersos en un sistema proporcional polaritzat, regit per una competició centrífuga de les diverses forces polítiques en el que s'hi destaca la gran quantitat de partits.

En el seu llibre *Príncipe en campaña*, Gabriel Colomé explica per què Espanya presenta un sistema tan singular a diferència de la resta dels sistemes polítics occidentals:

“Ens referim a la implantació del sistema democràtic en un moment històric que compte ja amb uns mitjans de comunicació de massa moderns i, sobretot, la televisió. Aquest element serà decisiu en la construcció dels partits polítics, alguns dels quals passaran de ser clandestins a partits de masses amb tendències catch-all, donant rellevància als lideratges, a la personalització de les campanyes electorals i la deriva d'unes eleccions parlamentaries a una mecànica d'elecció presidencialista. Aquesta trets distintius marcaran el sistema de partits espanyol” (2005: 17).

S'han analitzat, doncs, les especificitats principals d'Espanya que són la influència de la televisió –que permet la telegènia política– i el context de digitalització en el que estem immersos.

Després d'observar el pes o importància que la credibilitat jugava en relació amb el concepte nuclear de la recerca –el lideratge polític– es va decidir estudiar la credibilitat dels líders polítics espanyols. Era, doncs, necessari determinar el procés de construcció de la credibilitat i els valors dels quals estava construïda. La recerca i anàlisi bibliogràfica i documental va permetre identificar la confiança com a valor principal, bàsic i fonamental de la credibilitat política.

Es va escollir una alternativa d'investigació qualitativa perquè “no existeix un desenvolupament consolidat de teoria formal o general, doncs es requereix d'una feina de producció teòrica substantiva [...] que involucra l'estudi d'un fenomen ubicat en un context situacional particular” (Quintana, 2006: 54). Així, es va determinar l'estudi concret del paper que juga la confiança en la construcció telegènica d'un líder polític en el context espanyol a partir d'una anàlisi exhaustiva de la construcció de la credibilitat i de la mateixa confiança. A continuació, s'exposa el procediment de la fase d'obtenció d'informació sobre tots els conceptes bàsics mencionats anteriorment.

### 3.4.3. EXPLORACIÓ DE LA LITERATURA

És una part fonamental en el procés d'investigació ja que es tracta de la revisió i anàlisi de tota la literatura existent sobre un tema. En aquest cas, al ser un tema tant ampli ha calgut un esforç elevat per anar depurant i sanejant els conceptes, idees i aportacions que van apareixent al llarg de l'estudi teòric el qual "serveix de guia indicativa i provisional per donar suport a la construcció conceptual" (Quintana, 2006: 55).

Es van consultar diverses fonts documentals tant en anglès, com en castellà i català, tenint una predominança del primer, doncs el lideratge és una temàtica molt important en països com els Estats Units on hi ha una més llarga tradició en l'estudi d'aquestes qüestions.

El suport documental obtingut ha estat tant en format digital com en format paper de les quals es poden distingir les primàries, enteses com "objectes, documents, entrevistes i registres de testimonis oculars, histories orals, diaris i expedients escolars originals" (Neil, 1999: 207) i les secundàries, que són documents de segona mà, és a dir, relats dels que altres van presenciar però que la font no ho va fer directament" (Neil, 1999: 207). Entre aquestes fonts s'han consultat les següents<sup>9</sup>:

- Llibres i articles de revista especialitzats en lideratge i totes les seves vessants dimensionals on es destaca, especialment, els dedicats a la política, especialitzats en història d'Espanya, sobre teories d'organització, sobre líders i propostes estratègiques, referents també sobre la credibilitat i la confiança, sobre digitalització, xarxes socials, Internet, mitjans i telegènia.
- Pàgines web relacionades amb la temàtica estudiada.
- Tesis doctorals, tesines i investigacions sobre lideratge i les seves vessants.
- Diccionaris i enciclopèdies que han aportat definicions oficials sobre alguns termes
- Actes de congressos relacionats amb el lideratge, la política i la governabilitat.
- Productes audiovisuals d'alguns mitjans penjats al portal web *Youtube*.

Tots aquests documents s'han trobat en diversos espais, tant d'Internet com en paper. S'ha acudit a:

---

<sup>9</sup> Tots els documents mencionats queden citats en l'apartat bibliogràfic del final d'aquesta investigació.



- Catàleg Col·lectiu de les Universitats de Catalunya
- Catàleg de les biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona
- El Trobador+ (de la UAB)
- Dipòsit Digital de Documentació (DDD) de la UAB
- Revistes Catalanes amb Accés Obert (RACO)
- Fundació Dialnet
- Tesis Doctorals en Xarxa (TDX)

Alguns documents també s'han obtingut mitjançant diferents cercadors gratuïts, com Google Llibres o Google Acadèmic.

S'han tingut en compte els processos de catalogació dels documents i la forma com es pot optimitzar la cerca en les diferents plataformes tenint en compte els criteris d'identificació de fonts i materials. S'ha comprovat la científicitat dels documents fonamentals usats en aquest treball, descartant-ne aquells que feien dubtar del seu rigor científic i acadèmic.

A més, s'han realitzat entrevistes a diferents especialistes –com s'explicarà a continuació– que van aportar el seu punt de vista sobre la situació espanyola i la seva diferenciació de la resta de països i de sistemes juntament amb un anàlisi descriptiu dels valors que conformen la confiança.

Es va iniciar la investigació amb una aproximació al lideratge a partir d'uns quants llibres i articles de caràcter general que van permetre l'aproximació al tema. Gràcies a aquests, es van anar descobrint nous autors i nous documents, generalment acadèmics que van permetre l'anàlisi del lideratge polític a Espanya.

Ha estat un procés amb una dificultat elevada degut a la gran quantitat de literatura sobre lideratge, política i valors, són molts els experts que han realitzat aportacions des de diferents disciplines i camps. El procés de selecció d'informació ha estat clau a l'hora de dissenyar el corpus teòric. Com s'ha comentat anteriorment, abans d'iniciar l'anàlisi de l'estat de la qüestió es va obrir un període de repàs documental de la literatura existent en la que es van destacar alguns autors de referència i alguns d'altres que eren recurrents en molts dels documents trobats.

Es pot parlar d'una recerca de caràcter descriptiu per les raons que Namakforoosh destaca i que són aplicades en la present investigació (2005: 92):

1. Descriure les característiques de certs grups: es pretén identificar bàsicament els valors que integren un líder polític en el context espanyol.
2. Realitzar un pronòstic: en aquest cas, identificar els canvis que s'estan produint actualment per determinar alguna línia de futur de com serà líder polític en una situació de digitalització cada vegada més consolidada.

També és exploratòria perquè l'objectiu és "captar una perspectiva general del problema. Aquest tipus d'estudis ajuden a dividir un problema molt gran i arribar a uns subproblemes més precisos" (Namakforoosh, 2005: 89), és a dir, per trobar algun punt de consens sobre el tema en qüestió.

Seguint aquests criteris, es va redactar la teoria del tema, però cal afegir que aquesta investigació és només una proposta descriptiva i exploratòria.

### 3.5. INSTRUMENT QUALITATIU – PANELL D'EXPERTS<sup>10</sup>

---

Amb tota la informació obtinguda a través de l'observació documental i el marc teòric elaborat, s'ha considerat oportú construir un panell d'experts per tal d'obtenir nous punts de vista a partir de la realització d'entrevistes qualitatives a experts en política i comunicació.

#### 3.5.1. JUSTIFICACIÓ DE L'EINA D'AVUACIÓ

Segons la web EuropeAid, -mitjançant la qual la Comissió Europea presenta i facilita recursos als investigadors de la Unió Europea per realitzar investigacions, estudis i avaluacions- un panell d'experts pot ser definit com "un grup d'especialistes independents i reputats en, com a mínim, un dels camps que pertanyen al programa que es va a avaluar, al que es reuneix per tal d'emetre un judici col·lectiu i consensuat sobre aquest programa"<sup>11</sup>.

S'ha cregut necessari utilitzar aquest instrument per obtenir noves respostes sobre diversos punts relacionats amb el tema estudiat. S'ha focalitzat l'interès en realitzar qüestions sobre les especificitats del context espanyol, la visió social sobre la política del país i els seus líders, els valors que configuren la credibilitat i els que construeixen la confiança en el camp específic de la televisió per acabar amb l'opinió personal dels experts sobre els valors, aspectes o factors que hauria de posseir un líder per ser qualificat de bo en la seva tasca com a polític.

Els resultats extrets seran claus per poder contrastar les dades, informacions i resultats obtinguts en la cerca documental, a més de poder contestar les preguntes d'investigació i poder arribar a alguna conclusió sòlida i clara sobre aquest tema ja que, com s'ha assenyalat en varies ocasions, es tracta d'una literatura que manca de consens.

Aquesta eina qualitativa permet estalviar temps en la investigació degut al coneixement dels experts sobre el tema estudiat, però existeixen limitacions en les

---

<sup>10</sup> Vegeu Annex 7.1

<sup>11</sup> Disponible a: EUROPE AID. (sense data). *Panel de expertos*. Recuperat de [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_pan\\_res\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_pan_res_es.pdf) [Consulta 15 maig 2015].

valoracions de les respostes, ja que s'acaben ometent opinions minoritàries –donant importància a les més dominants.

Per a l'elaboració del panell s'han seguit una sèrie de procediments i criteris d'acord a les circumstàncies del tema que requerien de respostes concretes.

### **3.5.2. SELECCIÓ D'EXPERTS**

La selecció d'experts ha estat valorada i determinada segons els objectius de la investigació i tres criteris clau pel funcionament del panell, que s'han recuperat del document elaborat per EuropeAid<sup>12</sup>:

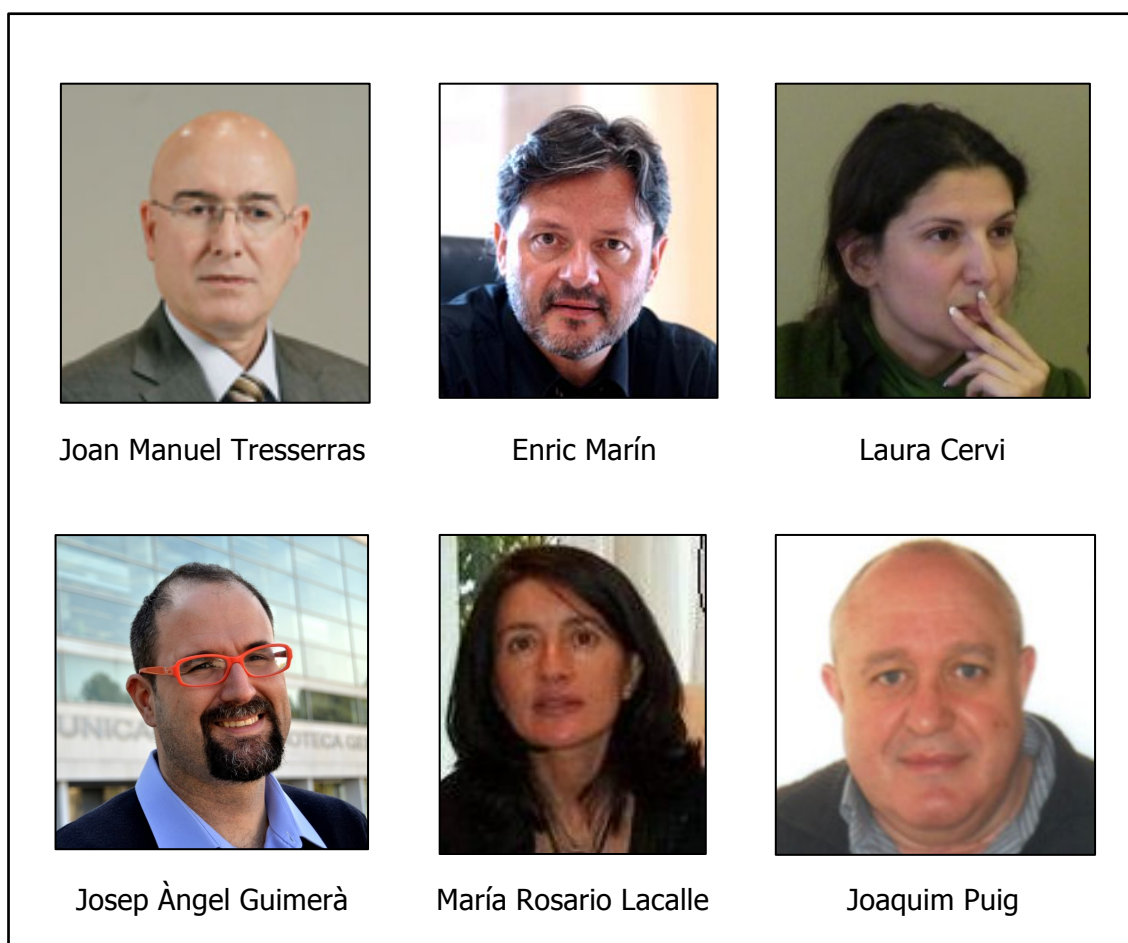
1. L'experiència professional i el nivell de coneixement en el camp del lideratge, la política i la comunicació, destacant especialment en la part que fa més referència a l'àmbit polític com a fonament principal del contingut de la investigació. Cal afegir que no s'han tingut en compte els factors edat, sexe i ideologia.
2. Independència de l'especialista respecte del tema, doncs en cap cas l'expert s'inclou i forma a passar part de l'objecte d'estudi, sinó que es limita a donar la seva opinió i punt de vista sobre les qüestions realitzades per part de la investigadora.
3. La capacitat de treball en equip, d'escoltar i mantenir una ment oberta. Cal assenyalar que aquest últim punt també ha estat aplicat en la pròpia investigadora per poder mantenir una conversa oberta i fluida amb els especialistes.

Per tal de seguir aquest criteri, s'ha optat per la utilització d'una entrevista semiestructurada –la construcció de la qual s'explicarà més endavant. L'accessibilitat als entrevistats i la seva predisposició a respondre a l'entrevista ha estat elevada, ja que tots ells són docents i investigadors de la Universitat Autònoma de Barcelona, centre en el que es presenta el present estudi. A més, s'han descartat de manera directa els especialistes dels quals o bé no s'ha obtingut resposta, o aquesta ha estat negativa.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*

Una vegada coneguts els criteris que s'han seguit, els experts seleccionats per l'anàlisi d'aquesta investigació i que han conformat el panell d'experts són:



**Figura 4.** Panell d'Experts entrevistats per la realització de la present investigació.

### 3.5.3. REALITZACIÓ DE LES ENTREVISTES<sup>13</sup>

Totes les entrevistes van ser realitzades les dues primeres setmanes de maig, amb una durada aproximada d'entre mitja hora i una hora i mitja, depenent del temps disponible dels experts, el seu coneixement sobre el tema i la implicació dels mateixos en l'elaboració de les respostes. Cal afegir que es van realitzar tant de manera presencial com telefònicament.

Posteriorment al contacte inicial per missatgeria electrònica i abans de la realització de les entrevistes es va dur a terme una conversa amb cada un dels especialistes per donar-lis informació bàsica de la recerca, els objectius principals, la temàtica de l'estudi

<sup>13</sup> *Vegeu Annex 7.3*

i una explicació general del tipus de preguntes estipulades. Aquest primer contacte va ser molt positiu a l'hora de la realització del qüestionari, ja que la relació entre els entrevistats i la investigadora era més distesa, oberta, còmode i recíproca.

Tot i això, cal esmentar que en alguns casos hi ha hagut respostes massa concretes o tancades degut a la realització del qüestionari per telèfon, ja que redueix les possibilitats d'interacció i interpretació gestual que pot oferir una conversa d'investigació en directe.

Una vegada realitzades les sis entrevistes es va procedir a la seva transcripció i anàlisi de contingut mitjançant l'instrument de la parametrització –que s'explicarà en el següent apartat. S'ha procedit a la codificació de les respostes, resultats que queden recollits en els annexos del present treball.

#### **3.5.4. FORMULACIÓ I DISSENY DEL QÜESIONARI<sup>14</sup>**

Les converses professionals realitzades s'emmarquen dins la categorització que Millar, Crute i Hargie (1992) defineixen com entrevista d'investigació, entesa com una eina que permet la recollida d'informació que sigui rellevant per aconseguir els objectius marcats en un estudi de caràcter social.

Cal mencionar que són entrevistes en profunditat i de tipologia semiestructurada que consisteix en una "aproximació informal mitjançant entrevistes amb informadors clau, que han estat específicament seleccionats" (Prudhon, 2002:197).

Amb la utilització d'aquesta tècnica semiestructurada, s'ha permès realitzar un qüestionari estàndard, amb algunes preguntes sense direcció concreta, és a dir, de resposta lliure, i algunes d'altres més específiques que animaven a l'entrevistat a donar respostes concretes, no genèriques ni divagants. Al no estar del tot programada, podien sorgir noves preguntes que acabessin de completar les qüestions realitzades.

Per la formulació del qüestionari s'ha tingut en compte el corpus teòric realitzat anteriorment –perquè son qüestions vinculades a l'estat espanyol–, i s'ha dividit en quatre parts:

---

<sup>14</sup> *Vegeu Annex 7.2*

1. Context espanyol → s'han dut a terme preguntes relacionades amb el lideratge polític a Espanya, incidint en les especificitats concretes del territori.
2. Confiança i credibilitat → qüestions relacionades amb la telegènia i la construcció dels valors mencionats.
3. Valors personals → en aquest tercer apartat es demanava l'opinió personal sobre el quadre de valors que hauria de posseir un líder polític.
4. Aspectes visuals → de la mateixa manera que en l'anterior part, però dels factors i aspectes visuals com la vestimenta, el pentinat, el color de la pell, els complements o el sexe dels líders.

A més, s'han pres les precaucions necessàries per evitar que hi hagi algun biaix en la presentació del tema a investigar, de tal manera que les preguntes realitzades no predisposin alguna resposta o tinguin alguna connotació implícita.

Com expliquen Denzin i Lincoln, "la decisió sobre quines eines utilitzar i quines pràctiques d'investigació s'han d'aplicar, no és predeterminada. La seva selecció depèn de les preguntes que es fan en el procés d'investigació i les preguntes depenen del context on es treballa i del que l'investigador pot fer en aquelles condicions" (1994: 2). Per aquesta raó, cal mencionar que el qüestionari dut a terme es pot sotmetre a consideració de l'acadèmia per una posterior reformulació i posada en pràctica amb una audiència captiva per ser millorat.

La intenció de la investigació és obtenir resultats concrets d'un tema ampli i difús quant a consens. Per tant, s'espera que aquest estudi serveixi només de base per seguir explorant la temàtica des d'altres perspectives o vessants.

### 3.6. ANÀLISI QUALITATIU - ENTREVISTES

---

Una vegada realitzades les sis entrevistes, s'ha passat a l'extracció de resultats. Un dels objectius específics de la investigació és poder arribar a conclusions concretes referents a la temàtica del lideratge, ja que no hi ha consens sobre la seva definició ni la forma d'abordar i entendre el tema entre acadèmics, estudiosos i professionals.

Per analitzar els resultats, s'ha tingut en compte la distribució en quatre parts de l'entrevista, com s'ha mencionat anteriorment. D'aquesta manera, es poden diferenciar dues tipologies d'anàlisi: el qualitatiu tradicional i la parametrització de valors.

Els apartats de context espanyol, confiança i credibilitat i aspectes visuals, s'ha analitzat de manera tradicional, a partir d'una extracció de resultats. Amb l'objectiu de valorar les respostes dels entrevistats, s'ha dut a terme una comparació de totes les qüestions realitzades de manera separada, per clarificar l'anàlisi i els resultats o conclusions arribades en cada cas.

A més, s'ha inclòs una taula-resum de conclusions en cada una d'aquestes tres parts i de totes les preguntes analitzades per separat per disposar d'una visió més global de les respostes, mostrant les diferents opinions dels experts i quants d'ells donen suport a cada idea. A continuació, s'inclou un breu exemple que es correspon al primer anàlisi sobre el context espanyol:

<b>El context espanyol</b>	
<b>Els valors personals dels líders i la seva equivalència en tots els sistemes polítics del món</b>	- Tres de sis, consideren que cada sistema polític té unes especificitats que influeixen de manera directa en la creació d'un quadre de valors concret pels seus líders polítics.

**Taula 2.** Exemple de taula-resum de les conclusions més destacades dels experts entrevistats l'apartat "El context espanyol". Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes.



## 3.7. PARAMETRITZACIÓ DE VALORS

---

Per l'avaluació dels valors personals que hauria de tenir un bon líder polític, s'ha optat per la utilització de la parametrització amb l'objectiu de poder quantificar aquests valors segons la importància que els experts els hi atorguin, per finalment procedir a l'anàlisi qualitatiu dels mateixos.

### 3.7.1. JUSTIFICACIÓ DE L'INSTRUMENT

La paraula parametrització neix de l'àmbit matemàtic i prové de la paraula paràmetre, entès per la RAE com una "dada o factor que es pren com a necessari per analitzar o valorar una situació"<sup>15</sup>. En aquest cas, les dades són els valors personals i aspectes visuals que incideixen directament en la construcció de la confiança i la credibilitat d'un líder polític.

Així, s'ha optat per la utilització de l'eina metodològica de la parametrització com instrument clau per extreure idees específiques relacionades amb el tema. Es pretén:

- Conèixer si hi ha consens sobre el tema investigat.
- Determinar els valors i aspectes més importants d'un líder polític que podrien ser mesurables.
- Saber si el concepte central de la investigació podria ser estudiat més endavant elaborant un possible experiment o una metodologia quantitativa.
- Esbrinar si els valors relacionats amb la confiança i la credibilitat política tenen una possible traducció telegènica.

Per descobrir els punts anteriors, calia realitzar una sistematització dels resultats, doncs es van prendre en consideració les respostes de les entrevistes a través d'una anàlisi descriptiva detallada en paràmetres que s'explicarà a continuació.

---

<sup>15</sup> Definició extreta de: PARÁMETRO. (sense data). Dins *Real Academia Española: Diccionario de la Lengua Española*. Recuperat de <http://lema.rae.es/drae/?val=parametro> [Consulta 16 maig 2015].

### **3.7.2. FASES D'ANÀLISI PARAMÈTRIC DE DADES QUALITATIVES**

Per realitzar l'anàlisi, s'ha passat per un seguit de fases, començant per l'obtenció d'informació sobre els atributs o qualitats que hauria de posseir un bon líder polític, a partir de les entrevistes, fins a l'elaboració de la parametrització dels mateixos i l'extracció de conclusions qualitatives.

#### **3.7.2.1. Obtenció d'informació**

A través del qüestionari realitzat als entrevistats, s'ha obtingut un registre de notes i respostes diverses relacionades amb els valors personals escollits i seleccionats pels experts.

#### **3.7.2.2. Captura, transcripció i ordenació de la informació**

Tal i com explica Fernández, "la captura d'informació es fa a través de diferents mitjans" (2006: 3). En aquest cas, el resultat de les entrevistes, s'han transcrit i registrat en els annexos del present treball en un format llegible i les qüestions de les quals estaven distribuïdes per diverses parts, de tal manera que l'anàlisi ha estat més clar i l'extracció de resultats més senzilla.

#### **3.7.2.3. Codificació de la informació**

En aquesta fase entre un procés d'interpretació i traducció d'idees, conceptes o temes que s'han descobert en el procés d'investigació. La codificació és entesa com la obtenció d'informació a través d'un procés de selecció de dades agrupades en categories (Rubin i Rubin, 1995).

Cal dir que l'eina usada per a la decodificació de les informacions proporcionades a les entrevistes ha estat construïda segons el criteri de la investigadora:

S'han parametritzat paraules i expressions des de la interpretació i codificació de les respostes de les entrevistes que es relacionaven tant amb els valors personals d'un líder polític espanyol com dels aspectes físics que s'han de tenir en compte per tenir telegènia. S'ha buscat aquelles paraules, frases o expressions vinculades directament amb els conceptes que s'estudien i s'han convertit en paràmetres. Per exemple, "capacitat per comunicar-se" és igual a "intel·ligència comunicativa" o "se sap posar en el lloc de les persones per entendre-les" a "empatia".

S'ha descartat d'una manera molt clara aquelles expressions que la seva atribució a alguna de les categories o paràmetres establerts no era clara. S'ha pres, per tant, tot tipus de precaucions per convertir les expressions extretes de les entrevistes en dades o informacions que poguessin ser mesurables.

Així, s'ha realitzat una extracció i codificació de les respostes de les entrevistes que es relacionaven tant amb els valors personals d'un líder polític espanyol com dels aspectes físics que s'han de tenir en compte per tenir telegènia. S'han buscat aquelles paraules, frases o expressions vinculades directament amb els conceptes que s'estudien i s'han convertit en paràmetres. Per exemple, "capacitat per comunicar-se" és igual a "intel·ligència comunicativa" o "se sap posar en el lloc de les persones per entendre-les" a "empatia".

### 3.7.2.4. Integració de la informació

Aquesta traducció de paraules en codis s'ha realitzat mitjançant un anàlisi paramètric que s'ha traduït en dues taules diferenciades:

Taula paramètrica de valors personals que construeixen la confiança política (i la credibilitat)

A la primera columna de l'esquerra se situen tots els experts entrevistats, que es creuen amb la primera fila de la part superior de la taula, que es correspon, per una part, a l'opinió dels mateixos sobre els valors resultants del corpus teòric i per un altre part, als valors que consideren més importants per la confecció d'un líder polític i, per últim, la seva opinió respecte de la traducció d'aquests valors en televisió. A més, els valors estan numerats segons l'ordre d'influència (de major a menor) que els entrevistats han atorgat a cada un dels atributs segons la incidència que haurien de tenir en un líder. Un exemple d'aquesta distribució, a continuació:

	<b>Selecció de valors conclusos en el corpus teòric</b>	<b>Exposició de valors de lliure elecció</b>	<b>Traducció de valors a nivell telegènic</b>
<b>Laura Cervi</b>	1. Intel·ligència emocional 2. Intel·ligència	1. Intel·ligència comunicativa 2. Coneixement	1. Telegènia aplicada 2. Autenticitat

	comunicativa	3. Empatia
	2. Coneixement	4. Claredat
	3. Empatia	5. Autoritat
		6. Honestetat
		7. Transparència

**Taula 3.** Exemple de distribució de la taula paramètrica de valors personals que construeixen la confiança política i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes en l'apartat "Valors personals".

#### Taula quantitativa d'atributs parametritzats

Una vegada establerts els paràmetres de valors, s'han quantificat segons les vegades que aquests han estat mencionats pels especialistes. Així, s'ha elaborat una taula amb els mateixos tres apartats que en l'anterior cas, juntament amb una última columna dedicada als resultats, és a dir, dedicada a mostrar la suma de vegades que els experts han mencionat els tres valors en cada un dels tres casos (relacionats amb el corpus teòric, de lliure elecció i de traducció telegènica), destacant aquells que han destacat més. Aquests apartats queden relacionats amb una llista dels atributs personals parametritzats dels quals es mostra un breu extret:

	<b>Selecció de valors conclusos en el corpus teòric</b>	<b>Exposició de valors de lliure elecció</b>	<b>Traducció de valors a nivell telegènica</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Intel·ligència emocional</b>	4	5	-	<b>9</b>
<b>Intel·ligència comunicativa</b>	4	4	-	<b>8</b>
<b>Coneixement</b>	6	4	-	<b>10</b>
<b>Empatia</b>	1	2	1	4

**Taula 4.** Exemple de distribució de la taula quantitativa de valors parametritzats que construeixen la confiança política i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de la taula paramètrica de valors personals que construeixen la confiança política (i la credibilitat).

A partir dels resultats quantificables, s'ha procedit a realitzar una anàlisi tradicional dels resultats, seguint el mateix model que en els apartats de les entrevistes, el cas espanyol, confiança i credibilitat i aspectes visuals.

És necessari mencionar la intenció inicial que existia per parametritzar els aspectes visuals, però degut a la falta de concisió i detall de les respostes dels experts, això no ha estat possible.



## **PART IV. INVESTIGACIÓ DE CAMP**

Per poder extreure conclusions de les entrevistes, s'han analitzat totes les qüestions plantejades prèviament de manera separada per tal de clarificar conceptes i mostrar resultats concrets. Es realitza una anàlisi dels apartats referents al context espanyol, la confiança i la credibilitat, i els aspectes visuals, juntament amb l'exposició d'una taula-resum de les conclusions de cada apartat per disposar d'una visió més global de les respostes.

Cal dir que el punt dels valors personals ha seguit una metodologia distinta de la resta, doncs s'han parametritzat els atributs exposats pels entrevistats. D'aquesta manera, els resultats han estat més fiables i més senzills d'analitzar. A continuació, es presenta la investigació de camp del present treball per apartats:

## **4.1. EL CONTEXT ESPANYOL**

---

Espanya disposa d'un sistema amb certes especificitats i característiques que influeixen de manera directa en el ser i devanir del lideratge polític. A continuació, s'exposa l'anàlisi de resultats d'aquest apartat amb l'objectiu de conèixer aquells trets que fan d'Espanya un país diferent.

### **4.1.1. ELS VALORS PERSONALS DELS LÍDERS I LA SEVA EQUIVALÈNCIA EN TOTS ELS SISTEMES POLÍTICS DEL MÓN**

Tres dels sis experts entrevistats consideren que cada sistema polític té unes especificitats que influeixen de manera directa en la creació d'un quadre de valors concret pels seus líders polítics. Marín assegura que "és un tema que té a veure amb la cultura política de cada país". De fet, afirma que la primera diferència entre territoris és el tipus de sistema, segons si és majoritari, pluralista o consensuat, opinió ratificada per Cervi quan afirma que "és seguir els models de Hallin i Mancini".

Les estructures socials, polítiques i culturals dels diversos sistemes existents al món són diferents tal i com expliquen ambdós experts, ja que "cada societat és diferent i està composta de diferents variables", afegeix Marín. Tal i com afirmen, els elements més destacats de cada cultura són el context que es viu i les necessitats de les persones que comparteixen aquella cultura.

Cada societat és creadora de diverses imatges sobre la visió d'altres territoris i de la seva pròpia, d'aquesta manera es crea una marca i es funciona com a marca, explica Lacalle. Els polítics "tracten els seus potencials electors com si fossin consumidors i intenten dir-los el que volen escoltar. En el cas concret d'Espanya i Catalunya, se'ls hi diu que es crearan llocs de treball, que la crisi ja forma part del passat i tot el que faran al respecte", afegeix.

Els tres especialistes en política i comunicació conflueixen en afirmar unes diferències dràstiques entre territoris segons la cultura, la societat i el context concret que s'està vivint, doncs no és el mateix Espanya que els Estats Units, destacant el tipus de sistema electoral; el primer és pluralista polaritzat i el segon, majoritari i bipartidista. Lacalle explica que "el sistema electoral que nosaltres coneixem és molt específic de les democràcies occidentals, on es copien moltes coses d'Estats Units i es tracten els ciutadans com si fossin consumidors". D'aquesta manera, la credibilitat s'acaba construïnt a partir dels valors de cada societat i de la manera com es concep l'espai públic.

D'altra banda trobem l'opinió de Puig, que afirma rotundament que el carisma és un valor homogeni a tots els líders polítics al món perquè "els mitjans de comunicació potencien un determinat tipus de líder polític, i aquest tipus és el que s'anomena un líder carismàtic", és a dir, considera que els mitjans són els únics responsables de la construcció dels líders polítics sense dependre del sistema o context en el que aquests actuen.

Prenent en consideració aquestes dues visions tant extremistes, Tresserras i Guimerà arriben a un punt comú, i és que, tal com afirma l'exconseller, "cada cultura té els seus trets característics, però en totes elles, els líders han de tenir unes habilitats comunicatives, de sensació d'accessibilitat, de saber parlar en públic, d'aproximació". És a dir, ambdós estan d'acord en afirmar les idees de Marín, Cervi i Lacalle, al acceptar que els líders polítics "no han de tenir els mateixos valors", com sentència Guimerà. De fet, tant Guimerà com Marín han exposat l'afer amorós de Sarkozy amb l'ex-model i cantautora Carla Bruni mentre el president estava casat, com a exemple per defensar la idea de diversitat de valors entre sistemes. Fets com aquests, fan dubtar a Guimerà sobre la possible hegemonia d'uns valors comuns arreu ja que la reacció de la societat va ser impassible, un fet poc probable en les cultures anglosaxones, on s'aplica un càstig (normalment a les votacions) per actes com



aquests, tenint en compte que la vida privada i sexual és clau per mantenir una bona imatge en aquest territori.

Tot i això, s'acosten a l'aproximació que Puig realitza, doncs consideren que existeixen uns valors, habilitats o característiques aplicables a tots els polítics que són les que fan decidir quines persones i quines no es poden dedicar a la política. En aquest sentit, ambdós opinen que tot i que existeixen alguns valors generalitzats, l'evolució del líder està marcada pel context cultural en el que aquesta persona exerceix la seva activitat política o vida pública.

Tot i no haver un clar consens respecte d'aquest tema, es pot concloure que les diverses societats, cultures i sistemes, presenten especificitats concretes que marquen o guien els valors d'un líder polític d'acord al context. És necessari entendre l'ecosistema comunicatiu de cada societat per comprendre com es fa política, tot i que tal i com exposa Marín com a tret comú, "aquest ecosistema cada cop està més governat per les xarxes i posa en primer pla a les persones".

#### **4.1.2. ESPECIFICITATS D'ESPANYA**

Com s'ha vist al punt anterior, s'ha arribat a una majoria d'opinió sobre l'existència de característiques concretes que diferencien els països. En el cas espanyol, s'han destacat els quatre punts més comuns i mencionats entre els entrevistats com a característiques especials i concretes que fan d'Espanya un país diferent.

##### **4.1.2.1. La televisió**

Tots els entrevistats estan d'acord en destacar la influència de la televisió com a factor diferencial i fonamental a Espanya. Com explica Lacalle, "la televisió aquí és designada pels directius del partit que governa i, lògicament, no col·locarà a persones contraries a la seva ideologia". D'altra banda, es destaca la importància de quedar bé, com destaca Guimerà, Puig i Marín, perquè és la via d'accés a la informació política que la població espanyola utilitza més.

#### **4.1.2.2. La personalització política**

Tres de sis entrevistats han mencionat la personalització com un factor diferencial d'Espanya. Guimerà menciona la influència americana d'aquest fenomen, doncs s'ha adoptat i aplicat al país a través d'una "americanització dels líders", on cada vegada és més candidat i menys partit, més candidat i menys programa, comparteixen Cervi i Guimerà. "És un fenomen universal que té a veure amb l'ecosistema comunicatiu", afegeix Marín. Així doncs, la personalització és un fet que s'està globalitzant i adaptant a cada sistema, segons les necessitats del mateix.

#### **4.1.2.3. La crisi i la corrupció**

Marín, Cervi, Puig i Guimerà consideren que existeix una estreta relació entre la crisi econòmica espanyola i l'expansió del fenomen de la corrupció, que està afectant de manera directa a la credibilitat dels líders polítics. Tal i com explica Cervi, "s'ha creat aquesta imatge de que "polític" és igual a "corrupte", és a dir, la gent s'ha donat compte que tota la classe política tradicional és corrupta.", "s'ha cristal·litzat aquesta idea de manera general", afegeix Puig.

La suma de la crisi i la corrupció ha alterat la gramàtica espanyola, ja que "hi ha amplies capes de la població que tenen una visió fatalista de la corrupció dient, efectivament, que tots són corruptes", explica Marín.

En un context en el qual hi ha una greu crisi econòmica, el tema de la corrupció encara afecta de manera més punyent, ja que la societat cada vegada és més intolerant a la política en general, als polítics i al que aquests diuen, segons descriu Lacalle: "aquí els polítics són totalment invulnerables a les coses que es diuen a la campanya, és a dir, els seus discursos es basen en problemes que després no acaben complint. Aquest país és menys seriós que d'altres com Gran Bretanya o França. Aquí quan volen captar indecisos no tenen cap tipus de problema per anar d'una banda a una altra. Es juga d'una manera bastant deslleial en el que gairebé tot val".

Aquesta perspectiva generalitzada ha afectat directament a la configuració o construcció de la confiança cap als polítics, i també de les institucions, tal i com sentència Guimerà, "els casos de corrupció han provocat desafecció dels polítics, però també ha afectat a les pròpies institucions. Ara hi ha la idea generalitzada de que tots els polítics són corruptes, els partits són dolents i el congrés no serveix. Tot fa

empitjorar la imatge de persones i de les institucions que aquestes persones lideren". Arran d'aquest fenomen estan sorgint nous polítics que assegurin no ser polítics per allunyar-se d'aquesta idea de corrupte, guanyar vots i assegurar plena estabilitat a la societat. És el que alguns experts anomenen política 2.0 o nova política.

#### **4.1.2.4. La política 2.0 o nova política**

Cinc de sis experts accepten l'inici d'una nova era marcada per nou tipus de política, que va acompanyada de l'entrada de partits com *Podemos* amb Pablo Iglesias, o Ciutadans amb Albert Rivera. Aquest "nou escenari marcat per les xarxes socials" tal i com defineix Puig, està marcat per diferents aspectes:

Carències en tradició democràtica → Com expliquen Cervi i Guimerà, Espanya és un país amb una trajectòria democràtica curta, doncs aquesta no està consolidada. "No hi ha confiança en les institucions perquè tenim conflictes sense resoldre, conflictes tant profunds i irresolts que fan el país diferent. És una democràcia jove".

Falta d'adaptació de la política tradicional → Marín i Cervi asseguren que existeix una transformació social i política a la que els partits més conservadors i amb una trajectòria professional més llarga no han sabut adaptar-se: "S'ha provocat un canvi de valors de la gent que alguns dels polítics tradicionals no han entès, per tant, no han sabut adaptar-se", afegeix Marín, que exemplifica la seva explicació amb el Partit Popular, que Lacalle accepta. Com explica la politòloga, "la política s'ha quedat enrere i per això s'està començant a donar el fenomen de la llunyania política", un aspecte que Lacalle i Guimerà ratifiquen.

Intolerància política → a causa de la crisi i el fenomen de la corrupció en primer lloc, Marín i Tresserres asseguren que la gent cada vegada és més intolerant a aquests temes. "La combinació de crisi i corrupció ha generat una nova exigència que és mediterrània i espanyola. La gent s'ha tornat més intolerant respecte d'aquest tema de la corrupció", afirma Marín. D'altra banda, el conseller assegura que la nova política és necessària per millorar la "vigilància democràtica", és a dir, "que la gent sigui més estricta i no estigui disposada a passar tantes coses".

Moment de transició i canvi social → els sis entrevistats asseguren que estem vivint un procés de canvi social i polític que Puig i Tresserres defineixen com una "refundació democràtica", Lacalle opta per la "transició", Marín ho veu com un "canvi de valors" i

Guimèra i Cervi com una societat i un sistema 2.0 respectivament. Tot i presentar diferents definicions, el concepte central és el canvi, la idea de que “la política tradicional està tocant fons”, com afirma Lacalle. “Estan sorgint nous partits amb un *background* diferent que s’allunya totalment dels partits tradicionals”, afegeix. Tot i aquesta idea molt vaga del que comença a ser un gran canvi, els sis experts resten a l’espera de veure què passa amb aquestes noves formes que han entrat a la política.

#### 4.1.3. CONFIANÇA DE LA SOCIETAT VERS ELS POLÍTICS ESPANYOLS

L’opinió de tots els especialistes respecte de la confiança cap els polítics és totalment negativa, destacant els factors de crisi i corrupció –analitzats anteriorment– com a aspectes principals de la desconfiança “cap a les institucions, els polítics i el sistema en general”, afirma Marín. Com explica Tresserres, es considera que “la política és una poltrona, un espai de poder i que els polítics són uns privilegiats”.

Guimèra i Lacalle es basen en els últims sondejos del CIS on aquesta afirma que “mostren que tots ells estan per sota de 5, a nivells absolutament inferiors de confiança, que expliquen que s’hagin fet un forat aquests partits els quals els seus dirigents no són polítics professionals, com Podem o Guanyem”, opinió també compartida per Marín, Cervi, i el mateix Guimèra.

#### 4.1.4. TAULA–RESUM DE CONCLUSIONS

TAULA DE CONCLUSIONS	
El context espanyol	
<b>Els valors personals dels líders i la seva equivalència en tots els sistemes polítics del món</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tres de sis, consideren que cada sistema polític té unes especificitats que influeixen de manera directa en la creació d’un quadre de valors concret pels seus líders polítics.</li> <li>- Tres de sis, conflueixen en afirmar unes diferències dràstiques entre territoris segons la cultura, la societat i el</li> </ul>

	<p>context concret que s'està vivint.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tres de sis, afirmen que la credibilitat s'acaba construint a partir dels valors de cada societat i de la manera com es concep l'espai públic.</li> <li>- Dos de sis, declaren l'existència d'uns valors, habilitats o característiques aplicables a tots els polítics que són les que fan decidir quines persones i quines no es poden dedicar a la política.</li> <li>- Un de sis, assegura que el carisma és un valor homogeni a tots els líders polítics.</li> </ul>
<p><b>Especificitats d'Espanya</b></p>	<p><b>TELEVISIÓ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sis de sis, aposten per la televisió.</li> <li>- Tres de sis, reconeixen que la televisió és la via d'accés a la informació política que la població espanyola utilitza més.</li> </ul>
	<p><b>PERSONALITZACIÓ POLÍTICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tres de sis, exposen la personalització política.</li> <li>- Dos de sis, reconeixen aquest fenomen com un procés d'americanització política.</li> </ul>
	<p><b>CRISI I CORRUPCIÓ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sis de sis, accepten la corrupció com a factor dolós de la credibilitat política.</li> <li>- Sis de sis, evidencien la crisi com a especificitat espanyola.</li> <li>- Sis de sis, declaren l'existència de desafecció política.</li> <li>- Quatre de sis, expliquen que existeix la idea generalitzada de que "polític" és igual a "corrupte".</li> <li>- Dos de sis, asseguruen que existeix desconfiança cap a les institucions.</li> </ul>
	<p><b>POLÍTICA 2.0 O NOVA POLÍTICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sis de sis, accepten l'inici d'una nova era marcada per un nou tipus de política.</li> <li>- Sis de sis, ratifiquen l'existència d'un canvi social i polític.</li> <li>- Sis de sis, apel·len al sorgiment de nous partits com a</li> </ul>

	<p>conseqüència principal de la crisi de la política tradicional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tres de sis, asseguren que s'ha produït un allunyament de la política vers la societat.</li> <li>- Quatre de sis, reconeixen la falta d'adaptació de la política tradicional a la política 2.0.</li> <li>- Dos de sis, defineixen la democràcia espanyola com a jove i de curta durada.</li> <li>- Dos de sis, asseveren la intolerància social creixent sobre la corrupció i la crisi.</li> </ul>
<p><b>Confiança de la societat vers els polítics espanyols</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sis de sis, reconeixen que la societat no confia en els polítics espanyols.</li> <li>- Sis de sis, declaren que la crisi i la corrupció són els factors principals de desconfiança.</li> <li>- Sis de sis, confirmen que la imatge dels polítics és negativa.</li> <li>- Quatre de sis, apel·len al sorgiment de nous partits com a conseqüència de la mala gestió dels polítics tradicionals.</li> </ul>

**Taula 5.** Resum de les conclusions més destacades dels experts entrevistats en la present investigació sobre les especificitats d'Espanya que influeixen en el seu sistema polític. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes.

## 4.2. CONFIANÇA I CREDIBILITAT

---

En la revisió de la literatura sobre lideratge polític, s'ha identificat la confiança com a valor fonamental per a què un polític esdevingui un bon líder. Per a la seva anàlisi, s'han tingut en compte algunes de les especificitats espanyoles, doncs la telegènia és una de les capacitats més preuades en els líders a causa de l'elevat consum de televisió per part públic espanyol. A continuació, es presenten els resultats principals sobre aquest tema.

### 4.2.1. EL CONCEPTE DE LA TELEGENIA POLÍTICA

Els sis especialistes estan d'acord en acceptar l'existència de la telegènia en l'àmbit polític i la defineixen de les següents maneres:

- Laura Cervi: "Conjunt de les capacitats innates d'una persona juntament amb el fet de construir la imatge del candidat apta per segons quin moment".
- Enric Marín: "Vol dir que quan tu apareixes parlant en televisió resultes creïble i generes empatia amb una part de l'audiència. És la suma de credibilitat, empatia i carisma".
- Joan Manuel Tresserras: "És l'estimació a la càmera, una persona que té un rostre agradable, bona planta, que sembla atlètica, i té una aparença de persona culta i respectable, creïble. ".
- Joaquim Puig: "És la forma que té de presentar-se un líder carismàtic en televisió [...], és una barreja entre simpatia, tensió i estimació per la càmera que es transmet als espectadors per ser creïble".
- María Rosario Lacalle: "La telegènia és la capacitat de resultar atractiu a través de la televisió, és la capacitat o habilitat per [...] transmetre confiança i credibilitat".
- Josep Àngel Guimerà: "La telegènia parla de com una persona s'ha de posar davant la càmera perquè el missatge sigui convincent, mirar què està dient i ser creïble".

Tot i que cada un disposa d'una visió o manera de definir aquest concepte, l'essència de la telegènia és molt semblant, doncs cinc dels sis entrevistats la relacionen amb la credibilitat, amb el fet de ser creïble aplicant l'habilitat o la capacitat telegènica. Dos

d'ells consideren que és estimació per la càmera, i altres dos consideren que és la manera com es presenta un líder carismàtic, concretament.

Tot i aquesta aproximació al concepte, cal assenyalar que quatre especialistes han tingut en compte altres factors per la seva definició, com el context, els temps, les personalitats i, sobretot, cada cultura. Com explica Tresserras, "en algunes és necessari tenir un aspecte atractiu, en d'altres com una persona robusta o es pot basar en la intel·lectualitat". Recuperant l'apartat de context espanyol, igual que l'opinió majoritària destacava que cada sistema polític té unes especificitats concretes, també es considera que la telegènia és un factor general però que s'entén en l'entorn de cada territori. És una capacitat o habilitat compresa per l'adaptació al moment, al context i al mitjà, com declara la majoria.

D'altra banda, cal destacar la doble visió sobre aquest concepte, doncs quatre dels sis experts han coincidit en definir la telegènia com un concepte que es compon de valors o qualitats, i la fisonomia física de la persona. Malgrat cada expert atorga atributs personals distints, on destaquen la capacitat comunicativa i l'honestetat, accepten que la construcció telegènica d'un polític depèn de la personalitat i del cos.

L'atractiu físic ha estat destacat, també, per quatre entrevistats, com a element clau per ser telegènic. Referent a aquest aspecte, Cervi i Lacalle relacionen la importància d'aquesta qualitat amb el moment actual, doncs tal i com declara la politòloga, "ara està començant a sorgir el polític 2.0 que segueix l'ideal "Obama", com Pedro Sánchez. És el típic polític atractiu i jove, amb una imatge diferent a la política conservadora anterior". Tresserras i Marín, en canvi, consideren que l'atractiu és un punt a favor però no és un atribut indispensable perquè "no es tracta de ser molt atractiu, sinó que [el polític] no disgusti", assevera l'exconseller.

En general, els experts defineixen la telegènia com un concepte que s'entén pel context on s'apliqui i està composta per aspectes físics i personals.



#### **4.2.2. EL GRAN DILEMA: ELS LÍDERS POLÍTICS NÉIXEN O ES CONSTRUEIXEN?**

Existeix un consens absolut respecte d'aquest tema, en el que tots els experts accepten la necessitat d'uns valors innats que predisposin a una persona amb unes capacitats determinades que després podrà potenciar i "entrenar", com menciona Guimerà. A més, també asseguren que no tothom pot ser un bon líder.

D'altra banda, cinc dels sis entrevistats consideren que cada vegada més, el lideratge és un exercici que es construeix segons les capacitats de cada un, les seves qualitats i la personalitat, destacant aquesta última com la limitació del lideratge, segons Puig, Guimerà i Marín.

#### **4.2.3. LA CONFIANÇA COM A VALOR FONAMENTAL EN LA CONSTRUCCIÓ DE LA CREDIBILITAT D'UN POLÍTIC**

Sis de sis experts reconeixen la confiança com a valor fonamental i estratègic per ser creïble i convèncer a la gent, però consideren que és difícil que la gent confii en els polítics per la situació de crisi i corrupció actual que està "colpejant la societat", com descriu Marín.

A més, tres dels sis reconeixen que és un valor complicat de treballar perquè és quelcom que les persones concedeixen als polítics i no al contrari. Existeix, per tant, un consens absolut respecte d'aquest tema.

#### **4.2.4. TAULA–RESUM DE CONCLUSIONS**

<b>TAULA DE CONCLUSIONS</b>	
<b>Confiança i credibilitat</b>	
<b>El concepte de la telegènia política</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sis de sis, han definit el concepte de telegènia.</li><li>- Cinc de sis, relacionen la telegènia política amb la credibilitat.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quatre de sis, consideren que s'ha de tenir en compte el context, els temps, les diferents personalitats i cultures per elaborar la seva definició.</li> <li>- Quatre de sis, expliquen la construcció de la telegènia a partir de valors o qualitats personals i l'aspecte físic d'una persona.</li> <li>- Quatre de sis, han destacat l'atractiu físic com a qualitat principal per ser telegènic.</li> <li>- Dos de sis, accepten que ser atractiu és positiu, però no incomodar o disgustar és totalment necessari.</li> </ul>
<p><b>El gran dilema: Els líders polítics neixen o es construeixen?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sis de sis, declaren que un líder neix amb uns valors concrets i es construeix a partir de l'entrenament dels mateixos.</li> <li>- Cinc de sis, accepten la construcció del lideratge com una tendència creixent per sobre de la tinença de valors innats.</li> <li>- Tres de sis, asseguren que la personalitat és el límit a la capacitat telegènica.</li> </ul>
<p><b>La confiança com a valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sis de sis, reconeixen la confiança com a valor fonamental i estratègic per ser creïble.</li> <li>- Sis de sis confirmen la dificultat de guanyar confiança en la situació de crisi actual.</li> </ul>

**Taula 6.** Resum de les conclusions més destacades dels experts entrevistats en la present investigació sobre la construcció de la confiança i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes.

### 4.3. VALORS PERSONALS

Per analitzar els valors, s'utilitzarà l'instrument de la parametrització amb l'objectiu d'extreure conclusions clares sobre els atributs personals més importants en la construcció de la confiança i la credibilitat telegènica en els lideratges polítics a Espanya.

Es representen les qualitats que els experts han destacat i consideren que són claus per desenvolupar un bon lideratge. S'ha realitzat una separació entre els valors que es relacionen amb les conclusions del corpus teòric, els valors que els especialistes han expressat lliurement i finalment la traducció d'aquests valors en televisió. Tots els paràmetres es mostren en ordre d'importància segons l'exposició dels entrevistats.

#### 4.3.1. TAULA PARAMÈTRICA D'ATRIBUTS

PARAMETRITZACIÓ DE VALORS PERSONALS QUE CONSTRUEIXEN LA CONFIANÇA POLÍTICA (I LA CREDIBILITAT)			
	Selecció de valors conclosos en el corpus teòric	Exposició de valors de lliure elecció	Traducció de valors a nivell telegènic
<b>Laura Cervi</b>	1. Intel·ligència emocional 2. Intel·ligència comunicativa 2. Coneixement 3. Empatia	1. Intel·ligència comunicativa 2. Coneixement 3. Empatia 4. Claredat 5. Autoritat 6. Honestat 7. Transparència 8. Telegènia	1. Telegènia aplicada 2. Autenticitat

<b>Enric Marín</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coneixement</li> <li>2. Intel·ligència emocional</li> <li>3. Intel·ligència comunicativa</li> <li>4. Honradesa</li> <li>5. Desig de servir</li> <li>6. Integritat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autenticitat</li> <li>2. Coneixement.</li> <li>3. Intel·ligència emocional</li> <li>4. Intel·ligència comunicativa</li> <li>5. Honradesa</li> <li>6. Desig de servir</li> <li>7. Integritat</li> <li>8. Entorn</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Telegènia aplicada</li> <li>2. Assessoria</li> <li>3. Autenticitat</li> </ol>
<b>Joan Manuel Tresserras</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coneixement.</li> <li>2. Intel·ligència emocional</li> <li>3. Intel·ligència comunicativa</li> <li>4. Honradesa</li> <li>5. Desig de servir</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autenticitat</li> <li>2. Lleialtat</li> <li>3. Compromís</li> <li>4. Coneixement</li> <li>5. Intel·ligència emocional</li> <li>6. Honradesa</li> <li>7. Desig de servir</li> <li>8. Experiència</li> <li>9. Intel·ligència comunicativa</li> <li>10. Entorn</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autenticitat</li> <li>2. Lideratge</li> <li>3. Treball en equip</li> <li>4. Empatia</li> <li>5. Assessoria</li> <li>6. Telegènia aplicada</li> </ol>
<b>Joaquim Puig</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carisma</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carisma</li> <li>2. Intel·ligència emocional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proximitat</li> <li>2. Telegènia aplicada</li> <li>3. Assessoria</li> </ol>
<b>María Rosario Lacalle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparència</li> <li>2. Coneixement</li> <li>3. Honradesa</li> <li>4. Integritat</li> <li>5. Desig de servir</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritat</li> <li>2. Honradesa</li> <li>3. Coneixement</li> <li>4. Autenticitat</li> <li>5. Transparència</li> <li>6. Telegènia</li> <li>7. Intel·ligència emocional</li> <li>8. Entorn</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Telegènia aplicada</li> </ol>

<b>Josep Àngel Guimerà</b>	1. Intel·ligència comunicativa	1. Empatia	1. Telegènia aplicada
	2. Carisma	2. Intel·ligència emocional	
	3. Coneixement	3. Desig de servir	
		4. Honradesa	
		5. Transparència	
		6. Intel·ligència comunicativa	

**Taula 7.** Parametrització de valors personals que construeixen la confiança política i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes.

#### 4.3.2. QUANTIFICACIÓ DE PARÀMETRES

Una vegada exposats els paràmetres, cal mostrar la importància de cada un d'ells a partir de les vegades que aquests han estat mencionats. A continuació, la recopilació de valors parametritzats segons el seu protagonisme:

<b>IMPORTÀNCIA DELS VALORS PARAMETRITZATS</b>				
	<b>Selecció de valors conclusos en el corpus teòric</b>	<b>Exposició de valors de lliure elecció</b>	<b>Traducció de valors a nivell telegènic</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Intel·ligència emocional</b>	4	5	-	<b>9</b>
<b>Intel·ligència comunicativa</b>	4	4	-	<b>8</b>
<b>Coneixement</b>	6	4	-	<b>10</b>
<b>Empatia</b>	1	2	1	4
<b>Honradesa</b>	3	4	-	<b>7</b>
<b>Integritat</b>	2	2	-	4
<b>Desig de servir</b>	3	3	-	<b>6</b>

<b>Carisma</b>	2	1	-	3
<b>Transparència</b>	1	4	-	<b>5</b>
<b>Claredat</b>	-	1	-	1
<b>Autoritat</b>	-	1	-	1
<b>Honestedat</b>	-	1	-	1
<b>Telegènia</b>	-	2	-	2
<b>Autenticitat</b>	-	4	3	<b>7</b>
<b>Lleialtat</b>	-	1	-	1
<b>Compromís</b>	-	1	-	1
<b>Experiència</b>	-	1	-	1
<b>Proximitat</b>	-	-	1	1
<b>Lideratge</b>	-	-	1	1
<b>Treball en equip</b>	-	-	1	1
<b>Telegènia aplicada</b>	-	-	6	<b>6</b>
<b>Assessoria</b>	-	4	4	<b>8</b>

**Taula 8.** Exposició quantitativa dels resultats derivats de la parametrització de valors personals que construeixen la confiança política i la credibilitat telegènica. Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes.

### 4.3.3. ANÀLISI DELS RESULTATS

Per extreure conclusions sobre els resultats, es fa una distinció entre els valors personals escollits i la traducció dels mateixos a nivell telegènic, tal i com s'ha assenyalat en l'anterior taula anterior, on es destacaran aquells que s'hagin exposat per una majoria clara:

#### 4.3.3.1 Atributs que configuren el quadre de valors d'un bon líder polític

El coneixement, la intel·ligència emocional i la comunicativa, han estat les qualitats més repetides pels experts com a valors constructors de confiança.

EL CONEIXEMENT (10)<sup>16</sup> → tots els experts, han destacat el coneixement com un dels valors fonamentals perquè un líder polític a Espanya es guanyi la confiança de la societat i, per tant, sigui creïble. De fet, és un valor que ha estat repetit 12 vegades entre la selecció de valors referents al marc teòric i la tria de lliure elecció. Marín i Cervi asseguren que aquest atribut és clau en “una societat cada cop més complexa”, com descriu Marín, i marcada per la competició entre la política tradicional i la 2.0. “Els nous polítics moltes vegades tenen currículum acadèmic, són professors universitaris que són vistos com gent normal”, afegeix. Tresserras relaciona aquesta formació amb el fet de ser competent en algun àmbit concret, opinió que comparteix amb Cervi.

INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL (9) → amb 10 vegades repetida, la intel·ligència emocional queda en segona posició per sota del coneixement. Tot i ser un dels valors més destacats, les opinions respecte del mateix són bastant desiguals. Puig relaciona la confiança amb les emocions d’una manera directa, afirmant que aquesta es treballa a partir de remetre constantment a les preocupacions de les persones. En aquest sentit, Cervi exemplifica aquesta sentimentalitat amb la problemàtica entorn a una possible Catalunya independentment. “No es pot seguir una lògica racional perquè ni tan sols existeix un problema”, explica.

D’altra banda, Marín, ha pronosticat una tendència creixent de la presència de lideratges més femenins en els projectes democràtics, fent referència a “homes i dones amb forma de fer més femenina, no amb força, basat amb l’autoritat, ni lideratges bruscos, lideratges hipermasclés. Seran lideratges més acollidors”, explica, un fet recolzat per Puig, doncs assegura que l’emoció remet a la sensibilitat.

INTEL·LIGÈNCIA COMUNICATIVA (8) → quatre de sis, han escollit la capacitat de comunicar-se correctament per poder arribar a la gent. Tot i això, cal tenir en compte la capacitat d’adaptació al moment, doncs, com assevera Cervi, “l’ideal de com ha de ser un líder polític modern d’avui en dia té la comunicació com a arma principal per diferenciar-se de la política més tradicional”. Representa un tret característic que Tresserras també comparteix: “Cada cultura té els seus trets característics, però en totes elles, els líders han de tenir unes habilitats comunicatives”.

D’altra banda, Lacalle, Guimerà, Cervi i Puig comparteixen la idea de tenir en compte la forma i el contingut a l’hora de comunicar, doncs com explica la politòloga, “la política

---

<sup>16</sup> Xifra que fa referència al número de vegades que aquest valor ha estat mencionat pels experts

no només és comunicació. És important saber del que s'està parlant i parlar d'alguna cosa". "És fonamental una mínima coherència entre el que és el candidat i el que vols que sembli que és per donar confiança i credibilitat, sinó la gent no et creurà", afegeix Guimerà, "entre el que representa, la vestimenta i el tipus de físic", apunta Puig.

HONRADESA (7) → és un atribut destacat set vegades pels experts, dels quals Lacalle concretament, considera que actua com a factor clau de l'èxit d'un líder polític, relacionat amb altres atributs. Explica: "Quan dic honradesa no és només no robar, sinó que compleixi el seu deure com a polític i després que demostrï el desig de servir a la societat".

En aquest sentit, cal mencionar la crítica de Lacalle, Guimerà, Tresserras i Marín, entorn a la idea d'assemblar-se a algú que no ets, una estratègia contrària a l'honradesa. Guimerà sentència que "la imatge es construeix potenciant unes coses i amagant-ne unes altres, però la clau és que sembli que no s'amaga res. La gent no et recorda pel què ets sinó pel que sembles", una opinió compartida pels altres experts mencionats, destacant l'aportació de Marín. Assegura que "la gent tolera més els defectes que les virtuts". És un valor vinculat a l'autenticitat que es comentarà més endavant.

DESIG DE SERVIR (6) → quatre experts han destacat en sis ocasions, el desig de servir a la societat, però no tant com a valor fonamental sinó com a condició *sine qua non* per actuar com a polític, doncs com descriu Marín "s'està allà per servir, no per aprofitar-se de la situació".

D'altra banda, Tresserras exposa la seva opinió respecte d'aquest tema, des d'un punt de vista allunyat de la resta ja que ha estat directament vinculat amb la política a través de la consellaria de cultura la legislatura de 2005–2009. Mostra:

"S'ha abusat molt del desig de servir, al final tots procurem servir-nos a nosaltres mateixos, i fins i tot quan som generosos hi ha un punt d'egoisme. L'adult que es presta amb un desinterès absolut pràcticament no existeix. Et proporciones a tu mateix una imatge de tu mateix generosa perquè hi ha moments en que necessitem comportar-nos de la manera com ens agradaria ser encara que sigui puntualment per pensar que ens semblen a com podríem ser. Ningú va a la política amb una entrega total i incondicional"



Assegura no voler treure-li valor, però ho considera com una condició natural.

AUTENTICITAT (7) → lligat a l'honradesa, l'autenticitat és una de les qualitats que Lacalle, Marín, Tresserras i Guimerà consideren com a necessitat en el context de crisi actual. De fet, Lacalle el veu com un valor que serveix d'antídot de la desconfiança.

Prenent en consideració la crítica situació espanyola, Marín aposta per l'autenticitat com a mesura per ser natural i creïble. Així, apunta: "la gent fuig de l'artifici i de la convenció i vol sentir-se representada per gent amb la que pugui creure, que siguin el que es veu i mostren. Per fer de polític, anar tant construït no funciona".

És una opinió totalment defensada per Tresserras i Guimerà, on el primer defineix aquest atribut com "ser un mateix, no impostar, no fer massa teatre", és a dir, ser el que mostres, com afirma Marín. Per la seva part, Guimerà afegeix:

"Està bastant demostrat –o hi ha bastant consens– que quan la imatge del polític està tant allunyada del que és, acaba petant. Aquella imatge s'acaba desvirtuant perquè s'acaba veient que no és el que diu que és. Es difícil construir una imatge política, és de les coses més difícils que hi ha en comunicació política, es difícil mantenir-la en el temps i és impossible que te la reconegui tothom"

Els experts consideren que ser autèntic en política és clau, ja que no es pot intentar ser una persona que no ets, doncs a la llarga s'acaba percebent i transmetent el ser de cada un.

TRANSPARÈNCIA (5) → s'ha destacat com un dels atributs més importants davant l'existència de la crisi i els fenòmens de corrupció. Com explica Marín, "hi ha una crisi de confiança molt important, per això la gent que es presenta en la política ja no es presenta com a polític, sinó com a persona transparent que no té res a amagar".

Com he dit, la corrupció i la crisi ha provocat un descens total de la confiança cap a les institucions, els polítics i el sistema, doncs la desconfiança és un factor creixent entre la societat. Per això, Lacalle exposa que "la qüestió econòmica està per sobre de la política, se situa en el primer lloc de les expectatives dels votants des del punt de vista d'una regeneració econòmica", opinió que Marín reconeix.

#### 4.3.3.2. Traducció de valors en telegènia

TELEGÈNIA APLICADA (6) → El que s'ha parametrizat com a "telegènia aplicada" és precisament la planificació particular d'una estratègia determinada que dissenya cada partit en funció de la ideologia, de la personalitat dels líders. Com descriu Marín, "un bon assessor ha de fer un treball específic per cada líder. Cada polític i individu té unes virtuts i uns defectes, una manera d'estar al món" vinculada amb el partit.

Sis de sis experts estan d'acord en afirmar que la manifestació de valors personals en televisió, depèn de cada persona, doncs com apuntaven Puig i Marín, la limitació el lideratge és la pròpia personalitat, és a dir, els valors i els defectes que creen la marca personal de cada líder polític i de cada partit, doncs com apunta Cervi també "depèn del que el propi partit vulgui potenciar".

Si bé és cert que tant Guimerà com Cervi aposten per la gestualitat com a factor telegènic indispensable –del que se'n parlarà en el següent punt–, el discurs és clau per mostrar autenticitat, valor reconegut per quatre de sis entrevistats i relacionat per dos dels mateixos, amb l'honradesa. Així, Marín apunta:

"És important que es pugui transmetre autenticitat, intentant millorar tot allò que l'afavoreix i intentar eclipsar tot allò que el perjudica. Tot i això, el que no es pot fer mai és intentar ser una altra persona perquè això és enganyar, i cada cop es pot enganyar menys i s'ha de ser més honest".

Tresserras ratifica la importància de l'autenticitat telegènica apuntat que "o actues d'una forma premeditada i ajudada a un guió, o ho fas com surt. Normalment se'n surt millor la gent que és tal com es perquè la societat li veu els valors i virtuts polítiques més importants".

Tot i aquesta predicció per l'autenticitat, disposar d'una bona assessoria és necessari per potenciar els valors o qualitats que més destaquen i el fan tant al líder com al partit, diferent de la resta.

ASSESSORIA (8) → per últim, cal destacar la importància que cinc de sis experts han donat a l'equip d'experts o assessors els quals estan al servei dels polítics. Com explica Lacalle, "els líders polítics es van construir a través d'una cort de *spin doctors* i

assessors que els diuen què han de fer, com s'han de comportar, de quina manera han de comunicar i inclús què han de dir”.

D'altra banda, Guimerà i Lacalle aposten per la “capacitat per crear un equip i rodejar-se de la gent que en sap”, afirma el primer. Consideren que el més important no és saber, sinó disposar d'un grup de persones que tingui el coneixement necessari perquè el líder sigui competent, com defineix Tresserras.

Cervi i Puig asseguren que són els principals transformadors dels líders al moment actual, però no es pot caure en ser el que un no és perquè aleshores “la gent deixa de creure”, afegeix Guimerà. Amb això, cal concloure que s'ha de ser una persona autèntica amb capacitat d'adaptabilitat al moment.

A continuació, les valoracions respecte dels aspectes físics dels líders polítics que influeixen en la construcció de la seva confiança i credibilitat.

## 4.4. ASPECTES VISUALS

---

Per a l'anàlisi del físic, s'ha tingut en compte l'opinió dels experts sobre els factors més incidents en la telegènia visual d'una banda, i la reflexió sobre el color de la pell i el sexe dels líders, factors definitoris del lideratge polític.

### 4.4.1. TELEGÈNIA CORPORAL

L'anàlisi dels aspectes visuals (vestuari, pentinat, color de la pell, el moviment de les mans, la mirada, etc.) que ha de prendre en consideració un líder, es topa amb la limitació de la personalitat, doncs sis de sis experts han confirmat de nou, que tot depèn de cada líder i els seus partits.

La configuració d'aquesta estratègia es basa en un conjunt, un *packaging* o construcció en paquet, denominacions de Puig, Cervi i Guimerà respectivament. Es refereixen a aquests conceptes per explicar que tot i que hi hagi qualitats o atributs generals, cada líder polític ha d'aplicar aquests d'una manera o una altra. Com exemplifica Marin, "és evident que la mirada és molt important en la televisió, però si tens un defecte a la vista com Junqueras o Bosch, seria un mal negoci si haguessin de treballar la mirada per tenir credibilitat". Per la seva part, Cervi afegeix que "no hi ha un vestuari ni un pentinat concret o un color de camisa més adient per un altre perquè no es pot generalitzar ni estandarditzar una estratègia que varia en cada partit".

Existeix un clar consens respecte de la volatilitat de la telegènia i els valors dels quals aquesta focalitza a través de la televisió, segons cada personalitat i "el que es vulgui transmetre", assegura Puig. A més, cal mencionar la potencialitat de l'electorat quant a factor per dissenyar les estratègies polítiques, doncs cinc de sis experts consideren que el target al que un líder o partit va dirigit és clau per mostrar uns certs valors o uns altres. Com assevera Lacalle, "es mira fins a quin punt la figura del líder es correspon amb els estàndards del seu electorat", és a dir, que "s'ha d'actuar d'acord al votant majoritari que es persegueix", afegeix Puig.

Segons Cervi, "si tu vols demostrat que ets un líder polític jove, emprenedor i trencador, aniràs vestit amb bambes i americana. En canvi, si has de seguir la línia de Rajoy, un home adult, amb una vestimenta molt tradicional i amb un discurs clàssic no

pots fer-te el modern". D'aquesta manera, si David Fernández de les CUP "volgués fer veure que és un senyor quedaria fatal. Porta la seva samarreta i les seves sandàlies que l'ajuden a reforçar la seva imatge d'autenticitat. És sensible, raonable, dialogant", afegeix Marín. És aquesta idea d'adaptabilitat, de telegènia aplicada a la personalitat, target, ideologia, partit i intencions.

Tot i deixar patent que el paquet entre estratègies discursives i visuals funciona com a únic conjunt, Cervi, Guimerà i Tresserras han assegurat que la gestualitat telegènica és la pròpia manera de comunicar-se, doncs "la televisió recull les regles de la proxèmica i la kinèsica, i tenen a veure amb la disposició manifesta d'entrar en contacte amb l'altre i comunicar", apunta Tresserras. Juntament amb Guimerà declaren la importància de la mirada ja que tal com explica el segon, "el moviment dels ulls diu moltes coses del que està pensant aquella persona. Per això es considera tant important que es miri a la càmera i a la persona que t'està parlant perquè és un indicador molt potent de confiança".

Quatre de sis, prenen en consideració les estratègies discursives pròpies de cada partit i líder, per sobre de la disposició corporal, timbre de veu, pronunciació o aspecte físic. Marín finalitza explicant que "en aquests moments de crisi i corrupció, una part de la credibilitat té a veure amb l'empatia que tu [líders polítics] demostres amb el tema de la intolerància davant la corrupció, la sensibilitat davant la gent que no passa malament, i altres temes problemàtics".

A continuació, s'analitza el color de la pell i el sexe en el lideratge com a condicions influents a l'hora de determinar les possibles estratègies de partit focalitzades en el seu líder polític en cada cas.

#### **4.4.2. LA INFLUÈNCIA DEL COLOR DE LA PELL EN ELS LIDERATGES ESPANYOLS**

El color de la pell és un dels factors que conformen la cultura social de cada país. Per tant, s'ha de prendre en consideració en el cas espanyol. Cinc de sis experts consideren que un líder polític d'una altra raça no podria actuar al país "perquè la majoria de l'espanyola no és de raça negra", sentència Puig. És bàsicament una qüestió de percentatges de població i de les majories culturals de les que disposi.

Com explica Lacalle, "als Estats Units hi ha un president de color perquè és un país amb una mescla racial evident, però en el cas espanyol no es pot controlar com a valor absolut perquè té a veure amb el personatge i la cultura social del país. Aquí no disposem d'un electorat potencial de color, però podria passar en un futur", opinió recolzada per Marín, Guimerà i Cervi.

Tot i aquesta falta de població negra, Guimerà i Marín comparteixen la idea de que tot "és qüestió de temps", com afirma Guimerà. Ambdós descriuen Espanya com un país amb una tradició immigrant escassa, amb polítiques que "no han facilitat la integració de les persones nouvingudes perquè s'incorporin de manera natural", afegeix Guimerà. Es tracta del que Marín descriu com la "variable temps-espai", és a dir, que a la llarga es considera que la població negra serà un elector potencial a tenir en compte i és aleshores quan el plantejament sobre líders al país pot variar.

En general, però, encara no es concep la idea de disposar d'un líder d'una altra raça per la manca de polítiques de regulació al respecte i la baixa població d'altres ètnies, doncs encara no són un electorat que es prengui en consideració, que sigui un target potencial.

#### **4.4.3. DESIGUALTATS DE SEXE**

Sis de sis especialistes coincideixen en afirmar la presència de desigualtats entre homes i dones, en una posició inferior per la segona, a causa del masclisme existent en la societat espanyola.

Cinc de sis asseguren que les dones sempre han hagut de lluitar més que els homes, "han hagut de demostrar molt més", apunta Lacalle, doncs es considera que la societat continua essent masclista a Espanya. En aquesta línia, Marín declara que "hauríem de ser una mica més danesos", és a dir, ésser més sensibles amb aquest tema.

Tant aquest com Cervi, asseveren que els països del centre i nord d'Europa estan preparats per disposar de dones líders en condicions equiparables a la dels homes, mentre que "la societat espanyola tendeix a considerar millor líder a un home que a una dona", afegeix Guimerà. "Hi ha una diferència entre el nord d'Europa i el sud d'Europa. En països com Dinamarca, Finlàndia o Suècia és molt més fàcil veure dones en la política que manen de veritat sense convertir-se en un antimodel del que

representen els valors femenins en la política, perquè han treballat aquest tema de la intolerància de gènere. Aquí encara tenim molt camí per recórrer”, agrega Marín.

D'altra banda, existeix una problemàtica entorn a l'atractiu femení. Dos de sis experts tenen en compte que “a les dones polítiques se les jutja molt més pel seu aspecte físic que els homes. Quan tenen una certa edat com l'Esperanza Aguirre se les valora per la seva trajectòria professional i l'edat, però si és jove i per sort, atractiva, malament, perquè de seguida serà criticada pel seu aspecte físic.”, com prova Cervi i ratifica Puig. “Les dones atractives no tenen massa credibilitat en aquest sistema per més preparades que estiguin a nivell formacional”, afegeix la politòloga.

Tot i això, tres de sis opinen que l'èxit d'una dona està molt més reconegut que el triomf d'un home “doncs li ha costat el doble”, manifesta Puig. Seguint aquesta línia, cal mencionar l'opinió de Marín quant al futur del lideratge, doncs pronostica que serà un lideratge més femení, menys autoritari, més acollidor.

Tot i aquesta tendència creixent, les dones continuen estant en una posició d'inferioritat respecte dels homes, doncs la dificultat de ser líder en el seu cas, és més elevada a nivell Espanyol, sobretot per la visió masculista de la societat.

A continuació, es presenta un resum de les conclusions més destacades de cada un dels tres punts mencionats en aquest apartat referent als aspectes visuals dels líders polítics.

#### 4.4.4. TAULA–RESUM DE CONCLUSIONS

TAULA DE CONCLUSIONS	
Aspectes visuals	
<b>Telegènia corporal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sis de sis, consideren que la gestualitat i els aspectes visuals dels líders depenen de cada un d'ells i dels seus partits.</li><li>- Sis de sis, accepten que no es poden generalitzar ni</li></ul>

	<p>estandarditzar les estratègies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sis de sis, reconeixen la volatilitat de la telegènia i els valors dels quals aquesta focalitza a través de la televisió.</li> <li>- Sis de sis, declaren la importància del target per encaminar les estratègies.</li> <li>- Sis de sis, apunten que l'adaptabilitat telegènica és clau per adaptar les estratègies a la personalitat de cada líder.</li> <li>- Tres de sis, declaren que les estratègies polítiques han de ser en base a un conjunt de valors i característiques.</li> <li>- Tres de sis, aposten per la gestualitat com a pròpia manera de comunicar-se per televisió.</li> <li>- Tres de sis, consideren que la mirada és un indicador molt potent de confiança.</li> <li>- Quatre de sis, prenen en consideració les estratègies discursives pròpies de cada partit i líder, per sobre de la disposició corporal, timbre de veu, pronunciació o aspecte físic.</li> </ul>
<p><b>La influència del color de la pell en l'èxit dels lideratges espanyols</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinc de sis, consideren que un líder polític d'una altra raça no podria actuar a Espanya per la falta de població d'altres ètnies.</li> <li>- Tres de sis, asseguren que es podrien tenir líders d'altres races.</li> <li>- Dos de sis, pronostiquen que en un futur pròxim serà molt possible disposar d'un líder de diferent raça pel creixement de l'electorat com a potencial.</li> </ul>
<p><b>Desigualtats de sexe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sis de sis, coincideixen en afirmar la presència de desigualtats entre homes i dones, en una posició inferior per la segona.</li> <li>- Sis de sis, reconeixen que la societat espanyola és masclista.</li> <li>- Sis de sis, declaren que Espanya no està sensibilitzada amb la igualtat de gènere.</li> <li>- Cinc de sis, asseguren que les dones sempre han hagut de lluitar més que els homes.</li> </ul>



- Tres de sis, alaven Europa del Nord i el situen com a exemple d'igualtat de gènere.
- Tres de sis, opinen que l'èxit d'una dona està molt més reconeguda que el triomf d'un home.
- Dos de sis, critiquen la visió de que les dones atractives no tenen formació ni són professionals.

**Taula 9.** Resum de les conclusions més destacades dels experts entrevistats en la present investigació sobre els aspectes visuals que influeixen en la construcció de la confiança política en televisió.  
Elaboració pròpia a partir dels resultats de les entrevistes.



**PART V.**  
**SÍNTESI FINAL**

## 5.1. CONCLUSIONS

---

A continuació, es presenten les conclusions organitzades per temes.

### 5.1.1. EL LIDERATGE: UNA DISCIPLINA SENSE CONSENS

Segons l'anàlisi documental i bibliogràfic i de les respostes obtingudes a les entrevistes, es pot concloure que malgrat el pas dels anys, la disciplina del lideratge continua essent un camp d'investigació obert a estudi. Després d'una revisió del terme des de diverses vessants i disciplines, sobretot les socials, s'ha conclòs que és un dels fenòmens més estudiats al llarg de la història però menys entesos a nivell conceptual. Existeixen un cúmul de definicions extraordinari del terme però no hi ha consens respecte del que és, la seva essència i com es tradueix el lideratge en la pràctica. Tal i com assenyalen Bass i Stogdill (1974), existeixen tantes definicions de lideratge com investigadors han intentat definir-lo.

A partir d'aquesta primera aproximació teòrica a aquest camp, s'ha definit com un fenomen multidimensional i polivalent que pot ser adoptat per altres disciplines o organitzacions, i aplicat en un territori específic, amb unes característiques concretes que varien en cada situació. Al llarg dels anys, la nostra visió del que és el lideratge i de qui pot portar-ho a la pràctica ha anat variant en cada context. Bennis i Nanus (2008) asseguren que les competències del lideratge no han canviat, sinó que el que ho ha fet ha estat la comprensió del concepte per part de la societat i la manera com la gent aprèn a aplicar-lo, un fet que els experts recolzen i determinen per la quantitat de sistemes i organitzacions de diferent naturalesa existents al món.

Un dels objectius específics del treball era conèixer l'estat de la qüestió del lideratge i la seva definició. Tot i conèixer la naturalesa d'aquesta disciplina, no s'ha pogut definir de manera concreta per les desavinences acadèmiques sobre la seva definició i la importància de la seva aplicació. S'ha identificat com un fenomen que clarament pot ser estudiat i delimitat en relació a referents socials, geogràfics, històrics o diversitat d'objectius i propòsits dels grups o de les organitzacions de que es tracti.

### **5.1.2. ELS LÍDERS, ELS SEGUIDORS I LES SITUACIONS COM A ELEMENTS CENTRALS DEL LIDERATGE**

S'ha de tenir en compte el sistema on el lideratge s'aplica i el moment històric pel que es passa, ja que cada societat presenta peculiaritats, interessos i necessitats distintes. La Teoria del Trets i les Habilitats de Stogdill (1974), la Teoria Transaccional de Hollander (1978), la Sociologia de la Denominació de Weber, i les Teories Contingents de Fiedler han demostrat la importància de les situacions en l'aplicació del lideratge. Determinen que cada escenari social presenta unes condicions concretes que permeten l'intercanvi d'influències recíproques entre els líders, els seus seguidors i l'espai d'actuació en el que operen, que propiciarà un joc d'interrelacions per guanyar el màxim desenvolupament en les seves relacions.

Aquest enfocament és defensat pels sis experts entrevistats que han delimitat sense problema el lideratge a Espanya en el camp de la política, identificant les característiques d'aquesta triple dimensió.

### **5.1.3. LES ESPECIFITATS D'ESPANYA, CREADORES DE LA SEVA MARCA**

Prenent en consideració la polivalència del lideratge, els experts i acadèmics han determinat els elements implicats en el lideratge espanyol, realitzant, així, una aplicació d'aquesta teoria tridimensional. S'han identificat els líders polítics com a subjectes principals, els electors potencials com a seguidors i Espanya com a escenari social on els polítics i els ciutadans interactuen. Aquest espai, doncs, està marcat per un seguit de fenòmens, i elements específics que fan d'Espanya un "sistema peculiar" (Colomé, 2005: 17):

#### **5.1.3.1. La nova política comença a enfonsar la tradicional**

El fenomen de la digitalització ha provocat una profunda transformació social que ha afectat de manera directa a l'àmbit polític, que actualment necessita adaptar-se a un nou tipus de política basat en la propagació viral d'ideologies i d'innovades formes d'acció política fonamentades en la participació de la ciutadania, tal i com apunten els experts entrevistats.

Prenent en consideració aquesta circumstància, tant els especialistes com la literatura sobre lideratge polític asseveren que és necessari fomentar les condicions que estimulin la creació d'un escenari propici que permeti desenvolupar correctament aquesta nova política en el conjunt d'estructures institucionals i convencionals. La problemàtica rau en l'enraïment social dels partits tradicionals, doncs no han sabut adaptar-se a aquesta nova situació. Per això, s'està començant a donar el fenomen de la llunyania política.

D'altra banda, els nous partits estan començant a dissenyar estratègies totalment renovades, basades en la potenciació de les xarxes socials, la proximitat política amb la ciutadania i el poder i influència de la televisió, que permet conformar la imatge d'actuació d'aquests lideratges.

### **5.1.3.2 La capacitat telegènica esdevé central en les estratègies de la política 2.0**

Amb l'objectiu d'investigació de conèixer el paper de la telegènia política a Espanya, s'ha prestat atenció al Baròmetre de febrer del 2015 del Centre d'Investigacions Sociològiques. Aquest mostra que un 18.83% del públic veu la televisió entre 1 i 1 i ½ hores al dia, per sobre de la ràdio (36,87%) i la premsa (47.69%) on la majoria declara que no consumeix "res" d'ambdós mitjans durant un dia laborable. Així, els líders polítics del país focalitzen la majoria de les seves aparicions en televisió, utilitzant aquesta per mostrar la seva capacitat telegènica, entesa com la capacitat comunicativa que disposen els líders polítics per mirar d'aconseguir convèncer els votants, aprofitant les seves intervencions davant de càmera. Els polítics utilitzen aquestes dades per crear marca a través d'aquest mitjà.

La televisió s'ha postulat com el mitjà de comunicació més consolidat i consumit a Espanya, sobretot en l'àmbit polític. Tant els especialistes entrevistats com la literatura explorada, determinen que és la via d'accés més influent quant a consum d'informació política i un dels suports més valorats de la comunicació presidencial. Com descriu Muñoz, "s'ha creat l'hàbit de confiar en allò que veiem" (1989: 12) per part de la ciutadania, i d'utilitzar la imatge pública dels polítics de manera massiva com a recurs electoral.

Així, es determina que la telegènia és una habilitat que els líders polítics haurien d'adquirir i entrenar diàriament per potenciar les seves qualitats i guanyar credibilitat davant els electors i la societat. Aquesta estratègia acaba provocant el que s'anomena la personalització de la política, on es focalitza la imatge de partit en el líder. És una de les característiques generals de l'ecosistema comunicatiu que també incideix a Espanya, tot i que encara no s'ha assolit el nivell dels Estats Units, fenomen del qual es deriva la personalització política. Cal dir, però, que és un fenomen en procés de consolidació. La crisi espanyola és la prioritat dels polítics, doncs està constituïda com a destructora de la seva credibilitat.

### **5.1.3.3. La crisi i la corrupció, destructores de la confiança**

Tal i com apunten els sis experts, la crisi i la corrupció, com s'ha comentat, està afectant de manera directa a la credibilitat dels líders polítics existents fins l'actualitat. S'ha creat la imatge de "polític" és igual a "corrupte", una perspectiva fatalista que afecta als partits tradicionals, fins arribar al punt que els nous líders es presenten com a no polítics per allunyar-se d'aquesta visió.

El panell d'experts entrevistats coincideix en afirmar que la societat cada vegada és més intolerant a la política. El fenomen de desafecció vers els polítics ja és evident, doncs cal reconduir les seves estratègies per millorar el seu posicionament, netejar la seva imatge i reputació i recuperar la confiança perduda per aquests fenòmens.

Un dels objectius centrals de la investigació era conèixer les especificitats d'Espanya per poder respondre les raons i causes d'aquesta desafecció i pèrdua de confiança com a punt central per entendre com s'han de constituir els lideratges espanyols per assegurar el manteniment del sistema.

### **5.1.4. LA CONFIANÇA COM A VALOR FONAMENTAL EN LA CONSTRUCCIÓ DE LA CREDIBILITAT**

Els experts han apuntat la tinença d'un sistema de valors com a punt clau en les estratègies actuals dels lideratges. La digitalització i l'entrada dels nous partits en el panorama polític espanyol, demanden un quadre d'atributs en els líders diferents dels tradicionals. Alguns autors com Benach (2010) i Chatfield (2012) confien en la construcció d'una política dispositaria de valors com el rigor, la responsabilitat, l'esperit

de servei, la proximitat i els elements definidors del servei públic que propiciïn l'acostament dels líders a la societat per consolidar els vincles emocionals entre ambdós actors.

Per assolir l'objectiu d'explorar el fenomen de la desconfiança, s'han tingut en compte els testimonis de sis experts, ja que la literatura explorada no contemplava els fenòmens de la crisi i la corrupció espanyola.

Per conèixer com hauria de ser un polític a Espanya, ha estat necessari identificar els valors més rellevants que afecten a la seva credibilitat, i s'ha determinat que la relació entre els termes confiança i credibilitat és totalment directe, mantenint un enllaç clau on la primera és la base i el primer principi per la construcció de la segona. De fet, autors com Amador, relacionen la seva definició conceptual amb la confiança, assegurant "és l'acte pel qual algú confia o considera que una afirmació o succés determinat és verdader" (Amador, 1998: 84), definició que compta amb el suport de la majoria d'experts, que asseveren que estan estretament vinculades, atès que és impossible atorgar credibilitat a algú amb el que no hi confies. És una definició que involucra ambdós atributs i confecciona la pròpia credibilitat.

La dificultat d'aquesta relació era conèixer els valors que configuraven la confiança, objectiu principal de l'estudi. A més, calia traduir aquests atributs en una aparició televisiva, tenint en compte la importància vital de la telegènia política en el context d'aquesta nova situació digital. D'aquesta manera, s'ha intentat dissenyar una metodologia qualitativa que permetés identificar les qualitats personals vinculades amb la credibilitat i la confiança d'un polític. Amb aquesta idea, s'ha acabat ideant una taula paramètrica de valors que els líders polítics espanyols haurien de posseir per desenvolupar una actuació correcte, millorar la seva imatge i, per tant, la seva credibilitat.

### **5.1.5. LA TINENÇA DE QUALITATS PERSONALS ÉS L'ANTÍDOT CONTRA LA DESCONFIANÇA**

Stogdill (1974) va concloure que no hi ha patrons de valors persistents que caracteritzin els líders en totes les situacions, un fet que els experts també han recolzat assegurant que els atributs que confereixen a les persones depenen de cada situació,

doncs en el cas d'Espanya han d'anar dirigits a la recuperació de la confiança ciutadana.

Alguns autors investigats han assenyalat la importància de posseir uns valors concrets, ja que és un dels trets que tant els entrevistats com els acadèmics han distingit com a factors que influeixen als electors a l'hora d'anar a votar a les urnes. En aquesta línia, els entrevistats declaren que aquestes qualitats depenen de les imatges sobre el món de cada cultura i les seves especificitats, que influeixen de manera directa en la creació d'un quadre de valors concret pels seus líders polítics, a la vegada que aquests es veuran limitats per la seva pròpia personalitat.

Tot i això, en el procés de revisió de la literatura respecte d'aquest tema es van determinar deu valors generals constitutius de la confiança política:

1. Intel·ligència emocional i comunicativa
2. Carisma
3. Integritat
4. Honradesa
5. Autoritat
6. Experiència
7. Coneixement
8. Empatia
9. Transparència
10. Desig de servir

En la realització de les entrevistes, la majoria dels especialistes han acceptat i donat suport a la importància d'aquests atributs en el ser dels lideratges, agregant-ne d'altres d'acord amb les característiques espanyoles. En la recerca i determinació d'aquests valors, s'han assolit alguns dels objectius d'investigació, ja que s'han identificat els factors i elements més importants que configuren la credibilitat d'un polític a Espanya, mitjançant l'obtenció de la confiança dels electors. A més, s'ha aconseguit l'objectiu metodològic de construir una eina que permetés parametritzar els valors personals identificats en les respostes dels experts en les entrevistes per tal de quantificar-los segons la importància, i s'han determinat els següents:



### **5.1.5.1. El coneixement**

Es considera que el coneixement és un valor clau per diferenciar la política tradicional de la política 2.0, doncs molts dels nous polítics acostumen a ser professors universitaris, especialistes en algun àmbit concret. La denominació legal de Weber teorificada l'any 1964, recolza aquest valor assegurant que les persones professionalment qualificades són les més pures.

### **5.1.5.2. La intel·ligència emocional i comunicativa**

Tant els acadèmics com els entrevistats han acceptat la importància de la intel·ligència emocional, treballada a partir de remetre constantment a les preocupacions de les persones en un moment de crisi. Fairholm (1994), de fet, relaciona el factor de la confiança amb la capacitat que poden tenir els líders en estar disposats a transmetre la seva voluntat de comprendre les necessitats i capacitats dels seguidors individuals i de servir aquestes necessitats, una teoria que Weber ja va plantejar a partir de la Denominació Tradicional, on sentenciava que el coneixement és present en les societats problemàtiques que poden millorar a través del sentimentalisme i els homes de confiança.

Enric Marín, Yukl (2006), Goleman, Boyatzis i McKee (2002) aposten per l'emoció com una de les noves direccions que està prenent el camp del lideratge i que més recolzament rep per part de la societat i els acadèmics. De fet, en l'entrevista de Marín s'assegura que els nous lideratges seran més femenins i acollidors, allunyats de l'hipermasclisme i l'autoritat, és a dir, lideratges com el d'Obama, considerat el primer líder de l'era digital per la utilització de les xarxes socials i la participació de la ciutadania en la campanya del 2007.

Tot i això, afirmen la necessitat de la capacitat de comunicar-se correctament per arribar a la gent a partir de les emocions, arma principal de la nova política per diferenciar-se de la tradicional.

### **5.1.5.3. Honradesa, transparència i autenticitat**

En un context de crisi política, cal que els polítics compleixin el seu deure de servir a la societat a partir de valors tan distintius com la honradesa, és a dir, que no amaguin res, tal i com defineixen alguns experts. De fet, alguns d'ells mostren la seva

predilecció per potenciar l'autenticitat i transparència ja que consideren que la ciutadania fuig de l'artifici i de la convenció. En el marc teòric, les exposicions de Lorente i González deixaven patent aquesta idea de potenciar les virtuts i qualitats, en definitiva, la forma de ser, doncs "la gent ara vota per la transparència i l'autenticitat més que pels partits polítics, sobretot els joves" (González, 2011: 96), una idea que els experts comparteixen al 100% opinant que un líder construït de manera artificial no funciona tant.

#### **5.1.6. ELS LÍDERS NEIXEN I ES CONSTRUEIXEN**

Una de les preguntes del qüestionari realitzat als experts era: "Considera que els líders neixen o es construeixen?". Totes les respostes han confluït en una idea a la qual també s'acosten alguns dels enfocaments analitzats al corpus teòric, i és que és necessari disposar d'uns valors innats que predisposin a una persona amb unes capacitats determinades que després podrà potenciar segons els seus interessos i necessitats. La Denominació Tradicional de Weber (1964) i la Teoria dels Trets i les Habilitats van determinar que els lideratges es basaven amb uns valors innats que precisament els fan aptes per realitzar un bon lideratge, tal i com defensen els sis entrevistats.

D'altra banda, però, també s'ha revelat que el fenomen de la digitalització ha provocat una profunda transformació i renovació social que ha portat a la reflexió sobre la necessitat de crear nous líders amb uns valors i actituds diferents. A Espanya es pot apreciar aquest fet amb el sorgiment de partits polítics com Ciutadans o *Podemos*, grups renovats, que parlen de les persones i es mostren innocents davant qualsevol possible trama de corrupció.

Tot i això, cal mencionar que la majoria d'entrevistats han acceptat que el lideratge és un exercici que es construeix segons les capacitats de cada un, les seves qualitats i la personalitat. D'aquesta manera, l'estudi determina que la tinença d'uns valors innats concrets predisposa als líders a esdevenir-ho més fàcilment, però en política cal que l'assessoria dels partits emprin els seus esforços en construir el seu líder com a representant d'una ideologia concreta i d'uns electors identificats.

### **5.1.7. L'ASSESSORIA DE PARTIT ÉS EL MOTOR DEL LIDERATGE POLÍTIC**

Els assessors són considerats els principals transformadors dels líders al moment actual, doncs els ajuden a adaptar-se al moment, un fet important que s'hauria d'incloure en les estratègies dels partits més tradicionals.

En la parametrització de valors realitzada, la feina dels assessors és el que s'ha determinat com a telegènia aplicada, que inclou tant els valors personals com els aspectes visuals, tot i que aquests últims depenen totalment de les virtuts que els líders disposin. Els experts han declarat que cal planificar estratègies concretes en funció de la ideologia del partit, la personalitat dels líders i els canals pels quals aquests es comuniquen, és a dir, la televisió com a mitjà més consumit per la ciutadania espanyola.

S'ha intentat estudiar la possible relació entre la confiança i la credibilitat telegènica dels nostres polítics, determinant, doncs, que l'assessoria és la dissenyadora de les seves actuacions, tot i que la limitació final dels líders, és la seva pròpia personalitat.

Tant la confiança com la credibilitat són qüestions molt delicades, tal i com menciona Kauppila (2013), i a Espanya són valors que manquen. De fet, ni tan sols els propis polítics poden crear-la. Ni la confiança, ni la credibilitat ni la telegènia és transmesa pels líders, sinó que és la societat electora que decideix i li hi atorga aquest valor a partir de les sensacions, les creences, les ideologies i les identifications o transmissions que reben dels mateixos.

La clau del lideratge espanyol, doncs, rau en la dificultat de dissenyar les estratègies correctes per potenciar valors, com els determinats en aquesta investigació, que condicionin la confiança i la credibilitat, utilitzant la seva capacitat telegènica com a arma comunicativa principal i convertir la desafecció política en una millora de la seva imatge.

## 5.2. DISCUSSIÓ

---

En el procés de recerca, s'han identificat alguns buits informatius i temes sense resoldre que cal mencionar per millorar les futures investigacions respecte d'aquesta disciplina:

La recerca d'informació bibliogràfica sobre el lideratge ha demostrat clarament que existeix un buit sobre la seva definició conceptual. Tot i ser una disciplina de la que s'ha revisat una àmplia i extensa bibliografia, la seva naturalesa multidimensional ha dificultat la seva definició.

D'altra banda, s'ha trobat que existeix una manca de recursos bibliogràfics i de literatura respecte del lideratge espanyol, fet que ha portat a considerar aquest estudi com a punt de partida de la investigació de la telegènia política com a element diferencial d'Espanya i el seu sistema.

Pel que fa concretament a la telegènia, també ha faltat informació. La televisió és un mitjà molt estudiat, però la capacitat de la qual se'n deriva té un buit important que caldria seguir estudiant; concretament a Espanya, és important que els polítics ho tinguin en compte per millorar la seva credibilitat davant la societat.

La identificació de valors personals ha estat la dificultat més gran d'aquesta investigació. És un tema molt subjectiu i depèn del posicionament o visió de cada persona. Tot i això, s'han acabat determinant alguns atributs que, en el cas espanyol, ha quedat demostrat que són necessaris per superar la crisi de la política tradicional.

Quant a la metodologia paramètrica, al tractar-se d'un tema tan subjectiu i tan poc investigat com les qualitats dels líders, els resultats no es poden extrapolar de manera general.

Pel que fa al camp d'investigació i d'anàlisi, hagués estat interessant incrementar, com s'ha comentat, el panell d'experts entrevistat. Aquest no deixa de ser una recopilació d'opinions que acaben donant inicis a l'investigador per millorar la seva tasca de recerca i la generació de metodologies més segures.

### 5.3. LÍNIES DE FUTUR

---

En el present treball s'han aportat tot un seguit d'eines com el model de qüestionari, l'elaboració del panell d'experts i la parametrització de valors personals que s'espera resultin útils sobre l'estudi del lideratge polític, en aquest cas espanyol, i que puguin ser vàlides per futurs estudis i que se sotmeten a consideració dels investigadors.

A més, es considera que els testimonis del experts pot ajudar a incentivar noves investigacions sobre la telegènia, doncs aquesta és només una proposta descriptiva i exploratòria que ha permès l'aproximació a aquesta temàtica. La recerca sobre el lideratge és un tema que, tot i haver estat molt estudiat, encara està per explotar; concretament la telegènia pot ser estudiada profundament en l'àmbit de la gestualitat i comunicació no verbal ja que el pes que la imatge televisada pot tenir en la transmissió de credibilitat i confiança és molt alt. S'ha intentat realitzar una aproximació als aspectes visuals, però no s'han pogut determinar valors absoluts respecte d'aquest tema.

Cal mencionar la intenció de seguir investigant sobre aquesta temàtica a partir d'altres metodologies i instruments que permetin concretar els valors personals que haurien de potenciar els líders polítics per millorar la seva capacitat telegènica, la confiança i, per tant, la seva credibilitat. El present treball presenta uns factors distintius que s'haurien de potenciar, però es podria posar a la pràctica amb l'elaboració d'un estudi pilot en el que s'intentés calcular l'índex de telegènia d'un polític.

Un altre aspecte rellevant i objecte de futures recerques podria ser una investigació concreta del fenomen de la desconfiança, ja que no s'han pogut estudiar a fons les causes d'aquest procés típic a Espanya i que està afectant de manera directe a l'equilibri del sistema.

Una última proposta de línia de futur d'investigació, seria ampliar el panell d'experts i dur a terme qüestions més concretes i definitòries que poguessin resultar més fiables i aplicables.

La present investigació ha estat, sens dubte, un procés extraordinari en molts sentits. No només s'ha tingut l'oportunitat d'estudiar un preocupació de la pròpia

investigadora, sinó de descobrir el magnífic món de la política i, sobretot, de la recerca. M'ha ajudat a créixer tant a nivell acadèmic, com a personal, però sobretot com a investigadora. Estic agraïda profundament a tota la gent que s'ha implicat i m'ha acompanyat durant aquest procés d'aprenentatge, que ha estat tant dur com exquisit.



## **PART VI. BIBLIOGRAFIA**

- AGUIRRE, H. i VILLAREAL, M. (2012). El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: Buscando la excelencia en la administración de la empresa. *Contribuciones a la Economía*, 1–23.
- AMADOR, J. (1998). Propuesta metodològica para el anàlisis de la credibilidad política: Un estudio de caso. Dins H. Zamitiz (ed.), *Credibilidad, Instituciones y Vida Pública* (1a ed., 83–114). Ciudad Universitaria, Mèxic: Facultad de Ciències Polítiques y Sociales.
- AMORÓS, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Chiclayo, Lambayeque, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.
- ALONSO, E. G. i OCEGUEDA, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Mèxic: Umbran Editorial.
- ÁLVAREZ, J. L. (2014). *Los presidentes españoles: Personalidad y oportunidad, las claves del liderazgo político*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- ARLENE, R. (2009). *Estudio sobre buenas prácticas de liderazgo político en la gestión municipal en República Dominicana*. República Dominicana: Fundación Solidaridad (Ayudémonos).
- BARROT, Jean. (2009). *Crítica de la Internacional Situacionista*. França: Editorial Klinamen Comunización.
- BASS, B. i AVOLIO, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Londres: Sage Publications.
- BASS, B. i STOGDILL, R. (1974). *Handbook of Leadership*. Nova York: The Free Press.
- BAUDRILLARD, J. (1983). *Las estrategias fatales*. Barcelona: Anagrama.
- BENACH, E. (2010). #Política 2.0. Romanyà, Valls: Angle Editorial, Edicions Bromera i Cossteània Edicions.
- BENAVIDES, E. i DELGADO, L. *Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia*. Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía, Mèxic, 26–29 Maig. 2004.



BENER, B. (2000). *Risk perception, trust and credibility: A case in Internet banking*. Londres: London School of Economics and Political Sciences.

BENNIS, W. i NANUS, B. (1997). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Nova York: HarperCollins.

BENNIS, W. i NANUS, B. (2008). *Líderes: Estrategia para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

BERTELSMANN STIFTUNG (ed.). (2006). *Liderazgo político en el siglo XXI: Diálogo y acción*. Madrid.

BLÁZQUEZ, B. *Liderazgo Político y Gobernabilidad: Cuestiones abiertas, futuro incierto*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8–11 Octubre 2002.

BOK, S. (1989). *Lying: Moral choice in public and private life*. MA: Vintage Books Edition.

BOWMAN, J. i MENZEL, D. (1998). *Teaching ethics and values in public administration programs: Innovations, Strategies, and Issues*. Nova York: State University of New York Press.

BURNS, J. (1978). *Leadership*. Nova York: Harper & Row.

CHAMORRO, D. (2005). *Factores determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-A*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

CHATFIELD, T. (2012). *Cómo prosperar en la era digital* (1a ed.). Barcelona: Ediciones B.

CIS. (ed.) (2015). *Barómetro de Febrero 2015: Estudio nº 3052*. Espanya.

COLQUITT, J.; SCOTT, B i LEPINE, J. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909–927. DOI: 10.1037/0021-9010.92.4.909. [Consulta 29 abril 2015].

COLOMÉ, G. (2005). *El Príncipe en campaña*. Barcelona: Editorial Mediterránea.

CONFIANÇA. (sense data). Dins *Institut d'Estudis Catalans: Diccionari de la Llengua Catalana*. Recuperat de <http://dlc.iec.cat/results.asp?txtEntrada=confian%EA&operEntrada=0> [Consulta 7 maig 2015].

CONFIANZA. (sense data). Dins *Real Academia Española: Diccionario de la Lengua Española*. Recuperat de <http://lema.rae.es/drae/?val=confianza> [Consulta 7 maig 2015].

DABOIN, M., REVILLA, R. i MORENO, F. (2010). Habilidades Comunicativas del Líder Político: Una Reflexión Local. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5 (1), 8-22.

DADABHOY, Z. (1992). *The Credibility Factor: What people expect from leaders*. Estats Units: Longwood Collage.

DALE CARNEGIE TRAINING. (2015). *Cursos en abierto*. Recuperat de <http://es.dalecarnegie.com/events/> [Consulta 7 maig 2015].

DALE CARNEGIE TRAINING. (2015). *Metodología Presencial Activa en Formación*. Recuperat de [http://www.dalecarnegie.cl/about\\_us/metodologia/](http://www.dalecarnegie.cl/about_us/metodologia/) [Consulta 4 maig 2015].

DENZIN, N. K. i LINCOLN, Y. S. (eds.) (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

DEUSDAD, B. (2003). El concepto de liderazgo político carismático: Populismo e Identidades. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 19 (41), 9–35.

DUNN, J. (1993). *Democracy: The Unfinished Journey. 508 BC to AD 1993*. Oxford: University of Oxford.

DUNN, J. (2000). Trust and Political Agency. Dins D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition (73–93)*. Oxford: University of Oxford.

EUROPE AID. (sense data). *Panel de expertos*. Recuperat de [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_pan\\_res\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_pan_res_es.pdf) [Consulta 15 maig 2015].

FERNÁNDEZ, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos?. *Butlletí LaRecerca*, (7). 1–13.

FIEDLER, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.

FIGUEROA, H. A. i RAMÍREZ, C. A. (2004). *Administración de Servicios de Información*. Mèxic: Facultad de Filosofía y Letras, UNAM.

GALEANO, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa* (1a ed.). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

GIL, J. M. (2014). *Credibilidad, Confianza y Sociedad: Ética para el progreso*. Sevilla, España: Punto Rojo Libros.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. y MCKEE, A. (2002). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janes.

GÓMEZ-RADA, C. A. (2011). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2 (2), 61–77.

GONZÁLEZ, S. (2011). *Habilidades de comunicación hablada. Asertividad, persuasión, alto impacto: Mentoring para comunicadores inteligentes*. Nashville, Tennessee, Estats Units: Grup Nelson.

GORDON, J. R. (2001). *Organizational Behavior* (7a ed.). Nova Jersey: Prentice-Hall.

GREENLEAF, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Mahwah, Nova Jersey: Paulist Press.

HABERMAS, J. (1984). *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalisation of Society* (vol. 1). Boston: Beacon Press.

HAN, B-C. (2013). *La societat de la transparència*. Barcelona: Herder Editorial.

- HELLRIEGEL, D. i SLOCUM J. (1998). *Administración séptima edición*. Mèxic: International Thomson Editors.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM J. I WOODMAN, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mèxic: International Thomson Editors.
- HERSEY, P. i BLANCHARD, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership?. *Training and Development Journal*, 33 (6), 26–34.
- HOLLANDER, E. P. (1978), *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships*. Nova York: The Free Press.
- HOUSE, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- HUERTAS, F. (1994). *Televisión y Política*. Madrid: Editorial Complutense.
- INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ESTUDIOS POLÍTICOS DE GUATEMALA. (2002). El liderazgo político para un nuevo siglo. Recuperat des de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=183> [Consulta 11 novembre 2015].
- JIMÉNEZ, J. F. *El liderazgo Político de Felipe González en el Marco del Estructuralismo Genético*. VIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. Política para un mundo en cambio, Valencia, 18–20 Setembre 2007.
- KAUPPILA, K. (2013). *Leadership Credibility: Perceptions of female leaders on credibility in tourism industry in Helsinki metropolitana area* (Tesi no publicada). University of Applied Sciences: Haaga–Helia.
- KOUZES, J. M. i POSNER, B. Z. (1996). *Credibilidad: Cómo los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda*. Barcelona: Ediciones Granica.
- KOUZES, J. M. i POSNER, B. Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner* (3a ed.). Estats Units: Pfeiffer.
- KOUZES, J. M. i POSNER, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge* (5a ed.). San Francisco: Jossey–Bass.

KROECK, K., LOWE, K. i BROWN, K. (2004). The Assessment of Leadership. Dins J. Antonakis, A. T. Cianciolo i R.J. Sternberg (eds.), *The Nature of Leadership* (p. 71–98). Thousand Oaks, CA, Estas Units: Sage.

LAGUNA, A. (2011). Liderazgo y Comunicación: La Personalización de la Política. *Análisi*, 45–57.

LEADERS AT ALL LEVELS. (2010). *20 Ways to Build Your Credibility Bank Account*. Recuperat de <http://www.leadersatalllevels.com/20-ways-to-build-your-credibility-bank-account/> [Consulta 3 maig 2015].

LEE, T. J. (2012). *The Three Essential Components of Any Leader's Credibility*. Recuperat de <http://rainbows.typepad.com/blog/2012/03/three-essential-components-of-any-leaders-credibility.html> [Consulta 1 maig 2015].

LEITHWOOD, K. i JANTZI, D. (1999) Principal and teacher leadership effects: A replication. *School Leadership and Management*, 20 (4), 415–434.

LEWICKI, R. i BURKER, B. (1996). Developing and maintaining in work relationships. Dins R. Kramer i T. Tyler (ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 114–139). DOI: 10.4135/9781452243610. [Consulta 1 maig 2015].

LEWIS, D. i WEIGERT A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.

LORENTE, J. (1986). *Casi todo lo que sé sobre publicidad*. Barcelona: Folio.

LUSSIER, R. i ACHUA, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. Mèxic: Thomson.

MARTÍNEZ-FERRO, H. (2010). Legitimidad, dominación y derecho en la teoría sociológica del Estado de Max Weber. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 12 (1), 405–427.

MASSOLO, A. (2006). *Liderazgo en los Gobiernos Locales*. Mèxic: Instraw.

MAXWELL, J. C. y Dornan, J. (2008). *Seamos personas de influencia*. Nashville, Tennessee, Estats Units: Grup Nelson.

McCALL, M. W. Jr. i LOMBARDO, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro: Centre for Creative Leadership.

MILLAR, R.; CRUTE, V. i HARGIE, O. (1992). *Professional Interviewing*. Londres: Routledge.

MISZTAL, B. (1998). *Trust in Modern Societies: The search for the bases of social order*. Estats Units: Blackwell Publishers.

MITCHELL, B. (1998). *Women in the Military: Flirting with Disaster*. Estats Units: Regnery Publishing.

MORALES, J. (2006–2008). *La Internacional Situacionista: La superación de la sociedad del espectáculo a través de la realización de la poesía*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

MORENO, J. A. (sense data). Liderazgo Situacional. *Sedisa Siglo XXI: Órgano de difusión de la Sociedad Española de Directivos de la Salud*, 1–13.

MORRISON, A. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass..

MOULY, G. J. (1978). *Educational Reserch: The Artand Science of Investigation*. Boston: Allyn and Bacon.

MUNARRIZ, B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. Dins J. M. Muñoz i E. Abalde (coord.), *Metodología educativa I: Xornades de Matodoloxía de Investigación Educativa* (1a ed., p. 101–116). A Coruña: Universidade da Coruña, Servizo de Publicacions.

MUÑOZ, A. (1989). *Política y nueva comunicación*. Madrid: Fundesco.

NADER, M. i CASTRO, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. *Univ. Psychol.*, 6 (3), 689–698.

- NAMAKFOROOSH, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación* (2a ed). Mèxic: Limusa.
- NEIL, J. S. (1999). *Métodos de Investigación*. Mèxic: Prentice Hall.
- NEWSTORM, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a ed.). Mèxic: McGraw Hill.
- NÚÑEZ, E. (2003). Liderazgo político. Recuperat des de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=2971> [Consulta 6 febrer 2015].
- ORDUZ, C. L. (2013). *Liderazgo motivacional: Cimento fundamental del éxito empresarial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- PARÁMETRO. (sense data). Dins *Real Academia Española: Diccionario de la Lengua Española*. Recuperat de <http://lema.rae.es/drae/?val=parametro> [Consulta 16 maig 2015].
- PARIENTE, J. L. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. Dins T. Suárez i L. López (coord.). *La investigación en gestión y organizaciones en México* (245-296). Mèrida, Yucatàn, Mèxic: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- POLITICS TV. (2007). OBAMA: Presidential Campaign Launck 2.10.07 [Vídeo]. Recuperat de <https://www.youtube.com/watch?v=cs9AWAE9W2g> [Consulta 20 gener 2015].
- PRIETO, J. (2001). *Piel de líder: Nueva visión para la formación de líderes, sus bases y casos prácticos*. Mèxic D. F.: Panorama Editorial.
- PRUDHON, C. (2002). *Evaluación y tratamiento de la desnutrición en situaciones de emergencia: Manual del tratamiento terapéutico de la desnutrición y planificación de un programa nutricional* (1a ed.). Barcelona: Icaria Editorial.
- PUTNAM, R. (1993). *Making democracy Work: Civic traditions in Modern Italy*. Princeton, Nova Jersey: Princeton University Press.

- QUINTANA, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Dins A. Quintana i W. Montgomery (eds.), *Psicología: Tópicos de actualidad* (p. 47–84). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- RICO, G. (2009). *Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral en España*. Centro de Investigaciones Sociológicas: España.
- ROBBINS, S. (1989). *Comportamiento Organizacional*. Mèxic: Prentice Hall.
- ROBBINS, S.S. y DE CENZO, D.A. (1996). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Mèxic: Editorial Prentice Hall Hispanoamerican.
- RODRÍGUEZ, I. y HERNÁNDEZ, M. (2010). Análisis de la comunicación no verbal de José Luis Rodríguez Zapatero. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 436–450.
- RODRIGO, M. Prólogo. Dins J. Prieto (ed.), *Piel de líder: Nueva visión para la formación de líderes, sus bases y casos prácticos* (2a ed., 7–10). Mèxic: Panorama Editorial.
- ROMERO, O. (1993). Liderazgo motivacional: Concepción y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 12 (2), 109–125.
- ROSPER, J. I. (1999). La globalització de les campanyes electorals. Dins A. Muñoz y J. I. Rospir (ed.), *Democracias mediáticas y campañas electorales*. Barcelona: Ariel.
- RUBIN, H. J. i RUBIN, I. S. (1995) *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- SAID, E. (2009). *Transformaciones comunicativas en la era digital: Hacia el apagón analógico de la televisión*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- SANTIAGO, J. (2010). La telegenia política en una televisión de calidad. *Revista Comunicar*, 1–8.
- SCHRIESHEIM, CH. i NEIDER, L. (2006). Least Preferred Coworker Theory. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 451–453.
- SCHWARTZENBERG, R.G. (1978). *El show político*. Barcelona: Dopesa.
- SENGE, P. (2007). *Liderazgo: Contando una historia*. Venecuela: RCP.



- STOGDILL, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literatura*. Nova York: The Free Press.
- TANNENBAUM, A. S. and SCHMITT, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- TAYLOR, S. i BODGAN, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación social: La búsqueda de los significados*. Barcelona: Paidós.
- TORRES, J. i VERA, M. T. (2012). La confianza i la credibilidad en la comunicación de riesgos. *Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 1–21.
- TRUST. (sense data). Dins *Oxford Dictionaries: Language matters*. Recuperat de <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/trust> [Consulta 6 maig 2015].
- TUCKER, R. (1981). *Politics as Leadership*. Columbia: University of Missouri Press.
- UGT ANDALUSIA. (sense data). *Técnicas básicas para hablar en público*. Andalusia: Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de Andalucía.
- VARELA, A. I. (2009). *Propuesta de Liderazgo, motivación y creatividad para la empresa "El Rinconcito de Teocelo"* (Tesina no publicada). Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración, Veracruz.
- VROOM, V. i JAGO, A. (1990). *El Nuevo liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- VROOM, V. i JAGO, A. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall.
- VROOM, V. i YETTON, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- WANTA, W. (2009). Prólogo. Dins R. Zamora (coord.), *El candidato marca: Cómo gestionar la imagen del líder político*. (11–20). Madrid: Fragua.
- WEBER, M. (1964). *Economía y sociedad*. Mèxic D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- YARCE, J. (2002). Liderazgo basado en valores. Dins J. Yarce (ed.), *El líder se hace: Cómo desarrollar el espíritu de liderazgo* (p. 15–23). Bogotá: Ediciones ILL.

YEPES, J. L. (1981). ¿Qué es documentación?. *Anabad*, XXXI, (4), 701–707.

YUKL, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6a ed.). Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice Hall.



## **PART VII. ANNEXOS**

## ANNEX 7.1. PANELL D'EXPERTS



“La generalització dels casos de corrupció són molt notoris i la gent és més desconfiada, està més alterada i atenta a tot el que passa”

### JOAN MANUEL TRESSERRAS

<b>Situació acadèmica i formació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Doctor en Ciències de la Informació per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).</li><li>- Professor del Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona.</li></ul>
<b>Grup i línies d'investigació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Especialitzat en història de la comunicació, anàlisi de la societat de la informació i estudi de les indústries culturals i la cultura de massa, i també en l'impacte dels mitjans en la conformació de la identitat.</li></ul>
<b>Publicacions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tresserras i Gaju, Joan Manuel. (1992). El takifotóno de Xavier Alemany: una estampa visionària de la televisió. Treballs de comunicació. P. 65-73.</li><li>- Tresserras i Gaju, Joan Manuel . (1992). Els Orígens dels impresos periòdics als Països Catalans. Periodística : revista acadèmica / director, Josep Maria Casasús Gurí. Núm. 5 : Noves recerques i estudis sobre periodisme antic. P. 57-64.</li><li>- Tresserras i Gaju, Joan Manuel. (1991). Hipòtesis fonamentals sobre les quals s'articula actualment, a la UAB, la reflexió sobre la història de la comunicació social a Catalunya. Treballs de comunicació. P. 79-92.</li><li>- Tresserras i Gaju, Joan Manuel . (1994). Història de la premsa, història del periodisme, història de la comunicació. Gazeta: Actes</li></ul>

- de les Primeres Jornades de la Premsa. P. 67-78.
- Tresserras i Gaju, Joan Manuel . (2010). Jordi Sarsanedas, referent intel·lectual. Jordi Sarsanedas : sessió en memòria : Sala Prat de la Riba 29 de març de 2007. P. 13-14.
  - Tresserras i Gaju, Joan Manuel. (1990). La construcció periodística de l'esdeveniment i l'escenari de l'estadi esportiu a la premsa catalana (1925/1989). Periodística : revista acadèmica / director, Josep Maria Casasús Gurí. Teoria i anàlisi dels esdeveniments periodístics. P. 177-186.
  - Tresserras i Gaju, Joan Manuel . (2005). Les Autoritats independents de l'audiovisual. Primer balanç del Consell de l'Audiovisual de Catalunya. Treballs de comunicació. P. 129-147.
  - Espinet i Burunat, Francesc ; Marín i Otto, Enric ; Tresserras i Gaju, Joan Manuel ; Gómez i Mompert, Josep Lluís. (1992). Propostes de treball en història de la comunicació social. Treballs de comunicació. P. 41-43.
  - Raya, Manel ; Tresserras i Gaju, Joan Manuel ; Oliva i de la Esperanza, Lúcia ; Gómez i Mompert, Josep Lluís ; Grau, Jordi ; Cánovas Tomàs, Joan Francesc. (2005). Taula rodona: "Informació, manipulació i poder". Treballs de comunicació. P. 13-36.
  - Joan Manuel Tresserras y Gaju, Enric Marín i Otto. (1987). El regne del subjecte. Per una teoria materialista de la comunicació social. Barcelona : El Llamp.
  - Enric Marín i Otto, Joan Manuel Tresserras y Gaju. (1994). Cultura de masses i postmodernitat. València : Eliseu Climent.

**Trajectòria  
acadèmica i  
professional**

- Membre de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (2000-2006).
- President de la Mesa per a la Diversitat en l'Audiovisual (2005-06).
- Membre de la Comissió Mixta de Transferències Estat-Generalitat (2004-06).
- Vicepresident de la Societat Catalana de Comunicació, filial de l'Institut d'Estudis Catalans
- Al novembre del 2006 fou nomenat conseller de Cultura i

Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya del segon govern de coalició PSC-ERC-ICV, i afrontà qüestions com la nova Llei de la CCRTV (que convertí aquest ens en la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, la Fira del Llibre de Frankfurt, la Llei del mecenatge o la Llei del cinema de Catalunya, entre d'altres. Al novembre del 2010 s'afilià a Esquerra Republicana de Catalunya, però no es presentà a les eleccions al Parlament de Catalunya celebrades el mateix mes.

**Mail** JoanManuel.Tresserras@uab.es

**Twitter** @jmtresserras

**Facebook** /joanmanuel.tresserras



“Hi ha una crisi de confiança molt important, per això la gent que es presenta en la política ja no es presenta com a polític, sinó com a persona transparent que no té res a amagar”

## ENRIC MARÍN

**Situació acadèmica i formació**

- Doctor en Ciències de la Informació per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).
- Professor del Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**Grup i línies d'investigació**

- Especialista en els àmbits del periodisme, la cultura de masses, la història de la cultura i de la comunicació, les polítiques comunicatives i la identitat cultural i la societat informacional.
- Investigador vinculat a l'InCom (Institut de la Comunicació) de la UAB.

**Publicacions**

- Marín, E. Firma convidada: El servei públic audiovisual a Catalunya: amenaces i reptes. *Comunicació: revista de recerca i anàlisi*, ISSN-e 2014-0444, Vol. 29, núm. 2, 2012, p. 9-25.
- Marín, E. i Tresserras, JM. Sistemas de gestión del conocimiento: herramientas para la recuperación del Patrimonio Inmaterial. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, ISSN 1136-601X, Nº. 10, 2005.
- Marín, E. i Estella, M. Universitatea eta hizkuntza politika katalunian. *Bat: Soziolinguistika aldizkaria*, ISSN 1130-8435, Nº. 50, 2004.
- Marín, E. Esquerra Republicana de Catalunya: perspectives de futur. *Debat nacionalista*, ISSN 1137-0777, Nº. 34 (Verano), 2001, págs. 18-22.
- Marín, E. Elogui crítico de la cultura de masas. *El Viejo topo*, ISSN 0210-2706, Nº. 84 (ABR), 1995, págs. 64-67.
- Héctor Borrat Mattos, Josep Maria Casasús Guri, Ivan Tubau

Comamala, Manuel Fernández Areal, Joaquim Romaguera i Ramió, Enric Marín i Otto. III Conferència Anual de la SCC Girona 1993. Ètica i credibilitat de la comunicació: Creer ¿A quiénes? Ètica i credibilitat de la comunicació: Nous enfocamentes respecte a l'ètica en el periodisme. Ètica i credibilitat de la comunicació. Treballs de comunicació, ISSN 1131-5687, N<sup>o</sup>. 5 (OCT), 1994, págs. 9-35.

- Joan Manuel Tresserras y Gaju, Enric Marín i Otto, Josep Lluís Gómez Mompert, Francesc Espinet i Burunat. Evolución de los estudios sobre historia de la prensa catalana 1939-1989. Hispania: Revista española de historia, ISSN 0018-2141, Vol. 50, N<sup>o</sup> 176, 1990 (Ejemplar dedicado a: 50 años de Historiografía española y americanista (II)), págs. 1505-1521.

- Marín, E. L'anàlisi històrica del discurs periodístic de masses: la relació entre la forma i el contingut. Periodística, ISSN 1130-183X, N<sup>o</sup>. 1, 1989, págs. 143-152

- Enric Marín i Otto, Pablo Santcovsky. Transferencia de conocimiento en el ámbito de las agencias de información y mejora de la calidad periodística. El caso de la Agencia Catalana de Noticias (ACN). Espacios de comunicación: IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación en Comunicación, 2014, ISBN 978-84-695-9434-6, pág. 1893.

- Enric Marín i Otto, Josep Lluís Gómez Mompert. Elements per a una caraterització de l'inici de la premsa diària de masses. La premsa de los siglos XIX y XX metodología, ideología e información. Aspectos económicos y tecnológicos : I Encuentro de Historia de la Prensa / coord. por Carmelo Garitaonandia Garnacho, Manuel Tuñón de Lara, 1996, ISBN 84-7585-070-7, págs. 83-97.

- Enric Marín i Otto, Josep Lluís Gómez Mompert. La conformació històrica del discurs periodístic de masses a Catalunya al llarg del primer terç del Segle XX. De la Mancomunitat a la II República. La premsa de los siglos XIX y XX metodología, ideología e información. Aspectos económicos y tecnológicos : I Encuentro de Historia de la Prensa / coord. por Carmelo Garitaonandia



Garnacho, Manuel Tuñón de Lara, 1996, ISBN 84-7585-070-7, págs. 433-451.

- Enric Marín i Otto. Història de la comunicació i polítiques comunicatives. Una perspectiva metodològica. El cas català.

Metodologías para la historia de la comunicación social: I Encuentro de la Asociación de Historiadores de la Comunicación, Bellaterra, 6 de octubre de 1995 / coord. por Josep Lluís Gómez Mompert, 1996, ISBN 8449007313, págs. 51-56.

- Enric Marín i Otto, Josep Lluís Gómez Mompert. Les transformacions de la premsa catalana de la República a la Guerra. Comunicación, cultura y política durante la II República y la Guerra Civil : II Encuentro de Historia de la Prensa / coord. por Manuel Tuñón de Lara, Vol. 2, 1990 (España (1931-1939)), ISBN 84-7585-270-X, págs. 197-219.

- Enric Marín i Otto. La historia de la prensa en el ámbito global de la historia de la comunicación social. Propuesta para un enfoque del trabajo historiográfico de la prensa desde la perspectiva de la comunicación social. Metodología de la historia de la prensa española : [Seminario... celebrado en la Universidad de Pau en noviembre de 1979], 1982, ISBN 84-323-0451-4, págs. 318-324.

- Enric Marín i Otto, Joan Manuel Tresserras y Gaju. (1994). Cultura de masses i postmodernitat. València : Eliseu Climent.

- Enric Marín i Otto. (1991). La premsa diària de Barcelona durant la Segona República (1931-1936). Aproximació històrica i anàlisi formal. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

- Joan Manuel Tresserras y Gaju, Enric Marín i Otto. (1987). El regne del subjecte. Per una teoria materialista de la comunicació social. Barcelona : El Llamp.

**Trajectòria  
acadèmica i  
professional**

- Degà de la Facultat de Ciències de la Comunicació (1991-95).

- Secretari General de la UAB (1998-2002).

- Professor visitant de la Ohio University.

- Secretari de Comunicació de la Generalitat de Catalunya (2004-06).

- Membre de la Junta del Col·legi de Periodistes de Catalunya

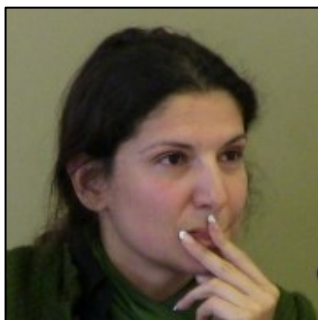
(2001-04).

- Membre del Consell d'Administració de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (2004).

- Membre de Barcelona Televisió (2004)

- Des del maig del 2010 és el president del Consell de Govern de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals(CCMA)

<b>Mail</b>	Enric.Marin@uab.cat
<b>Twitter</b>	@EMarinOtto
<b>Facebook</b>	/enric.marinotto



“S’ha creat aquesta imatge que de “polític” és igual a “corrupte”, per això els nous polítics es presenten com a no polítics per donar confiança”

## LAURA CERVI

<b>Situació acadèmica i formació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Professora Associada de Periodisme a la UAB</li><li>- Doctora per la Universitat de Pavia, Itàlia (2006)</li><li>- Llicenciada en Ciències Polítiques per la Universitat de Pavia, Itàlia (2000)</li></ul>
<b>Grup i línies d’investigació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Membre del grup d’investigació “Gabinete de Comunicación y Educación” de la UAB</li><li>- Les seves principals línies d’investigació són comunicació política, participació i ciutadania activa; alfabetització mediàtica i diàleg intercultural.</li></ul>
<b>Publicacions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Laura Cervi and José Manuel Pérez Tornero, Changing the policy paradigm for the promotion of digital and media literacy. The European challenge. In Lampros Stergioulas, Helen Drenoyianni, Pursuing Digital Literacy in Compulsory Education, New York: Peter Lang, 2011.</li><li>- CERVI L., PAREDES, O., PEREZ TORNERO, J. (2010). “Current Trends of Media Literacy in Europe: An Overview”, International Journal of Digital Literacy and Digital Competence Vol. 1, Issue 4, Pages 1-9, 2010.</li><li>- PÉREZ TORNERO, José Manuel; FERNÁNDEZ, Núria; CERVI Laura y GIRALDO, Santiago (2010). “Legislative assemblies in Spain: the application of information and communication technologies.” En: O’DONNELL, Dave (Ed). (2010). Proceedings of the 10TH European Conference on eGovernment. National Centre for Taxation Studies, University of Limerick, Irlanda. 17 –</li></ul>

	<p>18 de junio de 2010. Págs. 320-328. ISBN:978-1-936638-62-7.</p> <p>- Laura Cervi, Ginesta, Xavier. "CSR Starts at Home" a /Communication Director. /Núm. Març 2007. Brussel·les: Helios Media. p. 64-67.</p> <p>- Laura Cervi, Ginesta, Xavier. "Corporate Social Responsibility. The Role of Local Government" a Adams, Marjorie G. I Alkhafaji, Abbass (eds.). /Business Research Yearbook. Global Business Perspectives. /Vol. 1. Beltsville, MD: International Academy of Business Disciplines, 2007. p. 473-479.</p>
<b>Trajectòria acadèmica i professional</b>	<p>- Coordinadora d'Intercanvis de la Facultat</p> <p>- Guanyadora del I Premi Fundació "Esport i Ciutadania" per la redacció del llibre "Guerra i política en l'esport, el cas Barça-Madrid".</p> <p>- Professora del Màster "<i>Gestión de la Comunicación Política y Electoral</i>" (<a href="https://masters-oaid.uab.es">https://masters-oaid.uab.es</a>).</p> <p>- Professora del Arcadia University, Center for Catalan, Spanish and Mediterranean Studies</p>
<b>Mail</b>	Laura.Cervi@uab.cat
<b>Twitter</b>	-
<b>Facebook</b>	/laura.cerviuab



"Aquí els polítics són totalment invulnerables a les coses que es diuen a la campanya, és a dir, els seus discursos es basen en problemes que després no acaben complint"

## MARÍA ROSARIO LACALLE

<b>Situació acadèmica i formació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Catedràtica de Periodisme a la UAB</li><li>- Lectora de Llengua Espanyola a la Universidad de Bolonia (Italia)</li><li>- Doctora en Ciències de la Comunicació (UAB)</li><li>- Llicenciada en Ciències de la Informació, Periodisme (UAB)</li><li>- Llicenciada en Filosofia (UAB)</li></ul>
<b>Grup i línies d'investigació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Directora de l'OFENT - Observatorio de Ficción Española y Nuevas Tecnologías.</li><li>- Les seves principals línies d'investigació giren al voltant de l'audiovisual i les noves tecnologies: construcció d'identitats socials a través de la televisió i els nous mitjans; joves i mitjans audiovisuals; dones i mitjans audiovisuals, noves narratives del cinema i la televisió; ficció televisiva; semiòtica i sociosemiòtica dels discursos mediàtics.</li></ul>
<b>Publicacions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- "Jóvenes y ficción televisiva. Construcción de identidad y transmedialidad". Barcelona, UOCPress, 2013 (OFENT).</li><li>- "La construction de l'étranger à la télévision espagnole", en Lochard, G. et Popelard Marie-Dominique, <i>Images de l'étranger</i>, Paris, L'Harmattan, 2012.</li><li>- "Presentación", en Audiovisual 2.0, en Lacalle, Ch. &amp; Sánchez Navarro, J. (eds.), <i>Narrativas, recepción y consumo en los nuevos hipertextos</i>, en <i>Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura</i>, Monogràfic, 2012. Disponible en línia: <a href="http://www.analisi.cat">www.analisi.cat</a></li><li>- "Spain: 2011. New strategies, new markets", in Orozco, G. &amp;</li></ul>

	<p>Vasallo De Lopes, M.I. (eds.), <i>Yearbook OBITEL 2012. Transnationalization of Television Fiction in Ibero-American Countries</i>, Porto Alegre, Sulina-Globo Comunicação, 2012, p. 331-382. En línia: <a href="http://glaz.com">http://glaz.com</a></p> <p>- "Genre and Age in the Reception of Television Fiction", in <i>Comunicar</i>, n. 39, pp. 111-118. En línia: <a href="http://revistacomunicar.com">revistacomunicar.com</a></p>
<b>Trajectòria acadèmica i professional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicedirectora del Departament de Periodisme i co-directora de la revista <i>Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura</i>.</li> <li>- Coordinadora del OFENT (Observatorio de Ficción Española y Nuevas Tecnologías).</li> <li>- Coordinadora de Obitel-España (OBITEL-Observatorio de la Ficción Televisiva Iberoamericana)</li> <li>- Ex vicedecana de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.</li> <li>- Ex directora del Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació.</li> </ul>
<b>Mail</b>	Rosario.Lacalle@uab.es
<b>Twitter</b>	@CharoLacalle
<b>Facebook</b>	/charolacalle



“Ha cristal·litzat la imatge de que tots els polítics tradicionals són corruptes, per això les persones ja no es creu res”

## JOAQUIM PUIG

<b>Situació acadèmica i formació</b>	- Doctor en Ciències de la Comunicació, Publicitat i Relacions Públiques per la Universitat Autònoma de Barcelona.
<b>Grup i línies d'investigació</b>	- Les seves principals línies d'investigació giren al voltant de la comunicació, centrada en l'estudi de la comunicació empresarial, institucional i corporativa, la publicitat i el lideratge polític.
<b>Publicacions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Luzón, V.; Puig, Q.; Ramírez, F. De la Viñeta a la Cámara. Tebeosfera (Sevilla). 10, Manuel Barrero, 01/01/2013 .ISSN 1579-2811.</li><li>- Luzón, V.; Puig, Q. .Sexo y Misoginia en la obra de Ralf König. Tebeosfera (Sevilla). 9, pp. 759 - 782. Manuel Barrero, 01/01/2012 .ISSN 1579-2811.</li><li>- Luzón, V.; Puig, Q. La imagen de la guerra. Información y resolución de conflictos. pp. 125 - 135. (España): DM, Diego Martín, 01/01/2010 .ISBN 8484258610.</li><li>- Puig, Q. Sexo, drogas y música pop: supuestas transgresiones, comunicación de masas y consumo en la música pop española (1977-2006) .Revista de Estudios de Juventud. 1 - 78, pp. 107 - 122. Dirección General de Juventud y Promoción Sociocultural, 01/01/2007 .ISSN 0211-4364.</li><li>- Puig, J. Violencia y propaganda en el "thriller" político americano: (1970-2003) .Trípodos. Extra, pp. 401 - 416. Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna, 01/01/2003 .ISSN 1138-3305.</li></ul>

	<p>- Puig, Q. Ruido, gritos y palabras: las letras de la música pop española (1977-2000) .Comunicación y cultura juvenil, Félix Rodríguez (ed).1,pp. 109 - 128.(España): Ariel,01/01/2002 .ISBN 8434442493.</p> <p>- Puig, Q. El fandom como estilo de vida: fanzines españoles (1977-2000) .Comunicación y cultura juvenil, Félix Rodríguez (ed).1,pp. 93 - 108.(España): Ariel,01/01/2002 .ISBN 8434442493.</p> <p>- Ramajo, N. ; Luzón, V.; Puig, Q. .El cómic electrónico: un viaje alucinante por la red.Actas de las Jornadas de Publicación electrónica: un nuevo espacio de comunicación (Pubelec 99).1,pp. 107 - 119.(España): Universidad Carlos III,01/01/1999.</p>
<b>Trajectòria acadèmica i professional</b>	<p>- Subcoordinador de la materia Imagen a las Pruebas de Acceso a la Universidad, Consell Interuniversitari de Catalunya.</p> <p>- Subcoordinador de la materia Cultura Audiovisual a las Pruebas de acceso a la Universidad, Consell Interuniversitari de Catalunya.</p> <p>- Secretari del departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat.</p> <p>- Coordinador de titulació de la Llicenciatura de Publicitat i Relacions Públiques.</p> <p>- Secretari en funcions del departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat.</p>
<b>Mail</b>	Joaquim.Puig.Gonzalez@uab.cat
<b>Twitter</b>	-
<b>Facebook</b>	-





“Ara hi ha la idea generalitzada de que tots els polítics són corruptes, els partits són dolents i el Congrés no serveix”

## JOSEP ÀNGEL GUIMERÀ

**Situació acadèmica i formació** - Llicenciat i doctor en Periodisme per la Universitat Autònoma de Barcelona.

**Grup i línies d'investigació**

- Grupo Daniel Jones.
- Relació entre política i els sistemes de mitjans i com les tecnologies de la informació estan canviant la relació entre aquests dos elements.
- Expert en gestació, naixement i transformació de la Televisió local en Catalunya des de la vessant estructural i política de la comunicació a Catalunya i Espanya, especialment en la televisió local i autonòmica.
- Expert en comunicació en les nacions sense estat.

**Publicacions**

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel: *Les polítiques de mitjans de comunicació durant els governs de Jordi Pujol: premsa, ràdio i televisió en el procés de reconstrucció nacional de Catalunya*. Barcelona: Proa.
- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel: *La televisió local a Catalunya: gestació, naixement i transformacions (1976 – 2006)*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya.  
Disponible en:  
[http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/premis\\_i\\_ajuts/treball\\_guanyador/Televisi\\_\\_Local\\_Catalunya\\_XIX\\_Premis\\_CAC.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/premis_i_ajuts/treball_guanyador/Televisi__Local_Catalunya_XIX_Premis_CAC.pdf)
- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel; Ana FERNÁNDEZ VISO: “National Reconstruction and the Media in Catalonia”, en JONES,

Huw David (ed.): *The Media in Europe's Small Media*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholar Publishing.

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel y BLASCO GIL, José Joaquín: "La televisió", en Civil i Serra, Marta; Blasco Gil, José Joaquín; Guimerà i Orts, Josep Àngel, eds.: *Informe de la comunicació a Catalunya 2011–2012*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Col·lecció Lexikon Informes, 3, pp. 57–74.

Disponible en:

[http://incom.uab.cat/informe/download/3\\_informedelacomunicacioacatalunya20112012\\_incomuab.pdf](http://incom.uab.cat/informe/download/3_informedelacomunicacioacatalunya20112012_incomuab.pdf)

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel: "Polítiques de comunicació a Catalunya: una qüestió d'estat en revisió", a Civil i Serra, Marta; Blasco Gil, José Joaquín; Guimerà i Orts, Josep Àngel, eds.: *Informe de la comunicació a Catalunya 2011–2012*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Col·lecció Lexikon Informes, 3, pp. 257–268.

Disponible en:

[http://incom.uab.cat/informe/download/13\\_informedelacomunicacioacatalunya20112012\\_incomuab.pdf](http://incom.uab.cat/informe/download/13_informedelacomunicacioacatalunya20112012_incomuab.pdf)

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel; José Joaquín BLASCO GIL: "La formación histórica del sistema televisivo autonómico público en España", en MIGUEL DE BUSTOS, Juan Carlos; Miguel Ángel CASADO DEL RÍO (eds.): *La televisión autonómica. Claves para la evolución del modelo*. Barcelona, Gedisa.

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel; Isabel FERNÁNDEZ ALONSO: "La televisió", en MORAGAS, Miquel de; Marta CIVIL i SERRA; Isabel FERNÁNDEZ ALONSO; José Joaquín BLASCO GIL; Bernat LÓPEZ (eds.): *Informe de la comunicació a Catalunya 2009-2010*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, pp. 81-97.

Disponible en: <http://incom.uab.cat/informe>

- GUIMERÀ, Josep Àngel; Montse BONET, David DOMINGO, José Vicente RABADAN; Federica ALBORCH: "La comunicació local", en Miquel de MORAGAS; Isabel FERNÁNDEZ, Núria ALMIRON, José Joaquín BLASCO, Joan Maria CORBELLA, Marta CIVIL; Oriol GIBERT i FORTUNY (eds): *Informe de la comunicació a Catalunya*

2007 – 2008, Barcelona, Generalitat de Catalunya, p. 209-231.

Disponible en: <http://incom.uab.cat/informe>

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel (2013): "Políticas de comunicación, pluralismo y televisión sin afán de lucro: el caso de Argentina", en *Ámbitos*, Sevilla, vol.23.

Disponible en: <http://ambitoscomunicacion.com/2013/politicas-de-comunicacion-pluralismo-y-television-sin-afan-de-lucro-el-caso-de-argentina/>

- FERNÁNDEZ ALONSO, Isabel; GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel; Ana FERNÁNDEZ VISO: "Impacto de la crisis económica en las políticas de comunicación de la Generalitat de Cataluña", en *Derecom*, Madrid, nº 8, diciembre de 2011 – febrero de 2012.

Disponible en: <http://derecom.com/numeros/pdf/catalunya.pdf>

- FERNÁNDEZ VISO, Ana; Josep Àngel GUIMERÀ i ORTS: "National Communication Policies: Genesis, reception and evolution of the concept in democratic Catalonia", en *Observatorio (OBS\*)*, Lisboa, vol. 6 (1).

Disponible

en: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/499>

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel: "La conceptualització de l'objecte d'estudi en la recerca sobre comunicació local a Catalunya (1981-2006): de *mesocomunicació* a *mitjans de proximitat*", en *Trípodos*, Barcelona, vol. 30, pp. 111-123.

Disponible en:

[http://www.tripodos.com/index.php/Facultat\\_Comunicacio\\_Blanquerna/article/download/28/16](http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/download/28/16)

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel; Montse BONET: "El model de negoci en cadena a Catalunya: de l'èxit radiofònic al fracàs televisiu", en *Quaderns del CAC*, Barcelona, vol. 15 (1), pp. 101-108.

Disponible

en: [http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/recerca/quaderns\\_cac/Q38\\_guimera\\_bonet.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q38_guimera_bonet.pdf)

- GUIMERÀ, Josep Àngel: "El modelo de negocio de televisión de proximidad: límites y aportaciones al entorno digital",

en *Comunicación y Hombre*, vol. 7, pp. 29-41.

Disponible

en: [http://www.comunicacionyhombre.com/pdfs/07\\_e\\_jaguimeraiors.pdf](http://www.comunicacionyhombre.com/pdfs/07_e_jaguimeraiors.pdf)

- GUIMERÀ, Josep Àngel: "Políticas de TDT y configuración del mapa televisivo autonómico digital en la Comunidad Autónoma Vasca (2002-2007)", en *Zer*, Vol. 16, nº 31, pp.13 – 30.

Disponible

en: <http://www.ehu.es/zer/es/hemeroteca/articulo/politicas-de-tdt-y-configuracion-del-mapa-televisivo-autonomico-digital-en-la-comunidad-autonoma-vasca-2002-2007/463>

- GUIMERÀ, Josep Àngel: Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya: entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal, en *Ámbitos*, vol. 20, pp. 271 -288.

Disponible

en: <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos20/14guimera.pdf>

- GUIMERÀ, Josep Àngel; Federica ALBORCH: "La crisis de la TDT local pública en España: el caso de Cataluña", en *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 66, pp. 1 -22.

Disponible

en: [http://www.revistalatinacs.org/11/art/934\\_UAB/13\\_Guimera.html](http://www.revistalatinacs.org/11/art/934_UAB/13_Guimera.html)

- GUIMERÀ i ORTS, Josep Àngel: "Polítiques de televisió, canvi tecnològic i proximitat a Catalunya", en *Quaderns del CAC*, vol. 13.35, pp. 13 -21.

Disponible

en: [http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/recerca/quaderns\\_cac/Q35\\_Guimera.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q35_Guimera.pdf)

- GUIMERÀ I ORTS, Josep Àngel: "La televisió local a Catalunya: un model en profunda transformació", en *Quaderns del CAC*, nº. 26, Barcelona, Consell de l'Audiovisual de Catalunya, p. 141-149.

Disponible

en: [http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/recerca/quaderns\\_cac/Q26\\_guimer\\_.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q26_guimer_.pdf)

## Trajectòria

- Docent agregat interí a la Universitat Autònoma de Barcelona.

<b>acadèmica i professional</b>	<p>Investigador sobre polítiques de comunicació, comunicació política i TIC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre de l'Observatori de Polítiques de la Comunicació de l'Institut de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona (2009–2013).</li> <li>- Coordinador de l'Observatori de la Comunicació Local (2000–2014).</li> <li>- Membre d'InCom-UAB) i</li> <li>- Membre del Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona.</li> </ul>
<b>Mail</b>	Josepangel.Guimera@uab.cat
<b>Twitter</b>	@jaguimera
<b>Facebook</b>	/josepangelguimera

## ANNEX 7.2. MODEL D'ENTREVISTA – QÜESTIONARI

---



### ENTREVISTA A (NOM DE L'EXPERT)

---

#### CONTEXT ESPANYOL

- Considera que els valors que ha de posseir un líder polític poden ser equivalents en els sistemes polítics actuals al món?
- Creu que en el cas espanyol hi ha alguna especificitat que s'hagi de tenir en compte i que el diferenciï de la resta?
- Considera que la societat confia en els polítics?

#### CONFIANÇA I CREDIBILITAT

- Considera que es pot parlar de telegènia política? Si creu que és així, com la definiria?
- Els líders polítics neixen o es construeixen?
- En l'estudi realitzat s'ha conclòs que la confiança és el valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític. Considera que és una afirmació certa? Per què?

#### VALORS PERSONALS

- Hi ha molts valors o aspectes vinculats amb la construcció de la confiança. Els més importants que s'han determinat en la nostra investigació són la intel·ligència emocional i comunicativa, el carisma, la integritat, l'honradesa, l'autoritat, l'experiència, el coneixement, l'empatia, la transparència i el desig de servir a la societat. Hi està d'acord?
- De la llista, quins creu que són els més importants per la construcció d'un líder polític i la seva confiança?

- De manera personal, quins són els valors que considera importants en un bon líder polític?
- Podria ordenar de major a menor importància els valors anteriors? Justifiqui per què.
- Com creu que es podrien traduir cada un dels valors descrits en un discurs realitzat per un líder polític en televisió?

#### ASPECTES VISUALS

- Podria enumerar els aspectes visuals que considera més importants en la construcció de la confiança telegènica d'un líder polític? (vestuari, pentinat, color de la pell, el moviment de les mans, la mirada, etc.)
- Dels enumerats, ordeni'ls de major a menor importància i per què?
- Pel que fa al color de la pell, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?
- Pel que fa al sexe, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?
- Considera que existeix algun altre aspecte a destacar?
- I per últim, ¿quina és la clau de l'èxit d'un líder polític?

## ANNEX 7.3. ENTREVISTES

---



### ENTREVISTA A JOAN MANUEL TRESSERRAS

---

#### CONTEXT ESPANYOL

#### **Considera que els valors que ha de posseir un líder polític poden ser equivalents en els sistemes polítics actuals al món?**

Sí i no. Cada sistema i cultura és diferent, però hi ha unes característiques comunes per tots, que no són imprescindibles però ajuden. Hi ha líders polítics que comuniquen molt poc, però en general els líders han de tenir certes habilitats de comunicació perquè si no les tenen és un handicap important. Cada cultura té els seus trets característics, però en totes elles, els líders han de tenir unes habilitats comunicatives, de sensació d'accessibilitat, de saber parlar en públic, d'aproximació. Trets com aquests han de ser equivalents a tots els sistemes.

#### **Com hauria de ser aquest model estàndard?**

No és que hi hagi un model estàndard concret i definit, però hi ha unes habilitats que són les que fan decidir en algun moment quines persones i quines no es poden dedicar a la política. En general, les persones intentem dedicar-nos a activitats per les que pensem que tenim algunes aptituds, perquè dedicar-se en un àmbit pel qual estàs especialment poc dotat comporta molts problemes. Hi ha gent que ho supera, però és difícil. Són aptituds.

#### **Creu que en el cas espanyol hi ha alguna especificitat que s'hagi de tenir en compte i que el diferenciï de la resta?**

Abans la gent era relativament tolerant en temes de vida personal, però ara hem de veure l'impacte de la nova política, dels nous lideratges que impulsen un estil de vida amb més vigilància democràtica.



## **Què entén per vigilància democràtica?**

Que la gent sigui més estricte i no estigui disposada a passar tantes coses. Que s'exigeixi i expliqui a la gent l'origen dels seus patrimonis i que reclamin. Les coses estan canviant arran del naixement d'aquests nous partits alternatius que estan donant pas a un nou tipus de política.

## **Podem parlar del naixement d'una política 2.0?**

Es podria dir així. Tot això neix d'un conjunt de reclamacions i actituds que s'alimenten a partir del 15M. El Junqueras suposa una renovació profunda d'Esquerra. El grup parlamentari del 2012, a part de l'Anna Simó, ningú havia sigut diputat abans. Això els altres partits ho han hagut d'abordar després. Podem i les noves formacions responen al mateix tipus de regeneració.

## **Considera que la societat confia en els polítics?**

No gaire. I fa bé. La gent jutja pel que veu. Veuen els polítics baixant del cotxe, pujant el cotxe, entrant a un edifici, pujant al faristol, fent declaracions, fent campanya. Ells pensen que això és una bona vida, perquè creuen que la vida del polític és prendre decisions, i el drama és que de decisions difícilment se'n poden prendre i la vida personal és lamentable perquè és de plena disponibilitat. Però això la gent no ho sap. Però com a tot arreu, sempre hi ha gent amb ambició per presentar-se. Per això, consideren que la política és una poltrona, un espai de poder i que els polítics són uns privilegiats.

## **Però no es poden negar els casos de corrupció que han sorgit i són reals.**

Però jo no, i del govern en el que vaig participar tampoc. No hi ha ningú del govern que hagi estat utilitzant diners públics per temes personals.

## **Tot i això, creu que la corrupció és la raó principal de desconfiança en termes generals?**

Sí. La generalització dels casos de corrupció són molt notoris i la gent està cada vegada més alterada, atenta al que passa i cada cop és més desconfiada.

### **Considera que es pot parlar de telegènia política? Si creu que és així, com la definiria?**

Sí. L'altre cosa és si això t'ajuda políticament o no. La telegènia és l'estimació a la càmera, una persona que té un rostre agradable, bona planta, que sembla atlètica, i té una aparença de persona culta, creïble, però una cosa és que al gent sigui atractiva, i l'altre és que pel seu aspecte sembli més competent del que és. La seva definició depèn de les cultures. En algunes és necessari tenir un aspecte atractiu, en d'altres com una persona robusta o es pot basar en la intel·lectualitat. Depèn dels casos, però l'element més acceptat o universal de la telegènia seria Kennedy. Hi ha uns certs atributs que combinen aquests elements: tenir un aspecte atractiu o que no incomodi. A vegades se't pot girar en contra. Una cosa molt important és que si ets una persona que ha de guanyar una elecció t'han de votar homes i dones. Pels homes no pots ser un competidor, un seductor, però al final això es menja tot el que has construït. De les facetes de la pròpia personalitat ha de ser la de la honestedat personal i la política, no seductora perquè distorsiona.

### **Els líders polítics neixen o es construeixen?**

Hi ha de tot, però bàsicament es construeixen, i ells mateixos probablement no saben que ho són.

### **En l'estudi realitzat s'ha conclòs que la confiança és el valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític. Considera que és una afirmació certa? Per què?**

Sí, però amb matisos. La confiança és molt difícil de definir. De vegades no és la persona que et penses que és més honesta, sinó la que et podrà resoldre un tema. La confiança depèn del que demanes a algú. Hi ha persones que poden pensar, per exemple, que la situació de Catalunya és difícil i que una bona persona al cap del Parlament no funcionaria perquè fàcilment la podran enganyar. S'haurà de buscar una persona amb una personalitat forta, per exemple, d'algú que encara que no li tinguis confiança però que podrà solucionar el problema i no tant amb una bona persona. En general, tots els polítics volen servir. Tothom que s'hi dedica intenta que les coses vagin millor. Jo crec que la gent és sincera amb les persones i amb ella mateixa, però

al mateix temps tothom té un punt d'ambició. Ningú va a la política amb una entrega total i incondicional. En general fem les coses per ajudar però a la vegada que es reconeixen temes personals. És complicat veure les intencions que hi ha darrera de cada decisió. Hi ha gent que ja té esperit de líder però jo no vull ser líder. La confiança, però és bàsica.

## VALORS PERSONALS

**Hi ha molts valors o aspectes vinculats amb la construcció de la confiança. Els més importants que s'han determinat en la nostra investigació són la intel·ligència emocional i comunicativa, el carisma, la integritat, l'honradesa, l'autoritat, l'experiència, el coneixement, l'empatia, la transparència i el desig de servir a la societat. Hi està d'acord?**

Sí, i n'afegiria un altre que és l'autenticitat, és a dir, ser un mateix, no impostar, no fer massa teatre.

**De la llista, quins creu que són els més importants per la construcció d'un líder polític i la seva confiança?**

El coneixement, intel·ligència emocional i comunicativa i l'honradesa. El poder el tens, l'autoritat te la donen als altres. És important tenir autoritat, però és una conseqüència, ningú la té com un do. És important que els altres et donin autoritat normalment perquè et troben honest, creïble, perquè tens coneixement. És una conseqüència però no és una virtut. És la resposta que suscita les teves virtuts. S'ha abusat molt del desig de servir, al final tots procurem servir-nos a nosaltres mateixos, i fins i tot quan som generosos hi ha un punt d'egoisme. Quan algú fa un regal, el principal plaer el tenen les persones que regalen. Poder ser generós és bo, per això hi ha tantes fundacions. No hi ha res tant gratificant que ajudar als altres, però l'adult que es presta amb un desinterès absolut pràcticament no existeix. Et proporciones a tu mateix una imatge de tu mateix generosa. No vull treure-li valor, però no es pot deslligar. Hi ha moments en que necessitem comportar-nos de la manera com ens agradaria ser encara que sigui puntualment per pensar que ens semblen a com podríem ser.

## **De manera personal, quins són els valors que considera importants en un bon líder polític?**

L'autenticitat, el coneixement, la intel·ligència emocional i l'honradesa, però també t'ha degradar la gent, estar amb la gent i formar part de la gent. Hi ha persones que els altres els hi fan nosa. Això és gent que encara que faci una feina no es capes de ferla precipitadament ni malament. Li pot fer mandra, però una vegada s'hi ha posat, s'entrega. T'ha d'agradar estar amb la gent. Si en el fons el que hi ha es una virtut de menysteniment, classista o de casta. En aquestes persones això es nota. S'ha de ser una persona competent, tenir coneixement, experiència. El compromís, la voluntat de fer les coses, i això la gent ho nota. Hi ha retòrica d'encobriment i formes d'expressar desitjos i compromisos reals i la gent ho detecta molt fàcilment. Es poden cometre errors i hi ha gent que menteix molt bé.

## **Podria ordenar de major a menor importància els valors anteriors? Justifiqui per què.**

En general, es pot seguir l'ordre que he dit abans, però es farà un petit apunt. Els valors van lligats a una ideologia i a una concepció del món i de la vida. En funció de quina concepció tens, els valors hi estan arrengrats. Per una persona de dretes, bona persona, treballadora i competent, l'ordre és més important que la llibertat i que la justícia, perquè els hi agrada que la societat sigui justa, però si han d'acceptar que hi hagi una mica d'injustícia per garantir l'ordre, ja els hi va bé. El que no farien mai seria posar en perill d'ordre per guanyar una mica més de justícia. En canvi, una persona d'esquerres és totalment el contrari. Per ella la justícia és una cosa fonamental, i si per mantenir i garantir la justícia s'ha de subvertir l'ordre, el subverteixes, perquè un ordre social en un entorn injust acaba essent còmplice de la desigualtat i la injustícia. Una persona de dretes sempre considerarà que la seguretat és més important que la llibertat, i per tal de garantir la seguretat estarà disposat a renunciar llibertats, tant dels altres com la seva pròpia, perquè la seguretat és més important que la llibertat. L'exercici de la llibertat per tothom comporta que la societat sigui més vulnerable i que la seguretat a vegades trontolli.

## **Consideres que funcionen com a valors transversals?**

L'autenticitat, la lleialtat, el sentir-se compromès per allò que has acordat o afirmat que faries. Hi ha gent que acaba traint al que s'ha compromès i ho ha amb un cinisme absolut i n'hi ha que ho passen malament. El coneixement és molt important.

## **Com creu que es podrien traduir cada un dels valors descrits en un discurs realitzat per un líder polític en televisió?**

Amb televisió o actues d'una forma premeditada i ajudada a un guió, o ho fas com surt. Se'n surt millora la gent que és tal com es perquè la societat li veu els valors i virtuts polítiques més importants. Alguns sense assessor d'imatge aconsegueixen transmetre unes conviccions tan profundes que la gent estima, com l'autenticitat, la capacitat de liderar, de treballar amb els altres i pels altres. Tot i això, tenir assessoria és important, però cada un ha de potenciar els valors o qualitats que més destaquen i el fan diferent de la resta.

## ASPECTES VISUALS

### **Podria enumerar els aspectes visuals que considera més importants en la construcció de la confiança telegènica d'un líder polític? (vestuari, pentinat, color de la pell, el moviment de les mans, la mirada, etc.)**

La cosa més important és expressar-se bé i tenir un timbre de veu càlid, afectuós. És molt respectat. Després és veritat que hi ha persones que el fet de fallar en això, l'acaben no tenint en compte. Trias té problemes de pronunciació però ho ha acabat convertint en un tret distintiu que el fa entranyable i fàcilment imitable. A banda d'això, crec que és important la disposició corporal. Alguns sembla que es protegeixin i gent que sembla que s'entreguin a la càmera. La televisió recull les regles de la proxèmia i la kinesia, i tenen a veure amb la disposició manifesta d'entrar en contacte amb l'altre i comunicar. El principal complement del llenguatge parlat és la mirada i el moviment de les mans. Són els signes de puntuació i la música que destaca i dona color. La mirada i el rictus de la boca, transmeten nerviosisme o tranquil·litat i una mena de pau interior i relaxament, i les mans il·lustren gràficament el que diu el discurs oral. Fan connotacions de caràcter complementari al text, que el fan més intel·ligible.

### **Dels enumerats, ordeni'ls de major a menor importància i per què?**

Pronunciació, aspecte, disposició corporal, tal com he dit abans. A més, l'aspecte personal s'associa a la idea de pulcritud, és a dir, la gent ha de semblar neta. El contrari és anar amb brillantina com quan es va a un casament. El que és molt important és una certa sensació d'austeritat visual, de que no hi hagi tant de carregament, abús d'arracades, collarets, agulles, mocadors i parafernals. Hi ha d'haver un punt d'austeritat pulcre i a vegades distingida, però no afectada.

### **Pel que fa al color de la pell, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Depèn de cada entorn cultural. Aquí seria possible. Qui ho sigui seria més difícil però seria possible. Això també els hi passa a les dones.

### **Pel que fa al sexe, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Tot el que surt de l'estàndard de l'individu blanc, anglosaxó, de tradició cristiana, el protestant, tot el que surt d'això, ho té més difícil. Els obrers que els burgesos o fills d'aristòcrates i alts funcionaris, els del sud, els morenets, les dones. Els que tenen una discapacitat, etc. Això suposa un problema. El que passa és que un cop t'hs incorporat, et singularitza tant que se't pot convertir en un factor a favor, com la Hilari Clinton.

### **Considera que existeix algun altre aspecte a destacar?**

En general, si fem una mostra ampla de gent que s'ha dedicat a la política, en general trien a la gent per ser polític perquè en algun altre àmbit ha demostrat tenir algunes de les virtuts que hem parlat. El pas del temps permet observar com en pocs anys, l'organització i participació en la vida política ha acabat erosionant en aquelles virtuts, perquè suposa que la gent ha d'abandonar les seves vides, subordinar-les a la intervenció política.

### **I per últim, ¿quina és la clau de l'èxit d'un líder polític?**

És una combinació entre conviccions, autenticitat i compromís.



## ENTREVISTA A ENRIC MARÍN

---

### CONTEXT ESPANYOL

#### **Considera que els valors que ha de posseir un líder polític poden ser equivalents en els sistemes polítics actuals al món?**

És un tema que té a veure molt amb la cultura política de cada país i hi entren moltes variables i diversos factors, com la mateixa llei electoral. Per exemple, es pot tractar d'una llei que dona molta importància a la relació entre l'elector i l'escollit. En un país com Gran Bretanya, que la llei electoral és de caràcter majoritari, sempre surt el més votat a cada unitat electoral. No pots presentar qualsevol persona perquè no guanyaràs. Amb un sistema de llistes tancades com el sistema espanyol, l'únic que compta és el cap de llista. La credibilitat és diferent quan s'ha de construir només mediàticament, perquè en definitiva la gent que vota no toca el candidat. Però si també s'ha de construir una credibilitat, s'ha de tenir en compte el coneixement directe de l'elector. Aquest és precisament el cas de Gran Bretanya o el cas dels alcaldes de Catalunya perquè en ambdós casos els polítics són els responsables, els que donen la cara. Això fa que un partit molt votat en l'àmbit nacional pugui tenir un resultat pessimista en una població, perquè hi entra directament el factor credibilitat ja que la gent el coneix a ell, la seva vida i la família. Cada societat és diferent i està composta de diferents variables. Una altra és l'estil. Hi ha societats més puritanes que d'altres, amb més hipocresia que en d'altres. En la cultura anglosaxona, un element de la credibilitat és la vida familiar i la sexualitat. El gran escàndol de Clinton no tenia res a veure amb la política internacional ni de sanitat, era senzillament que havia mantingut un afer amorós amb una becaria. L'oposició va jugar a erosionar la credibilitat de Clinton no per la dimensió pública, sinó per la vida privada. La moral pública dels països mediterranis com França i Itàlia és diferent. Algú que vulgui dedicar-se a la política a Gran Bretanya, Estats Units o a França haurà de concebre el paper de la vida privada d'una altra manera. La credibilitat es construeix a partir dels valors de cada societat i

de la manera com es concep l'espai públic. No són valors homogenis a tot el món, hi ha diferències.

### **Consideres que la crisi espanyola ha provocat un canvi en el quadre de valors personals d'un líder polític?**

Des de la crisi a Espanya ha decaïgut el vestir massa formal dels polítics. Cada cop més es treuen la corbata o vesteixen texans. El mateix David Fernández ha construït la seva credibilitat vestint samarretes i curiosament, ha aconseguit un cert prestigi com a polític. No només ha estat ven rebut pel seu electorat potencial mes directe, sinó que ha aconseguit una certa credibilitat transversal. Ningú se l'imagina de president però generalment es té una bona visió. Té credibilitat. Això fa només 15 anys era inimaginable. Un noi jove que va amb sandàlies i samarretes al Parlament trencava la convenció, però hi ha hagut una evolució de les formes de construir la credibilitat política.

### **Què creu que ha provocat aquest canvi?**

La crisi i la corrupció. Ambdós factors han fet metàstasis en el sistema. En aquests moments anar massa formal pot ser un indicador de que ets un membre de la casta, com diu *Podemos*, o un polític massa convencional.

### **Com el president Rajoy?**

No té credibilitat, i si en té és molt problemàtica. Un altre personatge que també l'ha perdut és Duran i Lleida. Fa 10 o 15 anys sempre sortia molt ben valorat a les enquestes, però a partir de la crisi ha anat decaient i actualment és un cadàver polític. S'ha convertit en una forma d'estereotip del polític professional que el seu objectiu de vida és viure de la política. Un exemple és la fotografia que va sortir fa uns anys, quan la crisi estava en ple auge. Era una imatge d'un hotel de luxe situat a Madrid, amb una taula parada amb l'esmorzar, els diaris en una altra ben posats i tot un quadre de luxes. Quan la gent ho està passant tant malament, què hi fas en un hotel de luxe a Madrid com si fossis un xec àrab?



**Quan sorgeixen aquest tipus de crisis polítiques la confiança de la societat vers aquestes persones decau en picat. Però arribats a aquest punt, quins creu que són els factors determinants que diferencien els sistemes polítics o culturals entre països?**

Tot depèn del temps i de l'espai, perquè no és el mateix a Qatar que a Catalunya, a Estats Units que al Senegal. Hi ha una gramàtica diferent que té a veure amb les diferències culturals i tradicions distintes. Dins del mateix país, segons les coses que passen, van canviant, com a Catalunya. Actualment la gent té millor opinió de David Fernández que de Duran i Lleida, quan fa uns anys era impensable. No només es canvia en virtut de l'espai i del temps sinó d'acord amb els esdeveniments i la crisi, que ha colpejat a la societat. Tota aquesta situació sumada a la corrupció, ha provocat un canvi de valors de la gent que alguns dels polítics tradicionals no han entès, per tant, no han sabut adaptar-se. D'altres, els anomenats nous polítics, sí. Artur Mas cada cop es deixa anar més, es comença a treure la corbata, juga més, és més flexible.

**Creu que en el cas espanyol hi ha alguna especificitat que s'hagi de tenir en compte i que el diferenciï de la resta?**

La personalització és un fenomen universal que té a veure amb l'ecosistema comunicatiu. Al final, no es pot entendre com es fa política en una societat si no entens el seu ecosistema, que cada cop està més governat per les xarxes i posa en primer pla a les persones. Passa en molts llocs arreu del món. A Espanya, la suma de la crisi i la corrupció ha alterat la gramàtica. La sospita de tenir connivències de corrupció, perjudica.

**Podries afirmar que hi ha una imatge o opinió generalitzada de que polític és igual a corrupte?**

Hi ha amplies capes de la població que tenen una visió fatalista de la corrupció dient, efectivament, que tots són corruptes. D'aquesta manera justifiquen que voten els corruptes, i voten els seus. Però la combinació de crisi i corrupció ha generat una nova exigència que és mediterrània i espanyola. La gent s'ha tornat més intolerant respecte d'aquest tema de la corrupció.

## **Considera que la societat confia en els polítics?**

Hi ha una crisi de confiança molt important, per això la gent que es presenta en la política ja no es presenta com a polític, sinó com a persona transparent que no té res a amagar. Com he dit, la corrupció i la crisi ha provocat un descens total de la confiança cap a les institucions, els polítics i el sistema en general.

### CONFIANÇA I CREDIBILITAT

## **Considera que es pot parlar de telegènia política? Si creu que és així, com la definiria?**

Si, segur que si. De fet és molt important. Hi ha molts models. La telegènia política no és ser una persona alta i atractiva com Pedro Sánchez, que en té. Vol dir que quan tu apareixes parlant en televisió resultes creïble i generes empatia amb una part de l'audiència. És la suma de credibilitat, empatia i carisma. Hi ha gent que amb la distancia curta ho pot aconseguir, i la pantalla no se l'estima. No es tracte de ser molt atractiu, sinó que no disgusti. Tot depèn de cada persona i cada cultura.

## **Els líders polítics neixen o es construeixen?**

Ha d'existir alguna primera matèria.

## **A què es refereix?**

És el coneixement, però hi ha mes coses. Empatia, generositat. Hi ha molts tipus de lideratge, però la política moderna, la nova política dels darrers 10 o 15 anys premia cada cop més el lideratge femení. Els lideratges crec que seran cada cop més femenins.

## **Consideres que les dones seran les bones líders d'un futur pròxim, doncs?**

No ben bé. El tema de la proximitat i l'evolució de l'ecosistema faran que els lideratges forts tipus Aznar només serviran per projectes autoritaris, però els projectes democràtics tendiran a tenir un lideratge més femení, però no en termes de sexe, no només dones, sinó ambdós sexes. Homes i dones amb forma de fer més femenina, no amb força, basat amb l'autoritat, ni lideratges bruscos, lideratges hipermasclés. Seran lideratges més acollidors, basats en el raonament. Un líder que fa 15 anys mostrés les

seves emocions era considerat un líder dolent, però ara és un líder que cada cop té més possibilitats. Si ho traslладem al mon del futbol, un lideratge antic és el de Mourinho, i el nou el de Guardiola, mes femení.

**En l'estudi realitzat s'ha conclòs que la confiança és el valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític. Considera que és una afirmació certa? Per què?**

Totalment. No confiaries amb una persona que roba, que enganya. És la confiança efectivament. La diferència entre un periodista i un polític és que el periodista és un narrador i el polític un actor, però tenen una cosa en comú. Un polític que no té credibilitat és igual a zero, com un periodista. La manca de credibilitat és una manca de confiança. Si no es confia amb algú, aquest no tindrà credibilitat.

#### VALORS PERSONALS

**Hi ha molts valors o aspectes vinculats amb la construcció de la confiança. Els més importants que s'han determinat en la nostra investigació són la intel·ligència emocional i comunicativa, el carisma, la integritat, l'honradesa, l'autoritat, l'experiència, el coneixement, l'empatia, la transparència i el desig de servir a la societat. Hi està d'acord?**

Quan parla va de lideratge femení em referia a coses com intel·ligència emocional, que sap tractar als subordinats i sap situar-se davant les emocions. És una qüestió d'actitud, de manera d'estar. Alguns d'aquests atributs es poden aprendre i altres no, alguns poden formar part de la teva concepció del món. Hi estic totalment d'acord, però aquests valors també poden traduir-se en actituds si es vol arribar a l'èxit. Autoritat és tenir credibilitat. La voluntat de servei, la integritat, l'empatia i la transparència són actituds, i l'autoritat i l'experiència, atributs.

**De la llista, quins creu que són els més importants per la construcció d'un líder polític i la seva confiança?**

El coneixement, la intel·ligència, l'honradesa i la voluntat de servei són bàsiques. Si tens aquests tres punts tens credibilitat, estan interconnectats. A més, també s'ha de destacar la integritat, que és bàsica perquè sinó la confiança desapareix. S'està allà per servir, no per aprofitar-se de la situació.

## **De manera personal, quins són els valors que considera importants en un bon líder polític?**

L'autenticitat, la confiança, el coneixement, el saber comunicar. En una societat cada cop més complexa, el coneixement serà cada cop més important. Abans per ser polític s'havia de ser ric, i ara cada cop tindrà més valor el coneixement. Els nous polítics moltes vegades tenen currículum acadèmic, són professors universitaris que veuen com a gent normals. I després els valors dits en l'altre pregunta, però per sota d'autenticitat i coneixement.

## **Aquesta és la raó principal de l'èxit d'un partit com *Podemos*?**

Sí, en gran part. Son professors de la Complutense. Quan Duran i Lleida va dir que volia fer un partit nou va proposar que s'havien d'aconseguir professors universitaris. El tema del coneixement cada cop està més valorat.

## **Com creu que es podrien traduir cada un dels valors descrits en un discurs realitzat per un líder polític en televisió?**

Un bon assessor ha de fer un treball específic per cada líder. Cada polític i individu té unes virtuts i uns defectes, una manera d'estar al món. És important que es pugui transmetre autenticitat, intentant millorar tot allò que l'afavoreix i intentar eclipsar tot allò que el perjudica. Tot i això, el que no es pot fer mai és intentar ser una altra persona perquè això és enganyar, i cada cop es pot enganyar menys i s'ha de ser més honest.

## ASPECTES VISUALS

### **15. Podria enumerar els aspectes visuals que considera més importants en la construcció de la confiança telegènica d'un líder polític? (vestuari, pentinat, color de la pell, el moviment de les mans, la mirada, etc.)**

Depèn molt de cada personalitat. No crec que tingui molt sentit aplicar una plantilla estàndard a qualsevol persona. És evident que la mirada és molt important en la televisió, però si tens un defecte a la vista com Junqueras o Bosch, seria un mal negoci i haguessin de treballar la mirada per tenir credibilitat. En aquests moments de crisi i corrupció, una part de la credibilitat té a veure amb l'empatia que tu demostres amb el

tema de la intolerància davant la corrupció, la sensibilitat davant la gent que no passa malament, i altres temes problemàtics. Si no ets molt convincent en aquest terreny és més complicat generar confiança. Un personatge extrem és David Fernández. No respon als paràmetres d'un polític convencional en cap sentit, però hi ha una cosa que ha fet molt bé, i és parlar d'una forma pausada i tranquil·la. Això trenca totalment amb la imatge d'un assembleari trinxeraire que ho vol canviar tot. Parla d'una forma culta, fa cites literàries. La seva imatge radical l'ha construït a partir d'una imatge serena i dialogant. Això no té res a veure amb les corbates i la vestimenta convencional i tradicional, però la gent se'l creu. D'altra banda tenim a Junqueras. El moment més dolça d'aquest polític va ser fa un any i mig quan es va declarar que era el polític més valorat a Catalunya. En aquell moment va reformar la seva imatge de professor. Hi ha un esforç de proximitat, un professor que es vol fer entendre, i com el cas de Fernández, tampoc té res a veure amb l'aspecte visual. Cada personatge ha de treballar a partir de les seves característiques, els seus punts forts i no destacar i subratllar els que no són tant forts. Tot i això, hi ha una clau comuna per tots. En aquest esforç per posar en relleu el que et va més i a favor i difuminar el que et va més en contra, el que no es pot fer és intentar construir una personalitat diferent a la teva. No es pot fer d'actor perquè la societat no s'ho creu. La gent ha de tenir la sensació d'autenticitat en el personatge. El Fernández, si volgués fer veure que és un senyor quedaria fatal. Porta la seva samarreta i les seves sandàlies que l'ajuden a reforçar la seva imatge d'autenticitat. És sensible, raonable, dialogant. Parla molt més educat que alguns altres que van molt encorbatats i que són incapaços de respectar la veu de l'altra al parlament. Te una conducta més pulcra.

### **Dels enumerats, ordeni'ls de major a menor importància i per què?**

Tot depèn de les característiques pròpies de cada persona. No es pot valorar cada aspecte per separat, sinó que és tot el conjunt de trets, habilitats i valors que creen una imatge.

### **Pel que fa al color de la pell, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Els temps han canviat molt. Fa només 20 anys, si s'hagués dit que un mestís negre hagués sigut president d'Estats Units ningú s'ho hagués cregut perquè el color de la pell l'hauria descartat, igual que fa 40 anys el fet de ser dona et descartava. Fa 25 o 30

anys es va fer una pel·lícula que es jugava amb l'opció de tenir un Papa negre a l'Església Catòlica, però ara seria possible. D'aquesta manera, també feia tres dècades que era inimaginable que un Papa no fos italià i es trenca amb Joan Pau II. Des d'aleshores no hi ha hagut més Papes italians. És la variable temps-espai que comentava abans. No es el mateix un líder catòlic avui que construir-lo fa 40 anys. A Catalunya, per exemple, seria una mica estrany que hi hagués un president de la Generalitat negre o fosc, però si un d'una altra zona d'Espanya com ho va ser el president Montilla.

### **Aquest fet té a veure amb la tolerància o el racisme?**

No. Catalunya s'assembla més als Estats Units que no pas a Espanya. Les societats que s'han construït amb la incorporació d'immigració són obertes, i les homogènies són més tancades, com Espanya. Catalunya es una de les societats del context europeu que més habilitats demostra amb la diferència o diversitat interna. És molt difícil definir la identitat catalana al marge de la incorporació històrica de gent procedent de llocs molt diversos.

### **Quina raó el porta a afirmar que és impensable?**

Bàsicament perquè no hi ha població negre. Es pot imaginar una dona sense problema, per exemple, però la població negre aquí és tant marginal que no es pensa.

### **Pel que fa al sexe, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Hi ha un problema de no transmetre imatge de frivolitat. Estic segur que ser atractiu no perjudica a no ser que apareguis públicament com una persona frívola que només et preocupa la teva imatge, una cosa que no ajuda. Però ser atractiu no perjudica.

### **Considera que és un qüestió de desigualtat i masclisme?**

Si, en general, i també amb la política. El món dels directius, ja sigui en el camp de l'economia o en el camp de la política, és un món molt masculí i masclista. La societat és molt més igualitària que el món de les elits polítiques i econòmiques. Fa uns anys va sortir el cas d'una dona dirigent empresarial madrilenya que havia aconseguit obtenir un càrrec de molta projecció a Madrid, i no se li va acudir res més que dir que no contractaria a una dona embarassada. Va ser un cas molt fort, d'una dona totalment

mimetitzada d'home. Les dones han de ser abduïdes per una visió del món totalment masculina on han de penalitzar a les dones perquè poden ser mares. És a dir, les llargues jornades i reunions típiques d'aquest món empresarial, són utilitzades pels homes per tal d'allunyar-se de la vida familiar, i necessiten una dona que se n'ocupi. Passa molt més entre les classes dirigents que les populars. Hi ha una diferència entre el nord d'Europa i el sud d'Europa. En països com Dinamarca, Finlàndia o Suècia és molt més fàcil veure dones en la política que manen de veritat sense convertir-se en un antimodel del que representen els valors femenins en la política, perquè han treballat aquest tema de la intolerància de gènere. Aquí encara tenim molt camí per recórrer. Hauríem de ser una mica més danesos.

### **Considera que existeix algun altre aspecte a destacar?**

Tot el tema del lideratge polític està molt estudiat i són tècniques, però la clau és l'autenticitat.

### **Ser un mateix.**

Exacte. La gent fuig de l'artifici i de la convenció i vol sentir-se representada per gent amb la que pugui creure, que li transmetin això, autenticitat, que siguin el que es veu i mostren. La gent necessita pensar que el que té al davant és el que es veu i el que és. Això, naturalment, s'ha de matisar sempre. David Fernández, per exemple, ha sabut com funcionen els mitjans i ha entès que s'arriba al públic a partir dels mitjans, que tenen una certa tendència a deformat la realitat. Ha sigut un punt molt favorable cap a ell. Has de mirar que això no et perjudiqui, sinó que et maquillis perquè el resultat final sigui el que tu vols per apropar-te a la ciutadania. Una cosa és utilitzar aquest maquillatge per semblar-te a tu mateix, i l'altre es fer-te una operació de cirurgia estètica per ser un altre. A la Sánchez-Camacho l'ha perjudicat precisament la cirurgia estètica perquè és molt evident i trenca amb aquesta idea d'autenticitat. Per fer de polític, anar tant construït no funciona. La gent tolera més els defectes que les virtuts. Un polític que ho ha fet bé amb la imatge és Trias.

### **Per l'encobriment de defectes?**

És un sac de defectes: no sap pronunciar la lletra "r", li tremola la mà i té un aspecte de senador, d'avi. A la vista d'això, un assessor li podria dir dues coses: o bé que rejuvenís o bé que acceptés el que té. És a dir, és la idea de: no amaguem els teus

defectes, fem-los simpàtics i modernitzem la imatge. En aquesta campanya, per exemple, han popularitzat les seves ulleres vermelles. És un senyor gran però modern, dialogant, pròxim, simpàtic. No ho han fet gens malament. Han convertit un defecte visual en allò que simpatitza la imatge i personalitat del polític. És un home de diàleg, amb experiència que pot demostrar per la seva trajectòria professional i, a més, modern. També és important el bon assessorament. Ara és pròxim, és autèntic. Per tant, tot depèn de cada personalitat.

### **I per últim, ¿quina és la clau de l'èxit d'un líder polític?**

La credibilitat, l'autenticitat i l'empatia.





## ENTREVISTA A LAURA CERVI

---

### CONTEXT ESPANYOL

#### **Considera que els valors que ha de posseir un líder polític poden ser equivalents en els sistemes polítics actuals al món?**

No, evidentment és seguir els models de Hallin i Mancini. Cada sistema polític necessita un polític diferent, igual que cada estructura necessita un polític diferent i cada moment. S'ha d'entendre el moment i el que necessita la gent en aquest moment.

#### **Creu que en el cas espanyol hi ha alguna especificitat que s'hagi de tenir en compte i que el diferenciï de la resta?**

Espanya és diferent perquè és una democràcia jove, és a dir, no és que tingui un sistema polaritzat perquè la societat sigui "tonta", sinó perquè és així, jove. Encara no hi ha confiança en les institucions i tenim conflictes sense resoldre, de fet Catalunya és un exemple perfecte de conflicte. No és un tema que es pugui traçar en una campanya *issue-based* on les campanyes estan centrades en temes concrets. Són campanyes que se situen en països on hi existeix una democràcia consolidada, amb temes concrets i preocupacions del dia a dia. Quan estem parlant de la problemàtica entorn a una possible Catalunya independentment, s'està parlant d'emocions que poden ser manipulades. En aquest sentit, no es pot seguir una lògica racional perquè ni tan sols existeix un problema. En general, Espanya té conflictes tan profunds i irresolts que fan el país diferent. D'altra banda tenim el fenomen de la personalització política, on cada vegada més es tendeix a americanitzar els líders, és a dir, on cada vegada més és més líder i menys partit. Es pot veure perfectament en televisió, que també és una de les característiques espanyoles. La gent no es creu el que veu per la televisió però la segueix veient. Es una ironia.

## **Considera que la societat confia en els polítics?**

Absolutament no. Ara s'està delineant una nova forma de fer política. La societat està canviant i està avançant cap a un tipus de sistema 2.0 on la política s'ha d'adaptar. El problema és que a la política li està costant seguir aquesta transformació, s'ha quedat enrere i per això s'està començant a donar el fenomen de la llunyania política. Es pot apreciar amb tots els moviments socials, la idea de que els polítics no es preocupen pels problemes reals del país, de que no manen, sinó que tots ens regim pel mercat. A més, la crisi encara ha aguditzat i augmentant aquest fenomen. Sobretot a Espanya i en la resta de països mediterranis hi ha molta desconfiança de la política perquè els mateixos polítics hi han fet malament. És la corrupció. La gent s'ha donat compte que tota la classe política tradicional és corrupta. S'ha passat el missatge de que tots els polítics són iguals, encara que en la realitat tots són diferents, però s'ha creat aquesta imatge que de "polític" és igual a "corrupte". D'aquesta manera, surten noves figures que diuen: "vota'm a mi que jo no sóc polític". És evident que aquesta idea és una contradicció perquè realment si que ho són. El que es vol donar a entendre és que se l'ha de votar a ell perquè no és corrupte, per tant, s'ha de confiar en ell.

### CONFIANÇA I CREDIBILITAT

## **Considera que es pot parlar de telegènia política? Si creu que és així, com la definiria?**

Segurament si. En la definició de telegènia en política hi entren dos temes. És evident que hi ha una qüestió innata. Hi ha persones que són bones comunicadores perquè agraden més. També s'ha de tenir en compte la capacitat d'adaptació que tenen al moment. Ara està començant a sorgir el polític 2.0 que segueix l'ideal "Obama", com Pedro Sánchez. És el típic polític atractiu i jove, amb una imatge diferent a la política conservadora anterior. Existeixen les qualitats innates i, per altre banda, és bàsic adaptar-se al moment i al mitjà. Aquest nou discurs que està deixant petjada arreu d'Europa es el de "vaig sense corbata perquè sóc diferent", com David Fernández. Cal dir que ell ho porta al extrem, perquè una cosa és presentar-se al parlament sense corbata i l'altre és anar "deixat". Tot respon a una estratègia, però crec que la telegènia ve a ser un conjunt de les capacitats innates d'una persona juntament amb el fet de construir la imatge del candidat apta per segons quin moment. I per últim, dir que en televisió és molt important saber-se adaptar als temps televisius. S'ha de dir

molt, molt clar i en molt poc temps. Per tant, la telegènia és ser atractiu en televisió per guanyar credibilitat.

### **Els líders polítics neixen o es construeixen?**

Hi ha líders que neixen líders perquè tenen un carisma i una capacitat per comunicar extraordinària, com Pujol. Pujol té aquesta capacitat innata de connectar amb la gent, és un venedor de fum. Et connecta i et parla. Hi ha periodistes que tenen la capacitat innata de convèncer a la gent, però també es fa amb un bon equip de comunicació al darrere. Aquest equip té la missió de transformar un líder, adaptar-lo al que hauria de ser. Existeix gent molt íntegra però que li falla la comunicació i s'ha de treballar. Tot depèn de les capacitats personals de cada un.

### **En l'estudi realitzat s'ha conclòs que la confiança és el valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític. Considera que és una afirmació certa? Per què?**

Totalment. Perquè si no es confia en algú és impossible ser creïble, la gent deixa de prestat-te atenció.

### VALORS PERSONALS

### **Hi ha molts valors o aspectes vinculats amb la construcció de la confiança. Els més importants que s'han determinat en la nostra investigació són la intel·ligència emocional i comunicativa, el carisma, la integritat, l'honradesa, l'autoritat, l'experiència, el coneixement, l'empatia, la transparència i el desig de servir a la societat. Hi està d'acord?**

Estic totalment d'acord. La confiança genera credibilitat i és fonamental. La confiança deriva de tot allò que he comentat anteriorment. És important que els líders sàpiguen que el que diuen és cert i poder convèncer a la gent. Tot i això hi ha un factor que s'ha de vigilar, i és que la confiança també pot generar-la un venedor de fum que simplement sigui bon comunicador. La diferència entre ambdós és la formació, per això considero que és el factor més important.

## **De la llista, quins creu que són els més importants per la construcció d'un líder polític i la seva confiança?**

La intel·ligència emocional, la comunicativa, el coneixement i l'empatia.

## **De manera personal, quins són els valors que considera importants en un bon líder polític?**

Tenint en compte l'ideal de com ha de ser un líder polític modern d'avui en dia, té la comunicació com a arma principal per diferenciar-se de la política més tradicional. Situaria en un primer nivell les dots comunicatives, que sàpiga comunicar i, sobretot, que comuniqui i arribi a la gent. En segon lloc, trobem la formació. Ha de ser una persona formada. No tothom pot ser polític, un lampista no pot ser-ho perquè no està preparat acadèmicament. En tercer lloc, ha de tenir la capacitat d'arribar a la gent com en Pujol, de parlar amb la gent. En un quart nivell crec que és important que un líder tingui les idees clares. Un polític pot ser un bon comunicador, però si no hi ha bons continguts, cap discurs serà influent ni tindrà transcendència. Per últim, crec que és necessari que tinguin autoritat i sàpiguen controlar-la per demostrar que són creïbles i que les persones poden confiar en ells. Una persona creïble ha d'estar preparada i és un fet que ha passat desapercebut. Per exemple, si es té alguna malaltia es buscarà el metge més adient i bo en aquell àmbit de la medicina concret perquè solucioni el problema. D'aquesta manera, si es va al metge que es considera millor, és de lògica votar al polític que és millor, i és així. Es vota al polític que es considera que sap més per posar els nostres impostos en les seves mans i sàpiga gestionar-lo. Tot això és perquè sigui creïble i honest. A més, es fonamental que tingui un currículum net, sense taques ni antecedents amagats. S'ha de ser transparent i autèntic. I després la telegènia.

## **Podria ordenar de major a menor importància els valors anteriors? Justifiqui per què.**

La formació aniria en primer lloc perquè és primordial que una persona estigui preparada. Com he dit abans, és un aspecte que hem oblidat però es necessita una bona formació en política o en alguna cosa semblant, que es tingui coneixement d'un àmbit. Per ser polític i el més important, per ser líder, s'ha de tenir en compte el maneig de la gestió de la xarxa pública. Sense ofendre a ningú, un lampista no pot

esdevenir polític. En segon lloc estarien les dots comunicatives, després parlar amb la gent i per últim que tingui les idees clares. A l'hora de tenir presència en televisió i fer discursos, sobretot en campanya, la primera característica que destaco es la pròpia telegènia. És important tenir un aspecte físic i visual que generi confiança. Podem recordar a Nixon i Carter. Per exemple, un home que sua no funciona a televisió perquè mostra inseguretat. També és important ser clar, ràpid i contundent, ha de conèixer bé el mitjà.

### **Com creu que es podrien traduir cada un dels valors descrits en un discurs realitzat per un líder polític en televisió?**

Es el mateix que he explicat anteriorment. Primer està l'aspecte i després el discurs. No es pot oblidar que la televisió és pura imatge. A més, l'aspecte no només és ser atractiu o no, sinó és tota la l'estratègia que es segueix per confeccionar i construir al personatge. Tot i això, cal dir que depèn de cada personalitat i del que el propi partit vulgui potenciar.

#### ASPECTES VISUALS

### **Podria enumerar els aspectes visuals que considera més importants en la construcció de la confiança telegènica d'un líder polític? (vestuari, pentinat, color de la pell, el moviment de les mans, la mirada, etc.)**

Primer de tot, és important dir que no és que s'hagi de tenir un aspecte agradable, sinó que no sigui desagradable. El *body language* diu molt d'una persona, igual que la veu. Amb una forma clara i afirmativa es ven molt més en televisió. El *packaging* s'ha d'adaptar al target al que el líder polític i el partit en concret vagi dirigit, és a dir, no hi ha un vestuari ni un pentinat concret o un color de camisa més adient per un altre perquè no es pot generalitzar ni estandarditzar una estratègia que varia en cada partit.

### **De què depèn?**

Si tu vols demostrat que ets un líder polític jove, emprenedor i trencador, aniràs vestit amb bambes i americana. En canvi, si has de seguir la línia de Rajoy, un home adult, amb una vestimenta molt tradicional i amb un discurs clàssic no pots fer-te el modern i "anar de guai". Així que no existeix un aspecte concret, és tot el *packaging* que ha

d'anar acord, és un producte, una marca que es ven a un target concret i que és supervisat pels assessors de partit.

### **Dels enumerats, ordeni'ls de major a menor importància i per què?**

Tal i com ho he explicat.

### **Pel que fa al color de la pell, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Aquí és impensable tenir un president de raça negra o un xinès, per exemple. Tot depèn de com sigui la població, de la majoria cultural que tingui. Per exemple, als Estats Units governa Obama que és negre. Això es deu a la creixent població d'aquesta raça en diferents barris.

### **Pel que fa al sexe, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

A les dones polítiques se les jutja molt més pel seu aspecte físic que els homes. Mai s'ha parlat ni es parlarà de l'aspecte físic de Zapatero, però sí que s'ha escoltat parlar de la vestimenta de la Carme Chacón. Les dones s'enfronten a un dilema molt més fort que els homes, sobretot a Espanya i el sud d'Europa perquè no estem preparats per tenir dones líders. Una dona que surt per la televisió no pot ser massa dona perquè sinó es recaurà en el tòpic de la *Cuore* en vers de parlar sobre el que diu, però per altra banda, si va vestida més tradicional o arreglada es podrà dir que és molt masculina.

### **I els homes?**

És un dilema que els homes no tenen i que també es traspassa als mitjans. No se sentirà mai parlant a un periodista de l'americana den Zapatero, però sí de la Carme Chacón si la porta ella i és fúcsia. Seria el titular del dia. Es converteix en dilema sobretot quan les dones són joves. Quan tenen una certa edat com l'Esperanza Aguirre se les valora per la seva trajectòria professional i l'edat, però si és jove i per sort, atractiva, malament, perquè de seguida serà criticada pel seu aspecte físic. Les dones atractives no tenen massa credibilitat en aquest sistema per més preparades que estiguin a nivell formacional.

### **Considera que existeix algun altre aspecte a destacar?**

La comunicació és important, però la política no només és comunicació. És important saber del que s'està parlant i parlar d'alguna cosa, perquè els pallassos es cremen ràpid. La gent no és "tonta". Es poden perdre unes eleccions per molts factors, però si no es té coneixement i no es sap transmetre mai s'arribarà a l'èxit.

### **I per últim, ¿quina és la clau de l'èxit d'un líder polític?**

Perquè un polític sigui un bon líder ha de tenir formació, idees i capacitat d'implementar-les. Si ets una persona formada i amb idees, sabràs realitzar accions perquè es posin en pràctica i siguin tangibles.



## ENTREVISTA A MARÍA ROSARIO LACALLE

---

### CONTEXT ESPANYOL

#### **Considera que els valors que ha de posseir un líder polític poden ser equivalents en els sistemes polítics actuals al món?**

No, clarament no. En el cas de les democràcies occidentals, la política està seguint les mateixes pautes de màrqueting que el dels productes comercials. Amb això vull dir que tracten els seus potencials electors com si fossin consumidors i intenten dir-los el que volen escoltar. En el cas concret d'Espanya i Catalunya, se'ls hi diu que es crearan llocs de treball, que la crisi ja forma part del passat i tot el que faran al respecte. En altres tipus d'economies, en els països en vies de desenvolupament com Brasil o Xile, conviuen persones de nivells molt diferents, tan socialment com econòmicament. I ja no vull ni parlar dels països semidictatorials com Veneçuela. En general, cada vegada hi ha menys mítings, i els que hi ha estan organitzats perquè surtin a televisió. Amb això vull dir que el sistema electoral que nosaltres coneixem és molt específic de les democràcies occidentals, on es copien moltes coses d'Estats Units i es tracten els als ciutadans com si fossin consumidors. Un altre tema són les xarxes socials. Ara el que es fa és obrir comptes dels polítics a les xarxes socials però existeix el problema de transparència perquè segons el què no es pot escriure o publicar en el seus murs. Semblen aparadors.

#### **Creu que en el cas espanyol hi ha alguna especificitat que s'hagi de tenir en compte i que el diferenciï de la resta?**

Aquí els polítics són totalment invulnerables a les coses que es diuen a la campanya, és a dir, els seus discursos es basen en problemes que després no acaben complint. Teòricament, en les campanyes poden explicar el que els hi doni la gana i després fan el que teòricament diuen que poden, que òbviament, acaba essent el que volen. Per tot això considero que aquest país és menys seriós que d'altres com Gran Bretanya o



França. Aquests són països on hi ha una promoció del polític que s'ajusta més al que representen. Aquí quan volen captar indecisos no tenen cap tipus de problema per anar d'una banda a una altra, i quan dic això em refereixo a moure's de dreta a esquerra. Ells saben que els electors indecisos es situen al centre, i depenent de les diferents circumstàncies del moment poden pescar-los. Es juga d'una manera bastant deslleial en el que gairebé tot val.

### **En tot això, quin és el paper que juga la televisió?**

La televisió és fonamental. S'ha de comptar que les campanyes duren aproximadament 15 dies, però la qüestió important és treballar la precampanya, que pot durar anys, inclús en moltes ocasions, des de la finalització d'unes eleccions ja s'entra en precampanya. Hi ha una promoció institucional de govern molt potent. Aquesta és precisament una de les característiques d'Espanya que la fa diferenciar dels altres països d'Europa. La televisió aquí és designada pels directius del partit que governa i, lògicament, no col·locarà a persones contraries a la seva ideologia. En televisió són fonamentals les notícies que van sorgint tant en l'època de precampanya com en la de campanya perquè es comencen a mostrar les actuacions dels partits i dels seus líders perquè siguin vistos amb l'objectiu de dir: vota'ns perquè et convenim.

### **Considera que la societat confia en els polítics?**

No. Crec que confiem molt poc en els polítics. Els últims sondejos del CIS mostren que tots ells estan per sota de 5, a nivells absolutament inferiors de confiança. Això explica que s'hagin fet un forat aquests partits els quals els seus dirigents no són polítics professionals, com Podem o Guanyem. La Colau, per exemple, no disposa d'una trajectòria política sòlida. Ella va començar a construir-se un paper públic arran de l'inici dels embargaments.

### **La corrupció pot ser un altre factor clau de desconfiança social cap els polítics?**

Sens dubte. En el cas català hi ha molta gent que està profundament apanada pel cas Pujol. A nivell espanyol, quan es veu que surt Esperanza Aguirre amb tantes qüestions sobre el PP que estan sense resoldre, no té cap tipus de credibilitat. Aguirre pertany a un període de temps on el seu partit va estar lligat a casos greus de corrupció com els sobresous. Són temes sense resoldre, i pràcticament cada dia apareixen notícies

referents a aquesta qüestió de fuga de diners. Aquest fet tampoc passa en altres països. Tot allò relacionat amb els escàndols de desfalcs econòmics o robatoris són coses que en altres sistemes es poden traduir en coses molt més petites, a una altra escala molt més puntual.

## CONFIANÇA I CREDIBILITAT

### **Considera que es pot parlar de telegènia política? Si creu que és així, com la definiria?**

Respecte d'aquest tema cal dir que hi ha moltes variacions segons cada persona. És tan simple com que alguns candidats són telegènics, d'altres no tant i n'hi ha que no tenen aquesta capacitat o habilitat per aparèixer en televisió i transmetre confiança i credibilitat. Per exemple, Trias no en té, però segurament Pablo Iglesias sí, en el sentit de que aconsegueix comunicar un cert tipus d'imatge a través de la televisió, que és aquella que alguns electors estan esperant que sigui això o volen creure que és així. Per tant, no ho diria de manera generalitzada, sinó que la telegènia depèn dels polítics i del tipus de campanya que es realitzi. Tot i aquestes diferències entre candidats, la definició es clara per tots. La telegènia és la capacitat de resultar atractiu a través de la televisió. A més, en aquest moment de crisi de valors polítics i de la profunda desconfiança cap a ells, aquells que no són professionals resulten telegènics. Per exemple, Rivera sí que disposa d'una trajectòria política, però era un polític que passava desapercebut i que ara s'associa amb aquesta tendència de *Podemos*. Ambdós es presenten com a alternativa als polítics tradicionals i conservadors com el PP.

### **Podem parlar d'una nova era?**

Sí. Estem passant un moment de transició, però encara estem molt al principi d'un moment de canvi on cada cop és més clara la idea de que la política tradicional està tocant fons. Hi ha un desencant generalitzat per part dels ciutadans on sorgeixen nous partits amb un *background* diferent que s'allunya totalment dels partits tradicionals. En el sentit total de la paraula, considero que encara no es pot parlar de canvi, però està clar que és una cosa que canviarà tard o d'hora.

## **Els líders polítics neixen o es construeixen?**

Depèn del que entenguem per líders, perquè personalment no considero que Rajoy sigui un líder, però sí Felipe González. Per la nova situació, cada vegada més els líders es construeixen.

### **Com?**

Els líders polítics es van construir a través d'una cort de *spin doctors* i assessors que els diuen què han de fer, com s'han de comportar, de quina manera han de comunicar i inclús què han de dir. Això el que ha portat és que no hi hagi molta diferència entre polítics. Obama té un carisma indubtable, com Bill Clinton, però no crec que Cameron sigui igual. Tot i això, cal dir que en temps de crisi, pot ser que una persona més obscura i tecnòcrata inspire més confiança. El carisma i la tendència a lideratge no són iguals en totes les èpoques, doncs els factors o valors que es consideraven claus en l'època de Kennedy són diferents a ara.

### **Quins són els valors actuals?**

L'autenticitat, el coneixement, la confiança i la credibilitat són molt importants entre d'altres, mentre que antigament, amb el carisma se'n tenia suficient.

### **En l'estudi realitzat s'ha conclòs que la confiança és el valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític. Considera que és una afirmació certa? Per què?**

Sí. Crec que en teoria sí, però en aquest moment de desconfiança ciutadana és molt complicat tenir-ne. Es parla més de desconfiança de de confiança, perquè per confiar en algú, aquesta s'ha de guanyar. Ja no val ser molt atractiu com a líder i tenir un gran carisma. Si el partit ha robat o està robant, per moltes qualitats i molta telegènia que tingui el líder, de cap manera es confiarà ni en ell ni en el seu partit. En un moment com l'actual, hi ha molta gent que realitza el que s'anomena el vot de càstig. No es vota perquè sigui millor, sinó per castigar el partit que l'ha decebut.

## VALORS PERSONALS

**Hi ha molts valors o aspectes vinculats amb la construcció de la confiança. Els més importants que s'han determinat en la nostra investigació són la intel·ligència emocional i comunicativa, el carisma, la integritat, l'honradesa, l'autoritat, l'experiència, el coneixement, l'empatia, la transparència i el desig de servir a la societat. Hi està d'acord?**

Sí, però els dos primers [intel·ligència emocional i comunicativa i carisma] són abstractes.

### **A que es refereix?**

La intel·ligència és més difícil de determinar. Tots els polítics són intel·ligents a nivell general, però el carisma no està massa treballat i ara és clau. Amb la resta de valors estic totalment d'acord, perquè són els valors que haurien de comunicar als ciutadans perquè els propis polítics recuperin la confiança perduda. Si a més d'això tenen telegènia, és perfecte, però per si sol ja no val.

### **De la llista, quins creu que són els més importants per la construcció d'un líder polític i la seva confiança?**

La transparència, el coneixement, l'honradesa, la integritat i el desig de servir al ciutadà.

### **De manera personal, quins són els valors que considera importants en un bon líder polític?**

Per mi són exactament els mateixos. La integritat hauria de ser el primer valor juntament amb l'honradesa, i quan dic honradesa no és només no robar, sinó que compleixi el seu deure com a polític i després que demostrï el desig de servir a la societat. El coneixement és important, encara que ara els assessors són els que realment disposen d'aquest, perquè un president no pot saber de tot. El que és molt important és la capacitat de rodejar-se de gent adequada que ajudi a transmetre una imatge d'autenticitat i transparència a partir de la teva capacitat telegènica.

**Podria ordenar de major a menor importància els valors anteriors? Justifiqui per què.**

Integritat, honradesa, desig de servir, coneixement, transparència, i autenticitat. En aquest moment estem vivint una crisi generalitzada de valors. La desconfiança mata, i aquests valors podrien ser un bon antídote per recuperar la confiança. És ser autèntic, però tot depèn de les persones que et rodegin i del *background* que tinguis darrere.

**Com creu que es podrien traduir cada un dels valors descrits en un discurs realitzat per un líder polític en televisió?**

Si el polític és un bon actor, sempre podrà comunicar, però això no vol dir que disposi d'aquests valors. Aquest és precisament el problema de les societats democràtiques, que una cosa és el que ven i l'altre el que fa. Tot depèn de cada polític i com sigui.

#### ASPECTES VISUALS

**Podria enumerar els aspectes visuals que considera més importants en la construcció de la confiança telegènica d'un líder polític? (vestuari, pentinat, color de la pell, el moviment de les mans, la mirada, etc.)**

Tot això depèn, perquè s'ha de ser coherent i actuar d'acord al votant majoritari que es persegueix. Per exemple, els d'Esquerra mai aniran amb corbata, i les CUP amb americana perquè els seus votants no són executius d'empresa. L'estil de líder ve donat pel tipus de votant que té o aspira a captar.

**Pel que fa al color de la pell, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Depèn del país. Als Estats Units hi ha un president de color perquè és un país amb una mescla racial evident, però en el cas espanyol no es pot controlar com a valor absolut perquè té a veure amb el personatge i la cultura social del país. Aquí no disposem d'un electorat potencial de color, però podria passar en un futur. Ara recordo el debat de Nixon i Kennedy, que va ser molt transcendental. El fet de que Nixon sués, era un fet que comunicava una mala imatge segons els experts perquè comunicava incomoditat, que no estava a gust i que era una situació vergonyosa o complicada per ell. Però no és tant el personatge com el partit, perquè si el partit decep el candidat també.

## **Tot i la importància i influència del partit en els líders, consideres que la personalització ja és una evidència a Espanya?**

Sí, sens dubte, però fins a cert punt. Als Estats Units voten, fonamentalment, a un candidat, nosaltres encara estem votant a un partit. És difícil que un candidat faci canviar la idea d'un partit d'una manera tant radical, bàsicament perquè forma part del grup. Les desavinences entre Pablo Iglesias i Juan Carlos Monedero li passaran factura. La gent es pregunta com s'estan portant tant malament sense arribar al poder, un fet que genera molta desconfiança.

## **Pel que fa al sexe, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Susana Díaz ha guanyat dues eleccions seguides a Andalusia, per exemple. Crec que tot i que la societat segueix essent profundament masculista, hi ha bastantes administracions d'algunes Comunitats Autònomes on les dones cada vegada estan governant més, com en els Ajuntaments o ciutats importants. A priori, crec que ser dona no és un problema, però s'ha de veure cada candidata en qüestió. Tot i això, les dones sempre han tingut les coses més complicada que els homes i han hagut de demostrar molt més que ells.

## **Considera que existeix algun altre aspecte a destacar?**

Estem en un moment de regeneració. Ja s'està reformulant la política, però és important que primer es faci a nivell de partit. La desconfiança actual és tant evident que o es varien els enfocaments i les estratègies o el sistema no podrà funcionar en un futur.

## **I per últim, ¿quina és la clau de l'èxit d'un líder polític?**

En el cas espanyol, tenint en compte la situació en la que ens trobem, hi ha tres factors clau: la honradesa –o fer creure al votant que la persona és honrada–, una gestió eficient i l'autenticitat. La crisi pesa molt, i crec que més que ser un líder nat, la política demana que es sigui transparent i autèntic. Ara la qüestió econòmica està per sobre de la política, se situa en el primer lloc de les expectatives dels votants des del punt de vista d'una regeneració econòmica.



## ENTREVISTA A JOAQUIM PUIG

---

### CONTEXT ESPANYOL

#### **Considera que els valors que ha de posseir un líder polític poden ser equivalents en els sistemes polítics actuals al món?**

Sí. Cada vegada més en totes les societats que puguin haver el món tenen més importància els mitjans de comunicació. Quan dic mitjans de comunicació, em refereixo tant els tradicionals, la televisió, la premsa i la ràdio, com tot el tema de les xarxes socials i d'Internet. Els mitjans de comunicació potencien un determinat tipus de líder polític, i aquest tipus és el que s'anomena un líder carismàtic. Aquest és un joc que s'està jugant a tot arreu. Tant en aquells països que ja hi hagi una democràcia formal primer lloc com en les dictadures, estan utilitzant els mitjans per enfortir la imatge del líder, i aquest ha de ser carismàtic. Estem arribant a un tipus de líder comunicatiu que és carismàtic.

#### **Únicament carismàtic?**

És igual que el líder sigui honest o no, democràtic o no, el que compta és com aquest líder es transmet a través dels mitjans. I en una societat de masses i tecnològicament avançada això acaba essent fonamental. Els valors, la ideologia i les coses a fer acaben essent poc importants.

#### **Pot afirmar que anem cap a un únic model de lideratge polític amb un quadre de valors estàndard?**

És evident que ideològicament un líder del PP no és igual que un líder de *Podemos*. De fet, es refereixen a diferents models d'electorat. Ara bé, comunicativament utilitzen els mateixos mitjans, per tant, el tipus de campanya serà molt similar. Insisteixo en el fet indicatiu.

## **Creu que en el cas espanyol hi ha alguna especificitat que s'hagi de tenir en compte i que el diferenciï de la resta?**

En comunicació no, perquè tots juguen amb els mitjans. Però en el cas espanyol s'està produint un intent de refundació de la democràcia. Això explicaria l'aparició de Ciutadans, *Podemos*, UPyD i altres grups. S'està produint un canvi social.

## **Quins elements indiquen aquest canvi democràtic?**

Una societat ha d'incorporar una enorme carga tecnològica per fer un determinat tipus de campanyes. La primera campanya d'Obama n'és un exemple. El titular seria: "Obama guanya les eleccions per les xarxes socials". Però és incorrecte. Va utilitzar els mitjans tradicionals, però no va ser una campanya precisament recordada per la seva aparició en els mítings, per exemple. Va ser recordada per l'ús polític i innovador de les xarxes socials. Implementar una campanya com aquesta és possible en una societat on les xarxes estiguin desenvolupades, perquè en una societat on no hi tinguin gairebé presència és pràcticament impossible. En el cas d'Obama, els electors més joves a apostar per les xarxes socials i la resta, per mítings, aparicions en televisió, i altres coses de caràcter més tradicional o convencional. No te sentit intentar fer un campanya en les xarxes socials en països asiàtics o africans. Per exemple, incús a Xina, hi ha un control i regulació estatal de la connexió a Internet. Obama, va tenir èxit per aquest fet.

## **A Espanya també s'estan començant a moure les campanyes polítiques cap a les xarxes socials i Internet perquè es considera que és on hi ha l'electorat potencial, però creu que la corrupció danya aquesta estratègia?**

Molt. La corrupció és un tema recurrent en totes les eleccions polítiques. Ha cristal·litzat la imatge de que tots els polítics tradicionals són corruptes, per això les persones ja no es creu res. En un context en el qual hi ha una greu crisi econòmica, el tema de la corrupció encara afecta més.

## **Considera que la societat confia en els polítics?**

Generalment no, però tot depèn dels polítics, de les personalitats. En tot cas, hem de veure també fins a quin punt és necessari mantenir el bipartidisme. S'ha de veure ara



què passa amb els nous partits que puguen que es declaren com no polítics, com Ciutadans o *Podemos*.

## CONFIANÇA I CREDIBILITAT

### **Considera que es pot parlar de telegènia política? Si creu que és així, com la definiria?**

Totalment. Té a veure amb el tema del carisma. Els mitjans de comunicació poden crear carisma. A partir d'aquí la telegènia és la forma que té de presentar-se un líder carismàtic en televisió. És específic per la televisió. La forma en la que es manifesta el seu carisma. És una barreja entre simpatia, tensió i estimació per la càmera que es transmet als espectadors per ser creïble.

### **Els líders polítics neixen o es construeixen?**

Neixen i es construeixen, però la construcció te uns límits. Per exemple, Aznar és un líder però no pots convertir-lo en una persona simpàtica perquè de caràcter ja no ho és. Es poden fer moltes coses amb la seva imatge, però no dotar-lo de simpatia perquè no ho és. S'han de veure les pròpies característiques de la seva personalitat. No és un tipus de líder proper. No impedeix guanyar unes eleccions. El límit és la pròpia personalitat i com puguis treballar aquesta personalitat.

### **En l'estudi realitzat s'ha conclòs que la confiança és el valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític. Considera que és una afirmació certa? Per què?**

Sí. Fins i tot m'atreviria a dir que la confiança és igual a credibilitat. Per mi el debat no és quin valor és més important que l'altre, el debat està en determinar els mecanismes que fan que la gent confii en tu i t'atorgui credibilitat.

### **Quins mecanismes proposaria?**

Estem parlant de que tant la confiança com la credibilitat és quelcom que les persones concedeixen el polític. Som nosaltres el que la concedim.

## **Com es treballa la confiança?**

A partir de les emocions. Els polítics tenen aquesta capacitat de generar emocions i això explica perquè creiem allò que volem creure, parlant de les preocupacions i problemàtiques socials. Seria un component sentimental i racional. També se'l pot rebutjar per un sentiment negatiu. És més o menys senzill de construir però molt difícil de guanyar una vegada l'has perdut.

### VALORS PERSONALS

**Hi ha molts valors o aspectes vinculats amb la construcció de la confiança. Els més importants que s'han determinat en la nostra investigació són la intel·ligència emocional i comunicativa, el carisma, la integritat, l'honradesa, l'autoritat, l'experiència, el coneixement, l'empatia, la transparència i el desig de servir a la societat. Hi està d'acord?**

Sí, totalment d'acord.

**De la llista, quins creu que són els més importants per la construcció d'un líder polític i la seva confiança?**

Segons el meu punt de vista, el més important és el carisma, però no hi ha molta distància entre aquest i la resta. També destacaria la intel·ligència emocional, per la sensibilitat que remet, però al final, un polític és un paquet de valors conjunts.

**De manera personal, quins són els valors que considera importants en un bon líder polític?**

El carisma, la transparència, i la vinculació emotiva perquè és el que acaba decidint. L'electorat acaba funcionant com ultres de futbol. És el component efectiu.

**Podria ordenar de major a menor importància els valors anteriors? Justifiqui per què.**

Primer el carisma. Considero que és molt important la tecnologia comunicativa perquè és la que condueix a les persones carismàtiques. De fet, els propis mitjans de comunicació tendeixen a això en una societat cada vegada amb més mitjans

sofisticats. I també la personalització. Actualment estem imitant les campanyes electorals americanes dels anys 50/70.

### **Com creu que es podrien traduir cada un dels valors descrits en un discurs realitzat per un líder polític en televisió?**

El discurs que es fa en televisió és un discurs cada vegada més banal. Ens estem adreçant cap a l'entreteniment polític. A Espanya hem vist durant molt temps un programa que teòricament era de debat polític, *La Noria*. Però efectivament, era en la teoria, perquè era pràcticament com *Sálvame*. Es convidava que els convidats eren polítics, però hi ha moments que era com tenir a la Karmele Marxante. Cada vegada més el discurs es converteix en formes més banals. Amb aquest entreteniment es dona la impressió de proximitat que és el que la societat busca, la identificació i representació. Tot i això, aquesta traducció de valors depèn de cada persona i la seva personalitat. És el que dèiem de les limitacions del lideratge, però és necessari tenir uns spin doctors al darrere que diguin què s'ha de fer en cada moment televisiu. És diferent tractar el tema de la corrupció, per exemple, que la sanitat o negociacions entre països.

#### ASPECTES VISUALS

### **Podria enumerar els aspectes visuals que considera més importants en la construcció de la confiança telegènica d'un líder polític? (vestuari, pentinat, color de la pell, el moviment de les mans, la mirada, etc.)**

La gent no ho acostuma a confessar, però el físic és important, tant el cos, com el vestuari, els complements, i altres aspectes. Som els hereus de la civilització grega, la clàssica. En aquella època, el físic dels homes i les dones equivalia a una categoria modal. El físic que s'apropava a l'ideal físic tenia més qualitats morals que els contraris. Una persona menys atractiva, amb malformacions o sense algun membre, entre d'altres, no tenia la mateixa qualitat moral. Actualment seguim el mateix model. Cataloguem a la gent per cossos, però no fem especialment en política perquè es diu que és banal.

## **Què es pren en consideració en política?**

Es mira fins a quin punt la figura del líder es correspon amb els estàndards del seu electorat. Si és físicament atractiu o no, si vesteix d'acord amb el que diu el seu electorat que diu que ha de vestir. Per exemple, quan Evo Morales arriba a la presidència de Bolívia van sortir les seves primeres imatges vestit amb una *chompa*, un tipus d'abric típic de les classes treballadores bolivianes. Realment és una forma de fer populisme, per dir: vota'm que sóc com tu.

## **La construcció de la imatge visual d'un líder, depèn de cada partit?**

Exacte, depèn del que vulguin transmetre. El vestit serà roba institucional llevat que es vulgui mostrar l'aspecte de classe o de pertànyer a un determinat col·lectiu. Pablo Iglesias portava cua, i que li diguin "el coletes" no l'ha perjudicat perquè la seva ideologia és trencadora, però imagina't que hagués tingut una ideologia que no ho fos. Confiaries amb un líder amb una cueta? No. És més, el dia que el Pablo Iglesias porti americana i corbata serà notícia, igual que el cas català de David Fernández que se'l destaca per les samarretes i les sandàlies. Hi ha d'haver una coherència entre el que representa, la vestimenta i el tipus de físic. Tot depèn del conjunt.

## **Pel que fa al color de la pell, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Depèn del grau de racisme o mestissatge de la societat en concret, però no només de racisme, sinó del sentiment de classe. Actualment ser moreno és un símbol d'oci. Tanmateix, existeix el moreno paleta, d'obra, que és considerat com un desplaçament. El color de la pell serà important en racisme però també en classisme.

## **Actualment, seria possible tenir un president de color a Espanya o Catalunya?**

És molt improbable.

## **Per intolerància?**

La intolerància està en totes les societats i cultures, però en aquest cas és un problema de percentatge de població perquè la majoria de l'espanyola no és de raça negra.

D'aquesta manera, tampoc imagino una persona amb trets físics de tipus nòrdic perquè la majoria de la població no és així.

### **Pel que fa al sexe, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Els mateixos que en el cas del color de la pell.

### **Com justificaria, doncs, la falta de dones polítiques?**

En general, les dones sempre ho han tingut difícil, perquè les societats normalment són desiguals. Una dona que sobresurt li ha costat el doble que un home, però sense cap dilema. És com el cas de Hilari Clinton, sempre ha tingut molt clar el tema de la política. La imatge és clara: els homes amb americana, camisa i corbata i les dones amb americana-jaqueta i brusa.

### **I a Espanya?**

Tenim la tendència a pensar que en el cas espanyol, una dona és més progressista que un home, però no té perquè é que ser cert. Mira Esperanza Aguirre.

### **Considera que existeix algun altre aspecte a destacar?**

Em crida l'atenció una cosa. Normalment els discursos o missatges polítics d'esquerres, només per ser d'esquerres ja tenen un plus addicional de possibilitats que no té un de dretes.

### **De quin valor afegit es tracta?**

Històricament hi ha aquesta impressió. Ser d'esquerres es millor que ser de dretes, ser republicà millor que monàrquic. La idea seria que l'esquerra és millor, però no ens imaginem que un governant d'esquerra fos president, o un president amb tendències republicanes, de dretes. A Espanya existeixen aquest tipus de pensaments generalitzats sense l'opció possible de que es pogués donar un altre cas.

### **Realment, pot concebre la possibilitat de tenir un president, amb tendències republicanes, de dretes? És impactant.**

Sí. Si pot passar en altres països també pot passar aquí. El que passa es que s'associa la imatge d'esquerres amb una imatge romàntica que va en funció de la nostra

història. Per lògica veiem com funcionen les repúbliques i a vegades guanyen les dretes i a vegades les esquerres. A Espanya hi ha aquesta associació que de vegades tampoc té molts elements reals i se suposa que la majoria de l'electorat és d'esquerra.

### **I per últim, ¿quina és la clau de l'èxit d'un líder polític?**

El carisma, la confiança, la credibilitat, capacitat de gestió, triomfs, atzar o sort. Per molt que tot estigui planificat, l'atzar acaba intervenint.



## ENTREVISTA A JOSEP ÀNGEL GUIMERÀ

---

### CONTEXT ESPANYOL

#### **Considera que els valors que ha de posseir un líder polític poden ser equivalents en els sistemes polítics actuals al món?**

No necessàriament. Crec que si hi ha un àmbit de la vida en que els aspectes culturals són importants, i és la política en diferents països. És bastant evident que els líders polítics no han de tenir els mateixos valors. Estic segur que si anéssim una mica pam a pam trobaríem una sèrie de valors comuns a moltes tradicions i cultures polítiques. S'han de tenir en compte aquests macroàmbits culturals. Tot i que identifico diferències entre països i sistemes, en tots ells hi ha trets comuns. La integritat en la vida privada en els àmbits llatins és menys important que en els àmbits anglosaxons. Per exemple, a Itàlia, l'impacte sobre Berlusconi i les seves aventures sexuals es consideren perdonables, però als Estats Units seria imperdonable a part d'un escàndol. La reacció de la societat davant Berlusconi, per dir un exemple, em fa pensar que no han de tenir els mateixos valors a l'hora de construir la imatge d'un líder polític. La corrupció política com l'entendem aquí, que es treure benefici privat de la vida pública, no té les mateixes conseqüències a Dinamarca, Suècia o el Regne Unit. Aquí no dimiteix mai ningú. Es castiga diferent, normalment amb el vot de càstig. L'evolució del líder està marcada pel context cultural en el que aquesta persona exerceix la seva activitat política o vida pública.

#### **Creu que en el cas espanyol hi ha alguna especificitat que s'hagi de tenir en compte i que el diferenciï de la resta?**

La personalització de la política que arranca als Estats Units ha arribat a l'Europa Occidental i ja s'ha estès i passa a tot arreu. Cada vegada és més candidat i menys partit, més candidat i menys programa. S'ha convertit en un fet transversal i molt típic de la nova societat 2.0 en la que estem entrant. Un líder polític a Espanya ha de tenir

capacitat de comunicar, capacitat de transmetre aquelles idees que vol fer arribar als electors i fer-ho en claredat. És bàsicament que tingui la capacitat de generar confiança, que tel creguis. En l'anàlisi de casos, Rajoy es l'antítesi de tot això, doncs hi ha d'haver un altre factor que influeixi en la construcció del lideratge. Aquest tipus de diferències fan pensar que potser les posicions ideològiques de les persones tendeixen a valorar coses diferents. Els partits de drets, per exemple, preferiran i buscaran lideratges forts. En canvi, un partit d'esquerres pot estimular o afavorir lideratges basats en l'empatia, el diàleg i la capacitat de comprensió. Hi ha una sèrie d'elements marcats per la trajectòria de cada país que es creua amb els factors ideològics de cada partit polític. Els eixos bàsics que se solen fer servir per construir la imatge d'un candidat a Espanya són que tingui certa capacitat per mostrar-se com una persona que representa la majoria de societat, que s'assembli a la classe mitjana. S'ha de tenir en compte que s'ha de sortir bé a la televisió perquè s'ha de quedar bé. La televisió és la principal via d'accés a la informació política de la població espanyola. Si surts bé en televisió sortiràs a comunicar. Pedro Sánchez va a per totes, però Rajoy no. S'amaga i fa conferències sense sortir massa als mitjans i exposar-se a les preguntes dels periodistes, controlant sempre el missatge. El lideratge de Rajoy està molt controlat perquè se'l considera una persona molt protegida. De fet gairebé sempre dóna la cara Santamaria. La televisió és fonamental, però a partir d'aquí hi ha sis o set elements que es poden combinar perquè els líders siguin reconeguts com a tals. És fonamental la transversalitat i que et conegui tothom, no només la gent del teu partit. El que passa és que actualment, en el context de polarització política, només reconeixem la capacitat del lideratge dels nostres. Estem en un moment en que hem de veure què es el que et converteix com a líder i és un fet summament complicat. Es tendeix a premiar una mica el sectarisme. Tota la polèmica que es va muntar sobre l'abrasada entre Artur Mas i David Fernández voltava això. En vers de premiar que estaven d'acord i havien arribat a un consens, es va castigar la CUP per pactar amb la casta catalana. Això dificulta la construcció de lideratges transversals. Hi ha poca gent que reconegui positivament aquests fets.

### **Considera que la societat confia en els polítics?**

Ara per ara no. Tots els indicadors de les enquestes demostren que no es confia en la classe política. Però en aquest punt hauríem de distingir entre lideratges vells i nous, com "*Pablemos*" i Rivera. Existeix un gran descrèdit i pèrdua de confiança. Ara hem de veure què passa amb aquestes noves forces que han entrat a la política. La societat



espanyola es deriva de la falta de tradició democràtica. Som un país on la societat ha estat molt despolititzada i llunyana de la política perquè es percebia com una cosa problemàtica, que els líders ja farien el que havien de fer. Ara s'ha fet una mica de pèndol i hem anat a desconfiar de la política. Els casos de corrupció han provocat desafecció dels polítics, però també ha afectat a les pròpies institucions. Ara hi ha la idea generalitzada de que tots els polítics són corruptes, els partits són dolents i el Congrés no serveix. També s'estan desacreditant les institucions. Tot fa empitjorar la imatge de persones i de les institucions que aquestes persones lideren.

## CONFIANÇA I CREDIBILITAT

### **Considera que es pot parlar de telegènia política? Si creu que és així, com la definiria?**

Sí, totalment. Els candidats o els polítics que apareixen per televisió saben que s'han de comportar d'una manera determinada per quedar bé al mitjà. S'estudia com s'ha d'aparèixer en televisió per ser més creïble. Has de ser natural, assertiu, les coses directes, amb poc temps i mirant a càmera. Són coses fonamentals que impliquen el to, l'actitud i la confiança en un mateix entre d'altres. Són coses vinculades a les característiques de l'emissor. Hi ha un factor més enllà de la telegènia i que afecta a l'afectivitat del missatge, i és si allò que estàs dient encaixa amb les teves característiques com a personatge polític. Fa uns dies la Àlícia Sánchez-Camacho va dir que el PP era el partit dels treballadors. No té cap sentit, per tant, per molt que ho fes de manera efectiva, no encaixa. La telegènia parla de com una persona s'ha de posar davant la càmera perquè el missatge sigui convincent, mirar què estàs dient i ser creïble. Amb *Podemos* i Rivera corre el discurs de que han pujat a les enquestes perquè surten a la televisió i parlen bé. Diuen una sèrie de coses que connecten amb un tipus de persones, diuen coses que la gent vol escoltar. És el fons i la forma, i *Podemos* ho va veure. De fet, l'èxit d'aquest partit està basat en l'estudi de les enquestes. A partir d'aquí, van veure que hi havia persones que volien, van vestir un discurs fàcil d'entendre i de comunicar.

### **Els líders polítics neixen o es construeixen?**

Hi ha dues coses. Ni neix ni se'l construeix. Un líder ha de tenir una sèrie de característiques innates i una sèrie d'habilitats que es podran entrenar, però si una

persona no té una sèrie de característiques, serà més difícil o impossible construir-lo com a líder. Una persona amb limitacions a la capacitat de comunicar, mai podrà ser líder. Una persona amb una falta de trajectòria, serà complicat. Però hi ha eines. La construcció d'un polític te dues vessants. Potenciar allò que necessita, allò que sabem que li va a favor i al mateix temps, intentar amagar o disminuir allò que sabem que li va en contra. Si tu tens un líder que dóna mals resultats en televisió però escriu be, fes-lo publicar articles i menys sortir en televisió. És veritat que hi ha una sèrie de característiques que s'han de construir, com una mínima credibilitat, una capacitat de lideratge i d'organitzar equips. Estem arribant a un punt de sofisticació de la comunicació política i és important que sembli això. La imatge es construeix potenciant unes coses i amagant-ne unes altres, però la clau és que sembli que no s'amaga res. La gent no et recorda pel què ets sinó pel que sembles. Ada Colau, per exemple, quan va esdevenir líder de la PAH tenia unes característiques determinades. Sí que es una persona del carrer, però tenia unes característiques que eren potencials per construir un lideratge al seu voltant. No qualsevol pot ser-ho.

**En l'estudi realitzat s'ha conclòs que la confiança és el valor fonamental en la construcció de la credibilitat d'un polític. Considera que és una afirmació certa? Per què?**

És fonamental. Jo no puc creure una persona en la que no confio. És evident. Almenys no et demano que em generis la sensació que amb tu me'n puc anar a l'altre punta del món, sinó que amb la mínima de que tenir la sensació de que no em prendràs el pèl i no m'amagues res, ja en tinc prou. A mi Rivera, mes enllà de que ideològicament estigui lluny d'ell, que hagi estat a les Joventuts del PP tres mesos abans de constituir ciutadans, i a la vegada hagi col·laborat amb la UGT, em grinyola. Sembla que hagi estat allà on podia crear una trajectòria política. En canvi Iglesias, és el que veus. Quan jo escolto a Rivera no sé si m'ho diu perquè s'ho creu, però Iglesias sé que el que diu és el que pensa. Iglesias es una persona que ve de l'esquerra i s'ha mantingut. L'altre no ho sé i no me la jugaria mai.

## VALORS PERSONALS

**Hi ha molts valors o aspectes vinculats amb la construcció de la confiança. Els més importants que s'han determinat en la nostra investigació són la intel·ligència emocional i comunicativa, el carisma, la integritat, l'honradesa, l'autoritat, l'experiència, el coneixement, l'empatia, la transparència i el desig de servir a la societat. Hi està d'acord?**

Jo crec que la resposta és tant de bo. Una persona amb tots aquests valors és un líder idea. Segons la persona que tinguis davant i segons el partit, alguns els agafaria i alguns no, tot depèn de les tradicions polítiques i els vincles amb el partit. Crec que hi ha gent que no vol autoritat, vol autoritarisme, un líder que marqui el camí, com Aznar o Iglesias. Fent un paral·lelisme amb el món culinari, aquests són els 11 ingredients que s'han de tenir en compte, i depèn del que hagis de cuinar utilitzaràs uns o altres, però un líder hauria de tenir tots aquests valors. I també hi ha una altra qüestió que perdem de vista, i és que el lideratge es reconeix. Tu pots fer que una persona s'apropi a allò que consideres que ha de tenir un líder, però al final el lideratge es reconeix.

### **La credibilitat també.**

Clar. A més, encara que una persona reuneixi totes aquestes qualitats, s'ha de tenir en compte la ideologia de cadascú. No s'ha de perdre de vista que s'ha de treballar per un lideratge, però al final te'l reconeixeran o no. Tu saps una sèrie de coses que has de fer, però encara no hem trobat allò que ens assegura que aquella persona seria un líder. També canvia en el temps, és a dir, un líder fa trenta anys no és el mateix que el que demanem ara. Avui en dia és fonamental que sigui autèntic, transparent i honrat. Tots ara en sabem més de política i comunicació. Pujol tenia un projecte clar, sabia explicar, escoltar, i en moltes mesures actuava d'acord amb el projecte que defensava. És el que explicava, que hi estaves d'acord o no, però et creies el que et deia.

### **De la llista, quins creu que són els més importants per la construcció d'un líder polític i la seva confiança?**

Intel·ligència comunicativa, carisma i coneixement.

## **De manera personal, quins són els valors que considera importants en un bon líder polític?**

Tots aquells que giren al voltant d'entendre l'altre. L'empatia, la intel·ligència emocional, la comunicativa i tots els que estan vinculats a l'ideal d'un bon servei públic, doncs desig de servir, l'honradesa i la transparència. És l'autenticitat, que ets el que dius que ets. Està bastant demostrat –o hi ha bastant consens– que quan la imatge del polític està tant allunyada del que és, acaba petant. Aquella imatge s'acaba desvirtuant perquè s'acaba veient que no és el que diu que és. És difícil construir una imatge política, és de les coses més difícils que hi ha en comunicació política, és difícil mantenir-la en el temps i és impossible que te la reconegui tothom.

## **Podria ordenar de major a menor importància els valors anteriors? Justifiqui per què.**

Tal i com els he mencionat a l'altre pregunta, però en general. Crec que la idea de recepta és millor. No crec que hagi de tenir una cosa abans que l'altre, sinó que tot hauria de quedar en proporcions. Tot depèn de cada líder i cada partit segons la figura. Rivera, per exemple, no l'intentaria presentar-lo com un home honrat, sinó que agafaria el carisma, igual que a Colau, empatia. S'ha construït tot sobre la PAH, sobre entendre que hi ha gent amb problemes i això es relaciona directament amb la vocació de servei públic. Rivera no, perquè ha dit que si es retalla es retalla. Els discursos polítics s'han d'entendre segons la persona.

## **Com creu que es podrien traduir cada un dels valors descrits en un discurs realitzat per un líder polític en televisió?**

És la regla dels tres terços. Comunicació no verbal, entrenar-la per no haver una incoherència entre el que dius i el que mostres. La verbal i el contingut. Hi ha d'haver coherència entre les tres coses. Quan Rajoy parla dels problemes de la gent no és creïble pel component no verbal, i fins i tot pel verbal, que no encaixa amb el patiment i preocupació que el seu discurs diu. Al no encaixar, tu li pots preparar el millor discurs, però al no fer-lo bé, la feina feta no haurà servit de res. S'ha de ser creïble. És una qüestió del paquet. Aquestes coses es poden entrenar, però Rajoy, per més hores que li dediqués, no aconseguiria res, crec. És un senyor que té problemes per transmetre empatia i posar-se en el lloc de l'altre

## ASPECTES VISUALS

**Podria enumerar els aspectes visuals que considera més importants en la construcció de la confiança telegènica d'un líder polític? (vestuari, pentinat, color de la pell, el moviment de les mans, la mirada, etc.)**

Hi ha una cosa que és fonamental i se li presta poca atenció, que es la mirada. És el component no verbal més descontrolat perquè la mirada està molt connectada amb el subconscient. El moviment dels ulls diu moltes coses del que està pensant aquella persona. per això es considera tant important que es miri a la càmera i a la persona que t'està parlant perquè és un indicador molt potent de confiança. Si no es potencia una bona mirada, es té la sensació de que no està confiat. A partir d'aquí, podem afegir tota la resta de components. Amb el vestuari hi ha un tema de coherència. A Pablo Iglesias no li posis corbata, a la Colau brusa o a Rajoy amb samarreta i texans per fer-lo semblar més proper, perquè tot plegat grinyola. S'ha de tenir en compte la persona que tens al davant per veure què se li pot fer comunicar.

**Dels enumerats, ordeni'ls de major a menor importància i per què?**

Tot depèn del que cada líder vulgui transmetre als seu target.

**Pel que fa al color de la pell, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Aquí cap. El dia que tinguem un candidat a les eleccions de pell fosca, veurem com reaccions la gent.

**Quina és la raó de la falta de líders polítics de color a Espanya?**

La nostra trajectòria de captació d'immigració es molt baixa. A més, les polítiques que s'han fet aquí no han facilitat la integració de les persones nouvingudes perquè s'incorporin de manera natural, i els que ho han fet són blanquets. És qüestió de temps, és una qüestió estrictament de biografies personals. Ara és més habitual tenir amics de color perquè s'estan incorporant als partits, però encara queden anys. És qüestió de temps que quan aquests pocs immigrants tinguin fills i puguin votar, segurament es converteixin en un electorat a tenir en compte i, per tant, serà necessari introduir candidats que puguin ser empàtics amb aquest electorat.

### **Pel que fa al sexe, quins són els aspectes que creu que es poden valorar?**

Històricament, la societat espanyola ha sigut bastant masclista, però ara les coses estan canviant bastant. Tot i això, la majoria de lideratges femenins venen de dretes.

### **Consideres que estan en una posició de desigualtat negativa?**

Estructuralment, sí. Crec que lamentablement i per sistema, una dona ha de demostrar més coses que un home. Això connecta, en el cas espanyol, amb algunes coses comentades abans. Tenim una trajectòria democràtica curta, estem acostumats a lideratges forts que històricament s'han assignat a homes. Per tant. La societat espanyola tendeix a considerar millor líder a un home que a una dona. Per sort són qüestions culturals que van evolucionant.

### **Considera que existeix algun altre aspecte a destacar?**

Es fonamental una mínima coherència entre el que és el candidat i el que vols que sembli que és per donar confiança i credibilitat, sinó la gent no et creurà.

### **I per últim, ¿quina és la clau de l'èxit d'un líder polític?**

Els lideratges es reconeixen. Segurament hi ha elements que no pots no tenir-los, però s'ha de tenir capacitat per crear un equip i rodejar-se de la gent que en sap, de coneixement. No espero que Rajoy sigui un crac de la macroeconomia, sinó que en el seu ministeri hi hagi una persona que ens sàpiga molt. És la capacitat de crear equips i liderar-los.

