

## Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Curs:**

**Grau:**

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

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

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

Universitat Autònoma de Barcelona

Treball de Final de Grau

Grau en Periodisme

LA COMUNICACIÓ EN ELS PARTITS POLÍTICS:  
*el cas d'Esquerra Republicana de Catalunya*

Júlia Vilar Román

Tutor/a: Francisca Morales Serrano

Curs: 2016/2017

## ÍNDEX

---

<b>1. INTRODUCCIÓ</b> .....	4
1.1. Problema de coneixement .....	5
1.2. Objecte d'estudi i justificació de l'elecció .....	6
1.3. Objectius de la investigació .....	6
1.4. Estructura del treball .....	7
<b>2. MARC TEÒRIC</b> .....	9
2.1. <i>Aproximació teòrica a la comunicació empresarial i institucional</i> .....	9
El concepte d'empresa .....	9
El concepte d'institució .....	10
El concepte de comunicació .....	10
La comunicació empresarial i institucional .....	10
2.2. <i>Models de comunicació empresarial i institucional</i> .....	11
Model de comunicació de màrqueting .....	12
Model de comunicació integral .....	13
Comunicació interna i comunicació externa .....	15
2.3. <i>Gestió de la comunicació corporativa</i> .....	18
2.3.1. Visió, missió i valors .....	18
2.3.2. Identitat corporativa .....	19
2.3.3. Imatge corporativa .....	20
2.3.4. Reputació corporativa .....	21
2.3.5. Cultura corporativa .....	22
2.3.6. Marca corporativa .....	23
2.3.7. Responsabilitat Social Corporativa (RSC) .....	23
2.4. <i>El Departament de Comunicació</i> .....	25

2.4.1.	La Direcció o Departament de Comunicació .....	25
2.4.2.	La figura del Dircom .....	25
2.4.3.	El Pla Estratègic de Comunicació .....	26
2.5.	<i>La comunicació política</i> .....	28
2.5.1.	La comunicació de masses .....	28
2.5.2.	La comunicació política.....	28
2.5.2.1.	Fases de desenvolupament de la comunicació política.....	29
2.5.3.	El màrqueting polític .....	32
2.5.4.	Propaganda política.....	35
2.5.5.	La comunicació política i les noves tecnologies .....	37
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	39
	L'estudi de cas .....	41
	Disseny de la investigació.....	44
<b>4.</b>	<b>ESTUDI DE CAS: ESQUERRA REPUBLICANA DE CATALUNYA</b> .....	47
4.5.	Aproximació històrica.....	47
4.6.	Organització del partit .....	52
4.7.	Evolució de la comunicació d'Esquerra Republicana de Catalunya .....	54
4.8.	La gestió de la comunicació d'Esquerra Republicana de Catalunya .....	58
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONS</b> .....	70
<b>6.</b>	<b>PROPOSTES DE MILLORA</b> .....	73
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	75

<b>8. ANNEXOS</b> .....	83
Annex 1.....	83
Annex 2.....	89
Annex 3.....	93

## ÍNDIX DE FIGURES

---

1. Organigrama departament de màrqueting .....	12
2. Organigrama model de comunicació integral .....	13
3. Organigrama del departament de comunicació d'ERC .....	58

# 1. INTRODUCCIÓ

---

La investigació que es presenta a continuació s'emmarca dins del Treball de Final de Grau del Grau en Periodisme de la Universitat Autònoma de Barcelona. L'objectiu que planteja gira entorn a la gestió de la comunicació per part dels partits polítics.

En els darrers anys, la comunicació empresarial i institucional s'ha modernitzat i professionalitat gràcies al volum d'estudis i teories que s'han creat al voltant i també en part, al desenvolupament de noves tecnologies. De la mateixa manera, s'ha professionalitzat la comunicació i el màrqueting polític, adoptant noves accions comunicatives allunyades de la tradicional propaganda política.

Si bé hem comentat que existeix un nombre elevat de publicacions sobre comunicació empresarial i institucional; i, d'altra banda, també sobre comunicació i màrqueting polític, no hi ha estudis que relacionin ambdós camps. Aquesta investigació sorgeix de les inquietuds de voler conèixer com s'organitza la comunicació dins d'un partit polític i d'observar si aquesta comunicació respon estrictament a les teories de comunicació política o n'incorpora d'altres empresarials i institucionals.

No oblidem que els partits polítics no deixen de ser institucions i com a tals, també necessiten forjar-se una identitat. Més enllà de l'estricta voluntat política i electoral, compten amb una estructura i una estabilitat que requereix una gestió en molts àmbits, entre els quals destaca el departament de comunicació.

Així doncs, després de plantejar totes aquestes qüestions inicio la meua investigació i per a fer-ho, escullo seguir la metodologia de l'estudi del cas. La mostra del meu estudi serà Esquerra Republicana de Catalunya per diverses raons que exposaré més endavant. Amb aquest treball, espero respondre a tots els interrogants que se'm presenten al començar-lo i poder contribuir, des de la meua posició, a l'enriquiment de les ciències de la comunicació.

## 1.1. Problema de coneixement

El principal objectiu d'aquest treball és conèixer com es gestiona la comunicació en els partits polítics. Des dels inicis dels partits de masses, la comunicació política se centrava molt en la propaganda política i en la preparació de les campanyes electorals. De la mateixa manera, el màrqueting comercial ha sigut l'epicentre comunicatiu de les empreses i organitzacions.

Les empreses i institucions han vist com, en els darrers vint anys, ha augmentat la necessitat de treballar més enllà de la producció per a poder seguir creixent. Han pogut comprovar que millorar la gestió comunicativa té un efecte molt positiu en l'empresa i fa que augmenti la seva rendibilitat. Aquest fet ha revolucionat el món de la comunicació empresarial i institucional i, gràcies a això, han sorgit nous perfils professionals com la figura del DIRCOM o director de comunicació. També ha canviat la comunicació en l'esfera política amb l'evolució dels partits de masses i dels mitjans de comunicació. La comunicació política ha ampliat horitzons més enllà de l'estricta propaganda política i ha adoptat noves mesures a l'hora de gestionar-se comunicativament parlant.

Altres factors com ara la innovació tecnològica també han contribuït a aquesta revolució i han obert un món de possibilitats a les empreses i institucions per tal de dur a terme una bona comunicació amb tots els seus públics. En aquest sentit, les empreses s'han adonat de la importància de valorar tots els seus públics: tant externs com interns, clients, proveïdors, institucions oficials, etc.

En tots aquests canvis, també s'hi han vist afectades les institucions polítiques així com els partits polítics. La investigació permetrà comprovar fins a quin punt els partits polítics han estat participants d'aquests canvis i si han interioritzat part dels models de comunicació que s'han forjat. Caldrà veure si la política segueix una via totalment diferent de la comunicació institucional, és a dir, si continua apostant pel màrqueting polític; o bé, si adopta algunes de les mesures pròpies de la comunicació de les organitzacions.

Aquest estudi respon a les inquietuds de l'autora d'ampliar els seus coneixements en matèria de comunicació organitzacional i comunicació política per la seva voluntat de dedicar-s'hi professionalment en un futur proper. Aquets dos àmbits, tot i que acostumen a anar per separat, poden estudiar-se de manera conjunta i observar-ne les diferents connexions i reciprocitats.



## 1.2. Objecte d'estudi i justificació de l'elecció

L'objectiu principal d'aquesta investigació és conèixer com gestionen la comunicació els partits polítics. Per a dur-ho a terme, hem escollit el partit d'Esquerra Republicana de Catalunya (ERC) per a elaborar el nostre estudi de cas. L'elecció d'ERC respon a diversos motius de caràcter objectiu i subjectiu que exposarem a continuació.

ERC respon als esquemes d'un partit de masses tradicional amb presència tant a Catalunya com a Espanya. En els darrers anys gràcies al procés sobiranista, el partit ha guanyat molts votants i seguidors. Segons les dades de la web del Gencat<sup>1</sup>, en les eleccions de l'any 2006, ERC va obtenir 21 diputats per darrere de Convergència i Unió amb 48 i el Partit dels Socialistes de Catalunya amb 37. L'any 2010, va mantenir els 21 diputats però va passar a ser segona força per darrere de CIU, que va obtenir-ne 50. En les darreres eleccions autonòmiques, l'any 2015, ERC es va presentar juntament amb CIU, en la coalició Junts pel Sí que va obtenir 62 diputats i pel qual, ERC, va passar a formar part del govern de la Generalitat.

Per tant, podem observar com Esquerra Republicana de Catalunya ha augmentat considerablement la seva notorietat política, esdevenint primera força a Catalunya, juntament amb Convergència. L'èxit d'ERC respon a diversos motius però, en gran mesura, se centra en la seva estratègia comunicativa i mediàtica.

Així doncs, considerarem ERC una mostra adequada per dur a terme la nostra investigació a través del mètode del cas. A continuació, determinarem quins seran els objectius principals i específics del nostre estudi.

## 1.3. Objectius de la investigació

Aquest estudi compta amb l'objectiu general de conèixer com funciona i com s'estructura la comunicació en un partit polític. A partir d'aquí, s'han formulat alguns objectius específics per delimitar la investigació:

---

<sup>1</sup>Resultats eleccions al Parlament de Catalunya. Disponible a:  
[http://governacio.gencat.cat/ca/pgov\\_ambits\\_d\\_actuacio/pgov\\_eleccions/pgov\\_dades\\_electorals/resultats-2/?a=a&id\\_eleccions=A20061&id\\_territori=CA09](http://governacio.gencat.cat/ca/pgov_ambits_d_actuacio/pgov_eleccions/pgov_dades_electorals/resultats-2/?a=a&id_eleccions=A20061&id_territori=CA09)

- Identificar si els partits polítics utilitzen els models de comunicació d'integral o màrqueting.
- Conèixer com s'estructura el departament de comunicació en un partit polític i quins perfils professionals el formen.
- Identificar si els partits polítics compten amb la figura de DIRCOM.
- Saber com gestionen els valors intangibles (identitat, imatge, cultura, reputació corporativa) els partits polítics.
- Conèixer si els partits polítics treballen la Responsabilitat Social Corporativa.
- Conèixer i analitzar quines són les eines comunicatives que utilitzen els partits polítics per relacionar-se amb els diversos públics, tant interns com externs.
- Conèixer si els partits polítics compten amb protocols de gestió de crisis.

#### 1.4. Estructura del treball

El treball es dividirà en diverses fases que permetran treballar en profunditat cada apartat de la investigació. En primer lloc, es farà una recopilació de tota aquella informació que ens pugui ser d'utilitat per a la nostra investigació. Després d'ordenar-la i revisar-la, construirem el marc teòric. En aquest apartat, introduïrem els conceptes bàsics com són els diversos models de comunicació, els valors intangibles de la comunicació empresarial i institucional, les eines de comunicació corporativa, etc. També introduïrem el concepte de comunicació política i el compararem amb el màrqueting polític. Parlarem d'algunes teories al voltant de la comunicació política i farem una breu pinzellada sobre el seu recorregut històric. Per a fer-ho, ens basarem amb les teories de diversos autors per a donar el treball riquesa argumentativa.

A continuació, farem una breu aproximació a les diverses metodologies existents per tal d'escollir la que sigui més adient per al nostre objecte d'estudi. Un cop definida la metodologia, plantejarem el disseny de la investigació i triarem les diverses eines i tècniques de recollida de dades que utilitzarem durant el nostre treball de camp.

Seguidament, entrarem en el treball de camp contextualitzant la mostra escollida. En aquest cas, es tracta del partit polític d'Esquerra Republicana de Catalunya. En farem una aproximació històrica i, amb l'ajuda de les tècniques de recollida de dades, exposarem les idees extretes durant l'anàlisi del cas. Aquestes dades permetran treure unes conclusions

responent a les preguntes d'investigació plantejades. El darrer pas serà afegir una proposta de millores per a l'organització.

## 2. MARC TEÒRIC

---

### 2.1. Aproximació teòrica a la comunicació empresarial i institucional

En aquest apartat, es tractaran els conceptes d'empresa, institució i comunicació per tal d'arribar a una definició de comunicació empresarial i institucional que sigui entenedora i clarificadora i que resulti útil per a la investigació.

#### **El concepte d'empresa**

Segons el Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC), una empresa és “una unitat econòmica per a la producció de béns o serveis, per a emprendre i realitzar obres materials, negocis, etc.”

En la mateixa línia, Martín F. (2010:35)<sup>2</sup> descriu l'empresa com “tota organització industrial i comercial, destinada a la producció i venda de béns materials i prestació de serveis”.

Ara bé, hi ha alguns autors que van més enllà i li atorguen un valor social i d'interacció amb la ciutadania. És el cas de Costa (1992:213)<sup>3</sup>, que defineix una empresa com “tot grup social organitzat, amb la finalitat d'emprendre quelcom que afecta un públic, a una audiència o a una col·lectivitat i que, amb ell, introdueix canvis i innovacions en aquest entorn social”.

Per tant, podem observar que hi pot haver moltes definicions del que anomenem empresa i el que les diferencia les unes de les altres és si es tenen en compte aspectes que van més enllà del que concebem, pròpiament, com a unitat econòmica i de producció.

---

<sup>2</sup> Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.

<sup>3</sup> Costa, J. (1992). *Imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid: Fondos Retirados.

## **El concepte d'institució**

Si prenem en consideració de nou el DIEC, hi trobem dues definicions d'institució que podrien ser interessants per a la nostra investigació. En primer lloc, defineix institució com un “organisme que du a terme una funció d'interès públic”. En segon lloc, parla d'institució com a “conjunt de formes o estructures socials tal com són establertes per la llei o el costum”.

H. Smith (1962:97)<sup>4</sup> va una mica més enllà i afirma que una institució és “una organització relativament complexa de relacions socials subjectes a una normativa i dirigides a la consecució d'un interès o a la satisfacció d'una necessitat”.

## **El concepte de comunicació**

Novament servint-nos de la definició que ens proposa el DIEC, trobem que la comunicació és l'acció de comunicar, és a dir, “fer que un altre participi d'allò que posseïm, fer que sigui comú a ell i a nosaltres, transmetre”.

En un altre sentit, Rogers (1980:10)<sup>5</sup> defineix el concepte de comunicació com el “procés pel qual es transfereix una idea d'una font a un receptor, amb la intenció de canviar el seu comportament”.

## **La comunicació empresarial i institucional**

A l'hora de reflexionar sobre el concepte de comunicació empresarial i institucional, hem trobat diversos autors que en plantegen una possible definició.

Martín (2010:37)<sup>6</sup> fa referència a la “prevenció, creació, coordinació, gestió, edició, difusió i control de tota acció de gestió informativa interna i externa, que diàriament es produeix en una empresa o institució tant a nivell d'activitats, serveis o productes, que

---

<sup>4</sup> Smith, H. (1962). << El concepto de "institución": usos y tendencias>> a *Revista de estudios políticos*, nº 125, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, págs. 93-104

<sup>5</sup> Rogers, E. (1980). *La Comunicación en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

<sup>6</sup> Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.

afecta a un determinat públic o grup social interessat, i que es transmet a través dels mitjans de comunicació propis i externs, per així potenciar la seva imatge pública”.

Per la seva banda, Arrieta (1991:141)<sup>7</sup> entén la comunicació empresarial com el “sistema nerviós de l’empresa o institució, sent un dels objectius de la mateixa el concebre i realitzar activitats que creen o fomenten la vitalitat i eficiència dels fluxos interns i externs adequant el contingut i la forma; el fi últim del qual és crear, reforçar i modificar, entre tot el personal de l’organització, una actitud positiva a l’empresa o institució”.

De la mateixa manera, Enrique (2007:62)<sup>8</sup> defineix la comunicació empresarial com “tota activitat comunicativa integrada, produïda per l’empresa i dirigida a tots els seus públics, tant interns com externs, amb la finalitat de crear una relació favorable amb ells i així poder aconseguir els objectius planificats”.

Després d’analitzar detingudament les tres definicions, podem veure que, tot i que hi ha certs matisos, els tres autors coincideixen en tres aspectes fonamentals:

1. Implica una planificació d’objectius i tasques de control i revisió.
2. Inclou tant als públics interns com externs de l’empresa o institució.
3. La finalitat última és crear una relació favorable amb l’entorn o públics.

## 2.2. Models de comunicació empresarial i institucional

Dins del camp de la comunicació empresarial i institucional, no hi ha un model teòric a partir del qual s’hagi desenvolupat la pràctica sinó que, a partir del funcionament de les empreses i institucions, s’han definit dos models. Així ho descriu Mazo (1994:344)<sup>9</sup>, que parla de dos models bàsics d’estructura de la comunicació empresarial: el que es denomina de comercialització o de màrqueting i el de comunicació integral.

---

<sup>7</sup> Arrieta, L. (1991). *La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional*. México: Trillas.

<sup>8</sup> Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda*. Bellaterra: UAB.

<sup>9</sup> Mazo, J. (1994). *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel.

## Model de comunicació de màrqueting

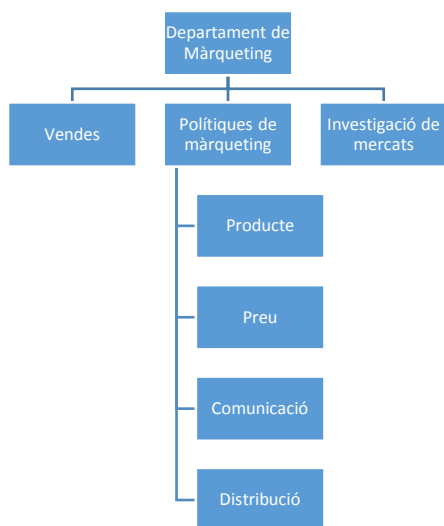
El model de comercialització o de màrqueting és el sistema que basa la comunicació d'una empresa o institució en les tècniques publicitàries.

En aquest sentit, Enrique i Morales (2007: 83)<sup>10</sup> afirmen que aquest model “utilitza la comunicació com una tècnica necessària per assolir uns objectius concrets, majoritàriament quantitatius i bàsicament relacionats amb la implantació dels seus productes als mercats”.

Costa (1995:116)<sup>11</sup> va més enllà i parla d'una “lògica del màrqueting”, que centra la vista en el producte i en situa les coordenades en funció del seu consumidor i del mercat. Les eines utilitzades, en paraules de Costa, no són altres que les pròpies de la publicitat: anuncis en els mitjans de comunicació massiva, promocions, màrqueting directe, etc. Tenint en compte aquestes característiques, l'autor afirma que aquest model no contempla conceptes importants en el mercat i en la societat, com ara la globalitat.

Seguidament, podrem veure com seria un organigrama senzill del departament de màrqueting.

### Organigrama departament de màrqueting



Font: *CEO Gestión comercial y servicio de atención al cliente*, R. Martinez McGrawHill, 1999

<sup>10</sup> Enrique, A.M. i Morales, F. (2007), <<La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral>>, a *Análisis*, nº 35, Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, págs. 83-93.

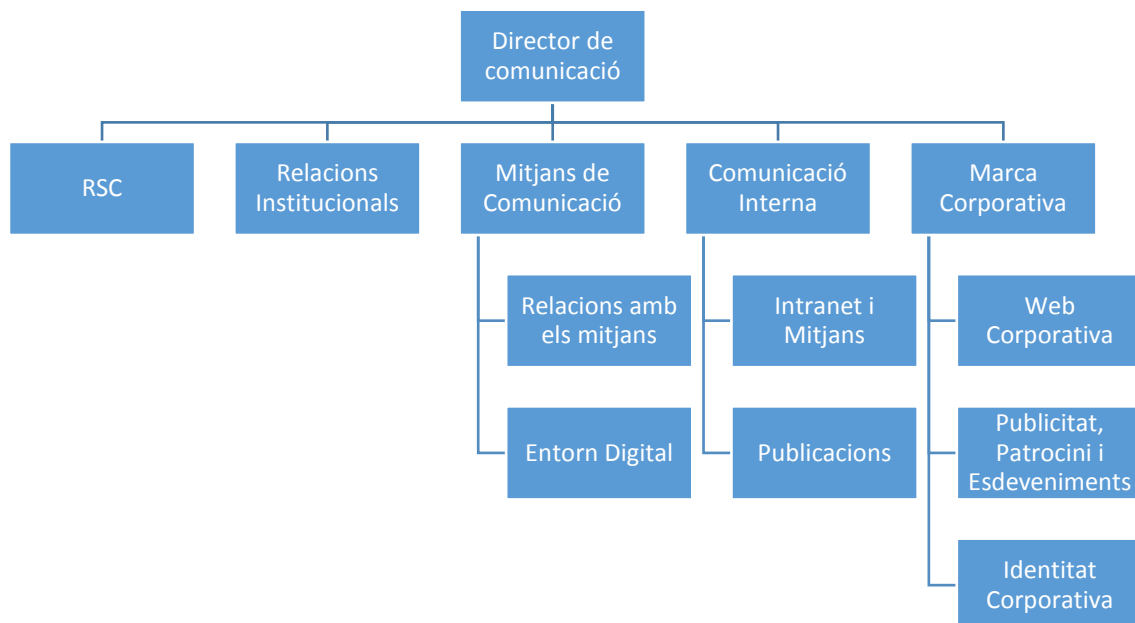
<sup>11</sup> Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

## Model de comunicació integral

El model de comunicació integral s'anomena així ja que la seva acció és transversal i, per tant, travessa totes i cada una de les activitats de l'organització. Enrique i Morales (2010:9)<sup>12</sup> exposen que parteix d'una estructura presentada en forma de xarxa. Aquesta xarxa està composta per una Direcció de Comunicació, que esdevé l'eix central de la planificació estratègica i que, al seu torn, reparteix les responsabilitats en quatre àrees d'acció: comunicació corporativa, comunicació interna, comunicació comercial i comunicació de crisis.

Les autores afirmen que "l'eix central de les quatre àrees establertes és la Direcció de Comunicació". En aquesta funció, "es concentra la planificació estratègica de la comunicació integral, la gestió de la comunicació de la màxima autoritat de l'empresa i, a vegades, també la responsabilitat de ser el portaveu de la organització i la responsabilitat de gestionar els valors tangibles i intangibles". A continuació, podem veure una proposta d'organigrama seguint el model de comunicació integral.

### Organigrama model de comunicació integral



Font: *Manual de la Comunicació, Dircom, 2013*

<sup>12</sup> Enrique, A.M. i Morales, F. (2010). <<Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de Comunicación Empresarial>>, disponible a: [http://www.aeic2010malaga.org/esp/secciones\\_det.asp?id\\_seccio=7&id\\_slot=2&id\\_sec%20cion=7](http://www.aeic2010malaga.org/esp/secciones_det.asp?id_seccio=7&id_slot=2&id_sec%20cion=7)



Dins del model integral, Enrique i Morales (2010: 10-11)<sup>13</sup> fan una proposta de classificació de les quatre grans àrees de treball que ha de cobrir el departament de comunicació:

### *I. Comunicació corporativa*

Les pròpies autores (2010:10) exposen que la comunicació corporativa parla de la companyia en el seu conjunt, compleix objectius institucionals i la seva principal missió és posicionar la imatge corporativa i finançar la bona reputació. Entre d'altres, s'ocupa de la política de comunicació de l'organització i de la seva planificació estratègica, la gestió de la cultura, identitat, imatge i reputació corporativa, relacions amb els accionistes, relació amb els mitjans, institucions, administracions públiques... També s'encarrega de les relacions públiques institucionals, del patrocini i esponsorització, el màrqueting social o amb causa i la Responsabilitat Social Corporativa.

### *II. Comunicació interna o organitzacional*

Segons Enrique i Morales, aquesta comunicació “implica als membres de la organització amb l'objectiu d'integrar-los al projecte organitzacional”. En la mateixa línia, M. Carretón (2009: 9-11)<sup>14</sup>, afirma que “aquesta comunicació és necessària per implicar a tots els membres en la filosofia empresarial, ja que amb la gestió d'aquesta comunicació interna es pot crear i aconseguir un ambient de treball favorable, un increment de la motivació i, en conseqüència de la productivitat”.

### *III. Comunicació comercial o de màrqueting*

La comunicació comercial agrupa els principis mercat-tècnics de la col·locació i promoció de productes i serveis, orientada bàsicament als seus clients o consumidors. Enrique i Morales (2010:11)<sup>15</sup> afirmen que aquesta àrea “engloba els objectius de comunicació de màrqueting: parla dels productes, comunica les seves marquen tant de

---

<sup>13</sup> íbidem

<sup>14</sup> Carretón, M. C. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.

<sup>15</sup> íbidem

productes com de gama de productes i els dota de valor afegit i diferencial”. Entre els seus objectius destaquen: la imatge de la marca de producte i les seves línies. Per a la consecució d’aquestes metes, han desenvolupat diverses accions: fires o exposicions, promocions i patrocinis esportius, relacions públiques comercials, publicitat, etc. Els mitjans que s’utilitzen inclouen: premsa especialitzada, TV, Internet, ràdio, cinema, publicitat exterior, entre d’altres.

#### *IV. Comunicació de crisis*

La comunicació de crisis és, en paraules d’Enrique i Morales, “l’esforç comunicatiu que ajuda a preveure i superar conflictes i situacions de risc que poden afectar a l’activitat normal de l’organització i a la seva imatge”. J. Piñuel (2002:8)<sup>16</sup> parla d’una doble funció de la gestió de la comunicació de crisis: per una banda, “frenar la crisi fent servir la comunicació per aportar reaccions efectives a l’esdeveniment que l’ha originat; i, d’altra banda, reduir el mínim la pèrdua de crèdit i de capital en la imatge i la reputació que pot provocar la crisi”.

### **Comunicació interna i comunicació externa**

Per a poder treballar la comunicació dins d’una organització o empresa, és important que es defineixen els públics o stakeholders. A. Enrique (2007:95)<sup>17</sup> defineix els stakeholders o grups d’interès com a “aquells públics que estan afectats o que poden veure’s afectats per les decisions que prenen les empreses per a aconseguir els seus objectius”.

L’autora argumenta que aquest concepte ha sorgit quan s’ha considerat necessari establir bones relacions amb aquells grups o públics diferents dels que es consideren els tradicionals: els accionistes, els proveïdors, els clients i els treballadors. La voluntat d’establir contactes amb els nous públics són conseqüència dels canvis ambientals dels emplaçaments on operen les organitzacions. A. Enrique afirma que “es requereixen noves formes d’entendre què esperen aquests grups de la companyia i quines són les seves

---

<sup>16</sup> Piñuel, J. (2002). <<La comunicació corporativa de la gestió de crisis>> a *Comunicación y Psicotecnia*, nº2, Sociedad Española de la Psicotecnia, Madrid, págs. 5-33

<sup>17</sup> Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda*. Bellaterra, UAB.

necessitats”. Segons B. López, A. Monfort i N. Villagra (2015:808)<sup>18</sup>, “els públics que més influeixen en el diàleg amb les empreses són, de major a menor importància: consumidors, líders d’opinió, mitjans de comunicació, treballadors, públics financers i proveïdors.

### Comunicació interna

Quan ens referim a la comunicació interna, Andrade (2001:81)<sup>19</sup> explica que engloba el “conjunt d’activitats efectuades per qualsevol organització, per a la creació i manteniment de bones relacions amb i entre els seus membres, a través de l’ús de diferents mitjans de comunicació, que els mantinguin informats, integrats i motivats, per a contribuir amb el seu treball al llarg dels objectius organitzacionals”.

C. Collado (1991:15)<sup>20</sup> reconeix tres objectius per a convertir els treballadors en emissors de comunicació interna:

- Informar i ser informats sobre la filosofia de l’empresa.
- Implicar i integrar als treballadors.
- Motivar per aconseguir més productivitat.

F.Morales (2015:108-110)<sup>21</sup> recull alguns dels mitjans i de les eines que més utilitzen les empreses o institucions per treballar la comunicació interna:

- Revista interna. Funciona com un mitjà de comunicació horitzontal per a tots els públics i aglutina la informació de les diferents àrees de l’empresa.
- Taulell d’anuncis. És un recurs econòmic i molt efectiu, cal situar-lo en un lloc de pas i anar actualitzant-lo amb freqüència.
- Reunions, trobades i convencions. Serveixen per vehicular els fluxos de la comunicació interna i esdevenen espais per debatre i reflexionar sobre el funcionament de l’empresa.

---

<sup>18</sup> López, B., Monfort, A., Villarga, N. (2015): <<La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?>> a *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 70, Universidad de la Laguna, México, págs. 793-812. Disponible a: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html>

<sup>19</sup> Andrade, H. (2001). *Comunicación organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. México: Serie Comunicación Organizacional.

<sup>20</sup>Collado C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

<sup>21</sup> Morales, F. (2015). <<La comunicación Interna en el siglo XXI: la importancia de las personas, el valor de los equipos eficientes>>. Dins F. Morales i A. M. Enrique. *Somos estrategias*. Barcelona: Gedisa.

- Esmorzars de feina amb els superiors. Reunions informals que permeten un tracte pròxim i directe amb els caps.
- Bústies de suggeriments. Dóna la possibilitat als treballadors d'expressar lliurement les seves opinions i propostes. També es pot fer a través del correu electrònic o d'una Intranet.
- Festes i celebracions. Són moments idonis per a l'intercanvi d'informacions internes en tots els sentits ja que són estones disteses que permeten compartir i comentar qualsevol aspecte relacionat amb l'empresa o institució.
- Notes informatives. Escrits en forma de notes o informacions puntuals que es reparteixen en els diferents departaments i que, actualment, es fa a través del correu electrònic.
- Audiovisuals corporatius. Són vídeos corporatius que acostumen a tenir un caràcter formatiu o de divulgació.
- Intranet. És una xarxa que permet a una part dels públics interns com podrien ser directius, tècnics i administratius estar connectats al mateix temps. El principal avantatge és la immediatesa.

### Comunicació externa

Pel que fa a la comunicació externa, Andrade (2001:82)<sup>22</sup> fa referència al “conjunt de missatges emesos per qualsevol organització cap als seus diferents públics externs, encaminats a mantenir o millorar les seves relacions amb ells, a projectar una imatge favorable o a promoure les seves activitats, productes o serveis”.

Per la seva banda, Enrique (2007:85), estableix tres finalitats de la comunicació externa:

- Atorgar visibilitat a l'empresa o organització i als seus productes. Per tant, hi entraria la comunicació de màrqueting o de comercialització.
- Difondre una imatge positiva de l'empresa, la que vol que els seus públics adquireixin. Enrique (2007:85) posa exemples com ara les accions de patrocini, de relacions públiques o de màrqueting social.
- Transmetre la informació necessària, d'interès general i d'actualitat sobre l'organització, és a dir, la difusió a través dels mitjans de comunicació i la seva relació amb ells.

---

<sup>22</sup> Andrade, H. (2001). *Comunicación organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. México: Serie Comunicación Organizacional.

## 2.3. Gestió de la comunicació corporativa

### 2.3.1. Visió, missió i valors

En el moment de començar a crear l'empresa o institució, és important decidir alguns aspectes que seran vitals per al funcionament i l'acompliment dels objectius. Aquests aspectes a definir són la visió, la missió i els valors.

En primer lloc, cal definir quina ha de ser la visió de l'empresa o institució. Segons Villafañe (2008:22)<sup>23</sup>, la visió o visió estratègica és “la imatge compartida pels membres de l'alta direcció de l'empresa o institució sobre el què volen ser i com volen arribar a ser-ho”. En la mateixa línia, Scheinsohn (1998:30)<sup>24</sup> parla de la visió com el concepte d'allò que l'empresa és i vol arribar a ser en un futur.

Albrecht (1996:169)<sup>25</sup> va més enllà i afirma que “la visió ha de ser alguna cosa que es pot descriure i que la gent pugui veure amb els ulls de la ment”. A partir d'aquí, en determina tres requisits:

- S'ha de tenir clar el què necessita l'empresa o institució per a tenir èxit.
- Ha de constituir un propòsit noble i que mereixi la pena fer, que impliqui a la gent.
- Ha de ser creïble i amb una gran probabilitat d'èxit.

Un cop definida la visió, cal decidir quina serà la missió de la nostra empresa o institució. Scheinsohn (1998:30)<sup>26</sup> dota a la missió d'un paper vital i diu que és “la raó de ser de l'empresa”. Afegeix que “la missió delimita el camp d'acció amb el propòsit de concentrar els recursos i esforços de l'empresa, a l'hora que permet estructurar el marc dins del qual el gerent ha de decidir i operar”.

---

<sup>23</sup> Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

<sup>24</sup> Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la comunicación corporativa*. Argentina, Fundación OSDE.

<sup>25</sup> Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós.

<sup>26</sup> íbidem

Per la seva banda, Villafañe (2008:22)<sup>27</sup> considera que la missió és la definició de com l'empresa o institució pretén complir el propòsit i arribar al destí expressat en la visió. J. Villafañe creu que l'enunciat de la missió ha de contenir tres premisses:

- La premissa de necessitat del client, que és el motiu o la necessitat per la qual un client fa negocis o es relaciona amb l'empresa o institució.
- La premissa de valor del nostre producte o servei, és a dir, quin valor de satisfacció de les necessitats del client produeix el producte o servei.
- La premissa diferencial, allò que ens diferencia respecte de la competència a l'hora de satisfer les necessitats del client.

En darrer lloc, cal veure i decidir quins han de ser els valors estratègics de l'empresa. Entenem per valor estratègic, segons Scheinsohn<sup>28</sup> (1998:115), “les idees o principis que una empresa accepta com a vàlids i que són la base de les seves accions”. Dit d'una altra manera, els valors<sup>29</sup> són les conviccions o filosofies de l'alta direcció de l'empresa o institució respecte del que conduirà a l'èxit. Aquests valors sorgeixen de l'estratègia empresarial i mostren la conducta i el comportament de l'organització en àmbits com el compromís amb el client, la qualitat o la innovació.

### **2.3.2. Identitat corporativa**

Villafañe (2005:9)<sup>30</sup> parla de la identitat corporativa com el “ser” de l'organització, la seva essència, el que la identifica i la diferencia.

Joan Costa (1992:46)<sup>31</sup> va determinar que hi ha set vectors que formen la identitat corporativa i són els següents:

1. El nom o identitat verbal, fa referència al nom o raó social de l'empresa, el primer signe d'existència. Aquest nom ha de ser fàcil de recordar, de pronunciar, evocador, registrable i que es pugui aplicar internacionalment.

---

<sup>27</sup> íbidem

<sup>28</sup> íbidem

<sup>29</sup> Apunts de l'assignatura Comunicació Empresarial i Institucional, (2015). UAB, Bellaterra

<sup>30</sup> VILLAFANE, J. (2005). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. México: Instituto Tecnológico de Monterrey.

<sup>31</sup> Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos*. Barcelona: CEAC.

2. El logotip, el pas d'una identitat verbal a una visual. Incideix en la memòria visual i fa que el públic se'n recordi de la marca en qüestió. Això succeeix perquè la memòria visual és més potent que la memòria verbal.
3. La simbologia gràfica o imagotip, es correspon als símbols icònics de la marca. A vegades, és més senzill recordar un imagotip que un nom, també a causa de la memòria visual.
4. La identitat cromàtica, formada per les variants lingüístiques i gràfiques de l'empresa. Per exemple, el color corporatiu actua com una senyal i es converteix en un llenguatge. Aquest és un recurs molt poderós per identificar i diferenciar una organització.
5. La identitat cultural, en relació als signes culturals i conductuals de l'organització que en defineixen un estil, una manera pròpia de comportament global.
6. L'arquitectura corporativa, situada en els llocs on es constitueix el marc de comunicació de l'empresa, ja sigui amb els treballadors o amb els clients. S'entén com a interiorisme o gestió de l'espai.
7. Els indicadors objectius d'identitat, formats per les dades objectives de l'empresa com podrien ser la seva identificació fiscal, la seva nacionalitat, l'any de fundació, els països en els que està present, les cotitzacions en borsa, etc.

### **2.3.3. Imatge corporativa**

En ocasions, els termes identitat corporativa i imatge corporativa poden semblar confusos però es corresponen a conceptes molt diferents. Ja hem analitzat el concepte d'identitat corporativa i, tot seguit, passarem a definir imatge corporativa.

Segons Scheinsohn (1998:52)<sup>32</sup>, la imatge corporativa és “la construcció mental que elaboren els públics al voltant de la nostra organització”.

Ara bé, altres autors com és el cas de Villafañe (1998:24)<sup>33</sup> entenen la imatge corporativa com “el resultat de la integració, en la ment dels públics amb els que l'empresa o

---

<sup>32</sup> íbidem

<sup>33</sup> Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.

organització es relaciona, d'un conjunt d'imatges que, amb major o menor protagonisme, l'empresa projecta cap a l'exterior".

Capriotti (2004:62)<sup>34</sup>, en la seva definició d'imatge corporativa, afegeix quins són els beneficis que tindrà una organització si disposa d'una bona imatge corporativa:

1. Notorietat: ocupar un espai en la ment dels públics, que la reconeguin i sàpiguen de l'existència de l'empresa.
2. Diferenciació: facilitar la diferència respecte de la competència.
3. Potenciació de les vendes dels béns i serveis: amb una bona imatge, el públic estarà disposat a pagar més per aquell producte o servei.
4. Captació d'inversors: els possibles accionistes es fixen en la imatge de les empreses en el moment de decidir les seves inversions.
5. Obra de mà de qualitat: la bona imatge atraurà als treballadors més talentosos.

#### **2.3.4. Reputació corporativa**

Un altre dels intangibles més importants és la reputació corporativa. N. Mínguez (1999:6)<sup>35</sup> afirma que "la reputació corporativa sorgeix de la comparació, en la ment de l'individu, de la imatge d'una empresa, és a dir, de les característiques que li atribueix a l'empresa basant-se en la seva experiència i coneixement, amb el que ell considera que han de ser els valors i comportaments ideals per a aquest tipus d'empreses". Per tant, Mínguez determina que la reputació no és, doncs, la imatge d'una organització, sinó un judici o valoració que es fa sobre la imatge.

Per la seva banda, J. Fernández (2002:58)<sup>36</sup> parla de reputació corporativa com "el prestigi consolidat i fonamentat que una entitat aconsegueix davant de tots els seus públics". Aquest crèdit prové de cobrir les expectatives legítimes de tots els participants d'una

---

<sup>34</sup> Capriotti, P. (2004). *La Imagen Corporativa*. Dins J. Losada. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

<sup>35</sup> Mínguez, N. (1999). <<Un marco conceptual para la comunicación corporativa>> a *Revista de estudios de comunicación*, nº 7, Universidad del País Vasco, Leioa. Disponible a: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>

<sup>36</sup> Fernández, J. (2002). *Dirigir y motivar equipos: claves para un buen gobierno*. Barcelona: Ariel.



organització. Fernández afegeix que aquesta reputació es pot convertir en un avantatge competitiu però que també és un fi en sí mateixa.

En resum i basant-nos en la definició de J. Villafañe (2004:46), podem determinar que la reputació és la identificació racional i emocional d'un consumidor amb una marca. Aquesta identificació es produeix quan, en l'organització, hi reconeix uns valors funcionals, socials i d'expressió de la seva personalitat que li proporcionen una experiència positiva.

### **2.3.5. Cultura corporativa**

Dins de la gestió dels intangibles, hi podem incloure també la cultura corporativa. Scheinshon (1999:31)<sup>37</sup>, la descriu com “un patró de comportaments que es desenvolupa en el sí de la organització, amb les seves pròpies lògiques i dinàmiques”. L'autor afegeix que la cultura corporativa “aporta als membres de la organització el marc referencial implícit i interactiu per a interpretar les metes, la gran quantitat de processos, procediments, predicaments i judicis que es donen en l'organització”.

J. Villafañe (2008:31)<sup>38</sup> va una mica més enllà i parla de cultura corporativa com la “construcció social de la identitat de l'organització, és a dir, la manera que té l'organització d'integrar i expressar els atributs que la defineixen”, o dit d'una manera més simple, la manera de fer i ser de l'organització. J. Villafañe reconeix quatre funcions pròpies de la cultura corporativa:

1. Construir la identitat corporativa.
2. Cohesionar internament l'organització.
3. Afavorir la implicació personal en el projecte empresarial.
4. Determinar el clima intern.

Segons N. Villagra (2015:70)<sup>39</sup>, l'objectiu ha de ser “aconseguir que totes les persones que formen part de l'organització comparteixen els valors i se sentin part del projecte”.

---

<sup>37</sup> Scheinshon, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la comunicación corporativa*. Argentina, Fundación OSDE.

<sup>38</sup> Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

<sup>39</sup> Villagra, N. (2015). *La gestión de intangibles y la dirección de Comunicación*. Dins F. Morales i A. M. Enrique. *Somos estrategas*. Barcelona: Gedisa.

### 2.3.6. Marca corporativa

La marca corporativa, com la resta dels intangibles, representa a l'empresa i comporta un enfocament més ampli que la marca producte. En paraules de N. Villagra (2015:72)<sup>40</sup>, la marca corporativa representa “la identitat de l'empresa, els seus valors, els seus principis i els seus comportaments”. La marca afecta a un ampli grups de variables associades amb l'organització en tots els seus nivells d'actuació. D'aquesta manera, es converteix en “un element de cohesió i aporta un marc de referències als seus públics”.

B. López, A. Monfort i N. Villagra (2015:796)<sup>41</sup> assenyalen que, tot i que la marca corporativa comparteix amb la marca producte l'objectiu de crear diferenciació i pertinença la marca corporativa té les seves pròpies peculiaritats. J. Balmer i E. Grey (2003:979)<sup>42</sup> en senyalen tres: trasllada els valors de l'empresa, contribueix a la diferenciació dels competidors i potencia vincles d'estima i fidelitat amb els stakeholders.

### 2.3.7. Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) és un dels intangibles que una organització ha de gestionar i que, juntament amb la resta, doten a l'empresa o institució d'una bona comunicació i imatge. Una de les primeres definicions de RSC és la que hi trobem en el Llibre Verd de la UE (2001)<sup>43</sup>, on és recull la idea que les organitzacions decideixen voluntàriament contribuir a una societat millor i a un medi ambient més net. Una definició abstracta que Briceño, Mejías i Moreno (2010:41)<sup>44</sup> concreten afirmant que la Responsabilitat Social Corporativa és “un conjunt de pràctiques de l'organització que tenen la finalitat d'evitar danys i/o produir beneficis per a totes les parts interessades en l'activitat de l'empresa o institució i que han de produir un benefici tant per a l'organització com per a la societat”. Els autors afegixen que comprèn “el conjunt de les

---

<sup>40</sup> íbidem

<sup>41</sup> íbidem

<sup>42</sup>Balmer, J. i Grey, E. (2003). <<Corporate brands: what are they? What of them? >> a *European Journal of Marketing*, nº37, pp. 972-997. Disponible a: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310477627>

<sup>43</sup> Comissió de les Comunitats Europees (2001). *Llibre Verd de la UE: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Disponible a:

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

<sup>44</sup> Briceño, S., Mejías, I., Moreno, F. (2010). <<La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)>>, a *Daena: International Journal of Good Conscience*, nº 5, Instituto de Estudios Superiores Penta Mexico, México, págs.37-46. Disponible a: [http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)37-46.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)37-46.pdf)

accions voluntàries d'una companyia que es deriven de la seva vocació solidària per a i amb la comunitat en la qual opera". Per tant, es concep com un conjunt d'accions essencialment ètiques, derivades de la condició de bons veïns de la comunitat.

En la mateixa línia, A. Khurana (2010:3)<sup>45</sup> estableix que la RSC és el "compromís d'una organització d'operar de forma sostenible en les dimensions econòmica, social i ambiental, a més d'equilibrar els interessos de les diverses parts implicades".

E. Barrio (2012: 10)<sup>46</sup> engloba totes les idees anteriorment i fórmula aquesta proposta de definició:

"La Responsabilitat Social Corporativa inclou totes aquelles activitats, més enllà dels requeriments legals, que realitza una organització, com a conseqüència d'un compromís adoptat amb els seus grups d'interès en matèria econòmica, social i mediambiental, amb l'objectiu de responsabilitzar-se de les conseqüències i impactes que es deriven de les seves accions i maximitzar la creació de valor compartit per a tot el conjunt de grups d'interès".

---

<sup>45</sup> Khurana, A. (2010). *Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives in Asia: A Burgeoning Quintessence*. Haryana: Social Science Research Network.

<sup>46</sup>Barrio, E. (2012). *La influencia de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en el grado de confianza del consumidor: propuesta de un diseño experimental*. Bellaterra: UAB.

## 2.4. El Departament de Comunicació

### 2.4.1. La Direcció o Departament de Comunicació

Dins de l'empresa, hi ha d'haver professionals que s'encarreguin de gestionar tots els elements que hem estudiat amb anterioritat. En el cas de les organitzacions que s'estructurin a través del model de comunicació integral, aquest departament s'anomena departament o Direcció de Comunicació. En aquesta línia, Enrique i Morales (2008:68)<sup>47</sup> exposen que per a poder treballar la comunicació integral de les organitzacions sorgeix la necessitat de “comptar amb una estructura organitzativa de la comunicació que, ja sigui a través d'un departament específic o bé d'un professional, lideri la posada en marxa amb competència, capacitat executiva, eficiència i visió estratègia totes les accions que condueixin a aconseguir els objectius globals de comunicació”.

Villafañe (1999:200)<sup>48</sup> afirma que la principal funció de la Direcció de comunicació radica en “elaborar i fer executar el pla estratègic d'imatge de la companyia” i que, l'èxit d'aquest pla, en gran mesura, dependrà de l'eficàcia d'aquesta direcció.

Enrique i Morales afegixen que la Direcció de Comunicació “ha de participar activament del procés estratègic de la companyia, convertint-se en un punt important de referència i recolzament per a la Direcció General”.

### 2.4.2. La figura del Dircom

Dins del Departament o Direcció de Comunicació, hi podem trobar una o més persones que s'encarreguin de la gestió de la comunicació corporativa. Ara bé, en ambdós casos hi trobem una figura principal encarnada pels Dircoms o Directors de Comunicació.

---

<sup>47</sup> Enrique, A. M., Morales, F. (2008). <<Estructura de la comunicació empresarial>> a *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, nº2, Norteamérica, págs. 63-80. Disponible a: <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0808220063A/15428>

<sup>48</sup> Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid: Pirámide.

Segons el Decàleg del Dircom<sup>49</sup>, partint dels objectius, visió, missió i valors d'una organització, és el director de Comunicació o Dircom qui “assumeix la responsabilitat de definir i concretar la política de Comunicació Corporativa de l'organització, ja es tracti d'una empresa o una institució pública o privada”. És també qui “té cura de vetllar per l'increment del capital d'actius intangibles: la notorietat, la marca, la imatge i la reputació corporatives”.

Villafañe (1999:201) estableix quatre de les funcions principals de la Direcció de Comunicació:

1. La funció normativa, que busca la cohesió i coordinació de tots els intangibles, propis i aliens, amb els que compta l'empresa.
2. La funció de servei, que s'expressa en el recolzament i l'assessorament a tots els departaments i filials de la companyia en les tasques comunicatives.
3. La funció formativa, en una doble direcció: la capacitació comunicativa i la transmissió de la cultura de l'organització.
4. La funció prospectiva, respecte de la imatge corporativa de l'empresa.

Villafañe afegeix que la Direcció de Comunicació “ha de convertir-se en un observatori permanent, com a mínim, dels competidors més directes, el mercat i la opinió interna i externa sobre la companyia”.

### **2.4.3. El Pla Estratègic de Comunicació**

Per l'associació de Directors de comunicació<sup>50</sup>, El Pla Estratègic de Comunicació Corporativa “defineix els objectius intangibles -de notorietat pública, de posicionament de la marca i de reputació corporativa- que es pretenen assolir dins de cada exercici i també a llarg termini”.

---

<sup>49</sup> Associació de Directius de Comunicació. El Decàleg dircom. Disponible a:

<http://www.dircom.org/catalunya/decaleg-dircom.pdf>

<sup>50</sup> ibidem

Martín (2011:112)<sup>51</sup> parla de Pla de comunicació com “l’aplicació d’una metodologia d’investigació científica concreta”. Aquesta metodologia es desenvolupa a través de la Direcció de Comunicació que ha de complir rigorosament les següents fases:

- Analitzar exhaustivament la situació del mercat exterior per a conèixer les característiques dels públics objectius i potencials, així com dels grups d’interès.
- Dur a terme una específica i precisa investigació interna per a descobrir la cultura, essència i personalitat de l’organització i així guanyar-se el recolzament dels seus treballadors i caps.
- Construir un comitè assessor de comunicació que centri la seva activitat en la Direcció de Comunicació i que designi un sol portaveu organitzacional que apliqui els missatges i canals idonis en cada cas, fixant i aconseguint resultats.
- Establir els mecanismes necessaris per a controlar, seguir i avaluar la correcta aplicació del Pla o Estratègia de Comunicació per així aconseguir que arribi a ser una inversió estratègia i no una despesa.

---

<sup>51</sup> Martín, F. (2011). << El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria>>, a *Correspondencias & Análisis*, nº1, Universidad CEU San Pablo, Madrid Nº 1, Universidad CEU San Pablo, Madrid, págs. 101-114. Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934101>

## 2.5. La comunicació política

### 2.5.1. La comunicació de masses

La comunicació de masses implica la possibilitat de transmetre missatges que puguin arribar a milers o milions de persones al mateix temps. G. Guzman (2015)<sup>52</sup> la defineix com “la interacció entre un emissor únic i un receptor massiu”. Aquest receptor compleix tres característiques fonamentals: és gran, heterogeni i anònim. En la mateixa línia, G. Maletzke (1976:65)<sup>53</sup> assenyala que “els mitjans de comunicació de masses transmeten abundants missatges a una massa anònima de receptors que es caracteritzen per la separació geogràfica i per rebre a través d’un mitjà de comunicació un missatge públic obert”.

Tradicionalment, han estat quatre les funcions bàsiques atribuïdes als mitjans de comunicació de masses (2015)<sup>54</sup>:

- Formar o educar, oferir continguts amb l’objectiu que els espectadors adquireixin coneixements.
- Informar i donar a conèixer tot allò que pugui ser rellevant per al públic.
- Formar opinió, persuadir i orientar.
- Entretenir.

### 2.5.2. La comunicació política

La comunicació política és una disciplina difícil de classificar ja que engloba molts àmbits i de naturalesa molt diversa. A. Vega (2010:14)<sup>55</sup> exposa que la comunicació política se situa entre la ciència política, la sociologia i les ciències de la comunicació. L’autora afirma que la comunicació política s’ocupa de “l’estudi del paper dels mitjans de

---

<sup>52</sup> Guzmán, G. (2015). <<Masas, sus métodos, sus autores>>, disponible a: <http://masasmetodosyautores.blogspot.com.es/>

<sup>53</sup> Maletzke, G. (1976). *Psicología de la comunicación social*. México: Epoca.

<sup>54</sup> ibídem

<sup>55</sup> Vega, A. (2010). <<La centralidad de la televisión en el terreno de la comunicación política>>, a *Revista Estudios Culturales*, nº6, Universidad de Carabobo, Venezuela, págs. 13-30. Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3739702>

comunicació en l'esfera política i incideix en els processos de comunicació de masses i en el comportament polític”.

Per la seva banda, J. Trent i R. Friedenberg (1995:4)<sup>56</sup> descriuen la comunicació política com “el conjunt de símbols creats pels mitjans de comunicació per a que la societat mantingui la consciència de l'existència d'institucions polítiques”. Per tant, la comunicació política es converteix en “un seguit d'imatges que fan que la societat recordi que es vota, que es controla al govern o que la constitució funciona”.

R. Meadow (1980:25)<sup>57</sup> interpreta la comunicació política com “l'intercanvi de símbols i missatges que està condicionat pel sistema polític i que, alhora, influeix en ell”. Meadow no parla de mitjans de comunicació, sinó que atorga un paper protagonista al propi sistema polític.

Existeixen moltes definicions al voltant del terme comunicació política, algunes d'elles més abstractes. És el cas de l'aportació de M. Canel (2006:21)<sup>58</sup> que considera que la comunicació política “inclou una activitat econòmica que, com a tal, implica un intercanvi de missatges i de símbols entre aquells que hi participen”. L'autora defensa que la comunicació produeix uns efectes en el sistema polític ja que influeix en el funcionament de la política, en la regulació de la conducta humana, en l'estat polític i en els periodistes i en els polítics. M. Canel sosté que aquests efectes no han de ser necessàriament intencionats, com els eslògans publicitaris, sinó que també poden ser no intencionats. Aquest seria, per exemple, l'efecte que provoca en un polític conèixer els resultats d'un sondeig sobre la seva popularitat.

### **2.5.2.1. Fases de desenvolupament de la comunicació política**

Com hem pogut observar, la definició i estudi de la comunicació política són complicades però, tot i així, hi ha autors que n'han estudiat les seves característiques i l'evolució. És el cas de J. Blumer i D. Kavanagh (1999:211)<sup>59</sup>, que han analitzat el panorama polític i

---

<sup>56</sup> Trent, J. i Friedenberg, R. (1995). *Political Campaign Communication. Principles and Practices*. Connecticut: Praeger.

<sup>57</sup> Meadow, R. G. (1980). *Politics as communication*. Michigan: Ablex Publishing Corporation.

<sup>58</sup> Canel, M. J. (2006). *Comunicación Política: una guía para su estudio*. Madrid: Editorial Tecnos.

<sup>59</sup> Blumer, J. i Kavanagh, D. (1999). <<The Third Age of Political Communication: Influences and Features>>, a *Political Communication*, nº16, Taylor & Francis, Oxford, págs.209–230. Disponible a:



mediàtic d'EEUU durant els segles XIX I XX i han dividit aquest període en tres grans fases de la comunicació política.

*Primera fase: dècades del 1940 i del 1950*

Aquesta és la coneguda com a “edat d'or dels partits polítics”. En aquest període, els partits estan molt articulats i tenen sòlids vincles amb l'estructura social. És l'era dels que anomenem partits de masses, que es diferencien dels tradicionals per la incorporació a les seves files del major nombre d'adherents. Aquests, seguint la línia programàtica, col·laboren econòmicament al manteniment i desenvolupament de les activitats dels partits.

En aquest període, molts dels votants participen de la política a través d'identificacions amb les ideologies dels diferents partits. Gran part de la comunicació política està subordinada a institucions i creences polítiques estables. Per tant, el sistema de comunicació és dominat pels partits que, davant la inexistència d'uns mitjans de comunicació ràpids i generalitzats, només la premsa, utilitzen el contacte humà (cara a cara) per a la persuasió i la comunicació política. L'organització humana que forma els partits de masses esdevé un instrument de comunicació.

J. Blumer i D. Kavanagh (1999:212) senyalen tres característiques del sistema comunicatiu dominat pels partits polítics:

1. Molts missatges polítics eren substancials. Els líders polítics acostumaven a parlar sobre els assumptes que els importaven, especialment els canvis que volien efectuar en el govern i els principis i polítiques que els distingien dels seus oponents.
2. Els missatges gaudien d'un ràpid accés als mitjans de comunicació d'aquell moment i els fluxos d'informació corrien més a favor que en contra de la política.
3. Molts votants responien en conseqüència, amb el reforç dels partits.

En aquesta etapa, els autors detecten un comportament paradoxal en la ciutadania: tot i que es produeixen debats substancials i nutrients sobre política, alguns ciutadans voten per lleialtat als partits.

*Segona fase: dècades del 1960 al 1980*

La televisió revoluciona el camp de la comunicació política i, tot i que hi ha pocs canals, es converteix en el mitjà dominant de comunicació. Amb la televisió, s'arriba a sectors de la població que abans estaven menys exposats al flux de missatges. Al mateix temps, l'adhesió de votants als partits polítics es va diluint. Per aconseguir les demandes del nou mitjà, la política adopta una sèrie de tàctiques per entrar a la dinàmica de les notícies i donar forma a l'agenda mediàtica: conferències de premsa, reunions informatives, entrevistes... Els autors senyalen que això fa evolucionar la comunicació política cap “a un enfocament altament positivista, poc sentimental i persuasiu basat més en les realitats establertes pels climes d'opinió que en les visions cíviques”. Arribats a aquest punt, es produeix una nova paradoxa: gràcies a la televisió molts ciutadans són més oberts i flexibles de mentalitat, però la dieta comunicativa és molt menys nutritiva.

#### *Tercera fase: des del 1990 fins a l'actualitat*

Aquest període destaca per l'abundància de mitjans, la ubiqüitat, l'abast i la rapidesa. La televisió ha ampliat considerablement la seva oferta informativa i inclou també serveis com informatius 24 hores. En aquests darrers anys, es produeix una proliferació d'equips de comunicació a les llars. Més enllà dels mitjans de comunicació, les notícies, la informació i les idees polítiques circulen a través d'Internet. D'aquesta manera, s'han creat nous patrons per a tots els involucrats en la comunicació política.

Aquests canvis han provocat que la classe política depengui de l'assistència de professionals. Els principals partits han absorbit els imperatius de la professionalització de la publicitat política. Els autors sostenen que l'atenció a la comunicació a través dels mitjans de comunicació “no és només un complement de les decisions polítiques, sinó part dels processos de campanya, del cultiu de la opinió pública, de la formulació de polítiques i del propi govern”.

En conclusió, tal i com afirma L. Vinuesa (2007)<sup>60</sup> “parlar de comunicació política és al·ludir a la comunicació que s'estableix entre els governants i els governats, és a dir, l'esfera privada o dels ciutadans davant l'esfera pública o del sistema polític”. Entre aquestes dues esferes s'estableixen relacions i comunicacions que impliquen informació,

---

<sup>60</sup> Vinuesa, L. (2007). <<Comunicación Política y Nuevas Tecnologías: La Comunicación Política del Siglo XXI>>, a *Razón y palabra*, nº55, Octavio Islas, México. Disponible a: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/mvinuesa.html>

interès, participació, demandes, recolzaments, crítiques i control. L'autora exposa que la comunicació política ha guanyat pes sobretot arran del desenvolupament dels mitjans de comunicació de masses i dels sondejos.

### 2.5.3. El màrqueting polític

La comunicació política sovint es confon amb el màrqueting polític ja que utilitzem els termes com si fossin equivalents però ja hem pogut veure que la comunicació política engloba més coses a part del màrqueting polític. P. Maarek (1997:44)<sup>61</sup> recull aquesta idea i exposa que “es tendeix a usar les denominacions comunicació política i màrqueting polític de manera indistinta, ja que totes dues es troben indissolublement unides, o com a mínim, molt a prop d'estar-ho”. Tot i així, l'autor defensa que “la comunicació política moderna fa cada vegada menys ús de la propaganda política i dels seus instruments com cartells o espots publicitaris”. P. Maarek (1997:45)<sup>62</sup> parla del màrqueting polític com “un mètode global de comunicació política, una estratègia, que comprèn el disseny, la racionalització i la transmissió de la comunicació política”. L'autor diu que adopta moltes vegades els mètodes del màrqueting comercial però que “posseeix mètodes específics en el seu camp i en el seu propi àmbit d'activitat, observant sempre de forma rigorosa determinades línies d'acció”.

S. Albouy (1994:22)<sup>63</sup> no li atorga al màrqueting polític la categoria d'una estratègia de comunicació global i el defineix com “un conjunt de teories, mètodes, tècniques i pràctiques socials inspirades del màrqueting comercial i destinades a convèncer els ciutadans per a què donin el seu suport a un home, a un grup o a un projecte polític”.

T. Aira (2001:188)<sup>64</sup> afirma que “el màrqueting polític constitueix un mètode integral de comunicació política” i estableix dues etapes en què es pot dividir:

1. La determinació d'una estratègia i establiment del seu eix central. El màrqueting polític es concep com un instrument de millora generalitzada de la comunicació política. En

---

<sup>61</sup> MAAREK, P. (1997). *Marketing político y comunicación*. Barcelona: Paidós.

<sup>62</sup> íbidem

<sup>63</sup> Albouy, S. (1994). *Marketing y Comunicación política*. Paris: L'Harmattan.

<sup>64</sup> Aira, T. (2001). *La construcció mediàtica de l'agenda política. El pes del màrqueting polític en les estratègies partidistes. El cas de l'enquadrament mediàtic de l'Estatut de Catalunya 2006*. Barcelona: Facultat de Blanquerna.

primer lloc, cal establir les bases de l'estratègia en funció de l'eix central de la campanya i de les anàlisis sobre el públic potencial i els adversaris. En segon lloc, es determinen els objectius reals, d'imatge i els temes de campanya. A partir d'aquí, caldrà escollir l'estratègia que haurà de tenir present una prèvia recerca de públics, que consistirà en trobar segments de població susceptibles de ser influïts per la comunicació política.

2. Un cop triat l'enfocament de campanya i havent observat l'estat d'opinió, caldrà tenir en compte les preocupacions i anhels dels ciutadans i els moviments i l'espai dels adversaris. En aquest moment, cal determinar la tàctica, i executar-la.

Elaborar les tàctiques per executar l'estratègia triada implica dues subfases respecte a la comunicació política: la programació del desenvolupament de la campanya i la definició d'un pla de mitjans a mida, que impliqui la determinació dels mitjans i dels canals que el candidat utilitzarà per comunicar-se.

## **Tècniques i mitjans utilitzats al màrqueting polític**

Dins del que entenem per màrqueting polític, es fan servir tècniques molt diverses per tal d'acomplir els objectius que es proposen en cada partit o campanya. L. Costa (1989:40)<sup>65</sup> esmenta alguns dels mitjans més útils i usats a l'hora d'aplicar les tàctiques política i comunicativa.

### *Televisió*

En la majoria de països, el temps de televisió per als diferents partits polítics i els seus candidats es reparteix de manera equitativa i gratuïta. D'aquesta manera, s'intenta igualar les oportunitat de comunicació massiva.

El poder central de la televisió és la imatge i, en conseqüència, el to de veu, els gestos i la actitud queden registrats en els espectadors per sobre de la lògica de les seves argumentacions. Els partits polítics han d'aconseguir, amb la televisió, construir una imatge desitjada dels candidats. El cost de la televisió i la seva posició estratègica fan que les aparicions dels polítics en aquest mitjà hagin d'estar curosament planificades.

### *Ràdio*

---

<sup>65</sup> Costa, L. (1989). *Manual de Marketing Político*. Montevideo: Fin de Siglo.

La ràdio és el mitjà de difusió que se centra en els missatges argumentals. En aquest mitjà i sense la interferència de la imatge, el polític pot desenvolupar els seus arguments i idees, que han de ser clares, simples i atractives.

### *Cartells*

Els cartells als carrers han estat, tradicionalment, el clima de les campanyes electorals. Alguns partits consideren, per una qüestió d'hàbit, que són imprescindibles per a tenir èxit però la seva eficàcia està sent discutida. Més enllà de la notorietat que poden donar a un candidat, l'autor considera que els cartells no tenen un paper determinant en la decisió de vot dels electors.

### *Actes públics convencionals*

Els actes públics com podrien ser els mítings o actes de campanya serveixen per mobilitzar militants i mantenir-los informats dels temes que es debaten en aquell moment.

El grau d'audiència és baix i abasta pràcticament només les persones que ja estan convençudes per al vot o partit en qüestió. Tot i això, permeten una diferenciació important dels missatges a partir de la variable geogràfica.

### *Reunions privades en petits grups*

Aquest procediment inclou la invitació dels candidats o líders polítics a una xerrada a casa de militants, amb la presència de persones de característiques semblants. Aquestes trobades promouen un fort grau d'interacció amb el candidat.

### *Porta a porta*

Per tal d'aconseguir un contacte personal amb els electors, una de les tècniques que utilitzen els partits polítics és el que coneixem com "porta a porta". Aquest consisteix en organitzar recorreguts per a promocionar els candidats i difondre una bona imatge, a part de distribuir material imprès.

### *Material imprès: llibres, programes, tríptics*

Els materials impresos ajuden a difondre i fer més comprensibles les idees polítiques. Hi podem incloure: llibres, el programa polític i fullets i tríptics. Els últims són molt utilitzats pels partits polítics ja que tenen un cost menor i les seves característiques- text breu, jerarquització visual- permeten una bona argumentació.

## *Mailing*

Consisteix en enviar cartes o material ja sigui via correu ordinari o, en els darrers anys, a través del correu electrònic. Aquest sistema permet als partits seleccionar amb precisió segments de la població que siguin rellevants. Les llistes de noms i adreces es poden classificar per característiques socioprofessionals, entre d'altres.

## *Cobertura de premsa*

L'autor dóna una gran importància a aquest punt ja que considera que és una decisió estratègica comptar amb un encarregat de premsa que aconseguixi espai en els mitjans per a difondre la seva imatge i les seves idees. L. Costa (1989:51) atorga als encarregats de premsa tres funcions: obtenir accés als mitjans majoritaris, avaluar riscos i possibilitats que donen els mitjans i conciliar els interessos dels mitjans amb els del partit.

### **2.5.4. Propaganda política**

L.A. Corona (2010:1)<sup>66</sup> exposa que la paraula propaganda prové del llatí, del gerundi del verb *propagare*, que significa reproduir, expandir o disseminar, o com el seu propi nom indica, propagar. E. González (1981:35)<sup>67</sup> afirma que la propaganda “persegueix influir en l'opinió dels ciutadans per a que adoptin determinades conductes”. Això suposa dur a terme “un conjunt d'accions que, tècnicament elaborades i presentades pels mitjans de comunicació col·lectius, influeixen en els grups per a que pensin i actuïn de determinada manera”.

Pel que fa a la definició de propaganda política, C. Pellini (2014)<sup>68</sup> argumenta que és el conjunt de missatges que busquen influir en el sistema de valors i en la conducta dels ciutadans. La propaganda política s'articula “a partir d'un discurs persuasiu que busca l'adhesió de la població als interessos partidistes i utilitza la informació presentada i difosa massivament amb la intenció de recolzar una determinada opinió ideològica. L. Sandoval (2009)<sup>69</sup> afegeix que la propaganda política comprèn una sèrie de mètodes i

---

<sup>66</sup> Corona, L. A. (2010). <<Propaganda electoral y propaganda política>>. Disponible a: <http://derecho.posgrado.unam.mx/congresos/congreibero/ponencias/LuisAntonioNakamura.pdf>

<sup>67</sup> González, E. (1981). *Teoría y Práctica de la Propaganda*. México: Grijalbo.

<sup>68</sup> Pellini, C. (2014). <<Objetivos de la propaganda política, partidos políticos y publicidad>>. Disponible a: <http://historiaybiografias.com/publi4/>

<sup>69</sup> Sandoval, L. (2009). <<Propaganda Política: Definición, tipología y antecedentes>>. Disponible a: <http://maestraencomunicacionpolitica.blogspot.com.es/2009/12/propaganda-politica-definicion.html>

tècniques basades en diverses ciències, que utilitzen les institucions o els partits polítics, per influir i persuadir a l'audiència. Ho fan a través de diferents mitjans de comunicació per així obtenir certes conductes com ara l'acceptació, el vot, el rebuig a l'oposició, etc.

La propaganda política ha passat per diverses etapes durant la història fins a arribar a l'actualitat. A. Pizarroso (1990:133)<sup>70</sup> destaca dos dels moments claus en el desenvolupament de la propaganda política.

En primer lloc, el primer gran salt qualitatiu en termes de propaganda es dona amb les transformacions de la comunicació i de la política a l'Edat Moderna amb la difusió de la impremta, el naixement de l'Estat Modern com a subjecte de la propaganda, la difusió de la Reforma i la reacció de la Contrareforma, la generalització de les publicacions periòdiques, entre d'altres.

El segon salt qualitatiu en la Història de la propaganda es dona amb les revolucions atlàntiques, sobre tot amb la Revolució Francesa. Aquestes grans transformacions socials i polítiques, diu l'autor que "només són possibles gràcies a un desplegament propagandístic d'intensitat i abast desconeguts fins al moment".

Un exemple històric de l'ús i del poder de la propaganda política és l'Alemanya nazi. A. Pizarroso (1990:331) afirma que en el règim hitlerià i en la seva activitat prèvia a la presa de poder, la propaganda "no només era un aspecte fonamental sinó que en realitat ho era tot". Els instruments més utilitzats pel règim nazi van ser la premsa, la ràdio i el cinema. Hitler controlava tota la premsa alemanya i publicava 436 diaris (1990:338), a més d'utilitzar campanyes de promoció intimidatòries per a subscriure's o renovar les subscripcions. Pel que fa a la ràdio, es va impulsar la instal·lació de receptors amb grans altaveus a tot tipus de locals públics: cafès, fàbriques, oficines i als carrers. En el cas del cinema, l'autor (1990:344) exposa que "no es va pretendre convertir el cinema en un instrument vulgar de propaganda política directa, sinó en un instrument d'evasió, de fugida de la realitat". Tot i així, les pel·lícules estaven impregnades d'ideologia nazi en qüestions racials, moral sexual i social, etc. A banda, el règim hitlerià va usar altres tècniques: tradicionals, com els cartells, amb el color vermell com a color principal; espectacles, literatura, arquitectura i urbanisme...

---

<sup>70</sup> Pizarroso, A. (1990). *Historia de la propaganda*. Madrid: Eudema.

Paral·lelament, l'autor descriu que la Guerra Civil espanyola va ser “un banc de proves d'armaments i tàctiques militars” però també “pionera en el terreny de la informació de la propaganda”. Destaca la utilització de nous mitjans com el cinema o la ràdio que, com ja hem vist, es va convertir en la gran arma de propaganda a la Segona Guerra Mundial. A. Pizarroso afegeix que “en els dos bàndols, es van gestar potents aparells de persuasió que enviaven missatges de propaganda a tres sectors bàsics: partidaris, adversaris i neutrals”.

En conclusió, podem observar que la propaganda política ha sigut fonamental en el desenvolupament dels partits polítics i els governs al llarg de la història i que, avui en dia, segueix tenint un paper destacat, sobretot, en els processos electorals i de campanya.

### **2.5.5. La comunicació política i les noves tecnologies**

La revolució tecnològica ha suposat un gran canvi en molts dels àmbits, inclòs el món de la comunicació i dels mitjans. P. Gómez (2001:143)<sup>71</sup> destaca el paper d'Internet i en descriu sis de les característiques principals:

- Pot transmetre un volum major d'informació a un únic punt d'accés.
- Pot transmetre la informació a molta més velocitat.
- Permet un major control de la informació rebuda per part de l'usuari.
- Permet als distribuïdors la segmentació de les audiències.
- Permet la descentralització del control de la informació ja que el nombre fonts creix desorbitadament i les despeses disminueixen.
- Introdueix interactivitat a la tecnologia dels mitjans, fet que permet als ciutadans debatre amb els polítics o altres grups ciutadans a distàncies considerables.

L. Vinuesa (2007)<sup>72</sup> exposa que “tenint en compte que Internet es considera un mitjà de comunicació de masses, les últimes tendències en novetats tecnològiques s'estan aplicant també a la comunicació política”. El que fins ara s'entenia com a campanya electoral: anuncis, espots, espais cedits als partits polítics, entrevistes als diferents líders i actes i mítings; canvia gràcies a Internet i la telefonia mòbil. En paraules de L. Vinuesa, aquests

---

<sup>71</sup> Gómez, P. (2001). << Nuevas tecnologías, comunicación política y parlamentarismo ¿Hacia una democracia electrónica?>>, a *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, nº 6, Madrid, págs.141-162. Disponible a: <http://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC0101110141A/7360>

<sup>72</sup>íbidem



“ofereixen la possibilitat tecnològica d’establir un debat de ciutadà a ciutadà o de grup a grup, sense límits d’espai o de temps”. L’autora conclou que “la ideologia contemporània es caracteritza per la instantaneïtat” ja que Internet i la telefonia possibiliten una rapidesa d’actuació difícil d’aconseguir per les vies tradicionals.

Per la seva banda, P. Gómez (2001:158) considera que “les innovacions tecnològiques no gaudeixen d’autonomia i que han de tenir-se en compte dins d’un context cultural, social i polític en el que s’introdueixen”. Per tant, el grau en que les noves tecnologies afecten a la comunicació i condicions polítiques dependrà de les dinàmiques generals del poder polític i de la capacitat de la societat per augmentar les quotes de participació ciutadana. P. Gómez (2001:158) afegeix que, en aquest procés, “Internet pot ser un instrument més al servei de l’acció ciutadana”.

### 3. METODOLOGIA

---

A l'hora de dur a terme una investigació, cal escollir una metodologia. Aquesta ens servirà de base per a dissenyar la investigació, les tècniques i els instruments de recollida de dades.

Segons G. Briones (1995:13)<sup>73</sup>, entenem per investigació “el procés de creació de coneixements sobre l'estructura, el funcionament o el canvi d'algun aspecte de la realitat”. En termes més tècnics, P. Leedy (1993:5)<sup>74</sup> considera que la investigació és “el procés mitjançant el qual s'intenta trobar, de manera sistemàtica i amb fets demostrables, la resposta a una pregunta d'investigació o la solució d'un problema”. Si ens centrem en les ciències socials, G. Briones (1995:17)<sup>75</sup> afirma que la investigació té per objectiu “crear coneixements sobre la realitat social, és a dir, sobre la seva estructura, les relacions entre els seus components, el seu funcionament i els canvis que experimenta el sistema en la seva totalitat o en els seus components”.

Per a desenvolupar la investigació, podem fer-ho servint-nos d'una de les dues, o fins i tot d'ambdues, corrents metodològiques principals: la quantitativa o la qualitativa. R. Hernández, C. Fernández i P. Baptista (2014:4)<sup>76</sup> afirmen que, tot i que ambdós enfocaments fan servir “processos curiosos, metòdics i empírics en el seu esforç per a generar coneixement,” es diferencien en algunes qüestions. A continuació, podrem observar aquestes divergències.

L'enfocament quantitatiu, que té com a màxim representant Émile Durkheim, utilitza la recollida de dades per a provar hipòtesis amb base en el mesurament numèric i l'anàlisi estadístic, amb la finalitat d'establir pautes de comportament i provar teories (2014:4). La recollida de dades es fonamenta en el mesurament de variables utilitzant procediments estandarditzats, acceptats per la comunicat científica, que es representen mitjançant números i que s'han d'analitzar mitjançant mètodes estadístics. Una altra de les característiques més importants és la voluntat d'extrapolar els resultats recollits en la mostra analitzada a un univers o població més ampliï. Per tant, es busquen regularitats i

---

<sup>73</sup> Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Trillas.

<sup>74</sup> Leedy, P. (1993). *Practical Research Planning and Design*. United States of America: McGraw-Hill.

<sup>75</sup> íbidem

<sup>76</sup> Baptista, P., Fernández, C., Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

relacions causals que permetin la formulació i comprovació de teories. Si hi afegim una visió social, X. Coller (2005:19)<sup>77</sup> considera que la metodologia quantitativa és “una forma de convertir el món observable en índexs, escales, factors, reduccions numèriques que permeten una operativitat més gran i a les que es poden aplicar mecanismes estàndards de manipulació”.

D'altra banda, dins del camp de la metodologia qualitativa destaca la figura de Max Weber. L'estudi qualitatiu se centra en la descripció de les qualitats d'un fenomen, és a dir, en l'estudi de l'acció social. J. Ruiz (2012:17)<sup>78</sup> exposa que els mètodes qualitatius “posen èmfasi en la coneixença de la realitat des d'una perspectiva interna, busquen captar els significats particulars que els protagonistes atribueixen a cada fet i contemplen tots aquests elements com a peces d'un conjunt sistemàtic”. R. Hernández, C. Fernández i P. Baptista (2014:7) argumenten que l'enfocament qualitatiu utilitza la recollida i anàlisi de les dades per “afinar les preguntes d'investigació” i revelar nous interrogants en el procés d'interpretació. Algunes de les tècniques per a recollir dades passen per l'observació no estructurada, les entrevistes obertes, la discussió en grup o l'avaluació d'experiències personals.

M. Galeano (2004:78)<sup>79</sup> reconeix algunes característiques de l'enfocament qualitatiu:

- Subjectivitat, com a condició del coneixement.
- Validesa estratègica, amb una finalitat.
- Confiança en les fons, no en els instruments.
- Procés sistemàtic de la construcció teòrica.
- Facilitat de comunicació mitjançant múltiples llenguatges.

En contraposició al mètode quantitatiu, les indagacions qualitatives no pretenen generalitzar els resultats a poblacions més àmplies ni obtenir mostres representatives. Segons els autors, l'objectiu de l'investigador és “formar-se creences pròpies sobre el fenomen estudiat”.

---

<sup>77</sup> Coller, X. (2005). *Estudios de Casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

<sup>78</sup> Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

<sup>79</sup> Galeano, M.E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Académicos

## L'estudi de cas

Per a la nostra investigació, la metodologia que resulta més adient és la qualitativa. Dins del ventall de possibilitats d'investigació qualitativa, seguirem el mètode del cas o estudi de cas.

Segons R. Yin (1994:13)<sup>80</sup>, l'estudi de cas és “un tipus d'investigació empírica que utilitza múltiples fonts d'evidència per a investigar un fenomen contemporani en el seu context de vida real, sobre tot en aquelles situacions en que la frontera entre el fenomen i el context no queda clarament delimitat”. En la mateixa línia, H. Simons (2011:21)<sup>81</sup> exposa que, amb l'estudi de cas, es valoren les múltiples perspectives dels interessats i s'aposta per l'observació en circumstàncies naturals. M. Masanet (2015:250)<sup>82</sup> recalca que cal que l'estudi de cas “recaigui en múltiples fonts d'evidència, de manera que les dades convergeixin en una manera triangular”.

La triangulació és una tècnica que consisteix en comprovar les informacions rebudes amb diverses fonts. J. Ruiz (2017:330) afirma que la lògica de la triangulació no busca el contrast o la confrontació dels resultats obtinguts per diferents investigacions, sinó l'enriquiment d'una visió única que resulta de l'alimentació entre les investigacions existents. Segons l'autor, la tècnica de la triangulació té dues funcions principals: l'enriquiment intern, quan s'utilitzen múltiples tècniques per a la recollida i interpretació de dades; i la confiabilitat externa quan, les afirmacions de l'investigador, es corroboren amb d'altres professionals o es contrasten amb dades similars. Dit d'una altra manera, J. Ruiz parla “d'investigacions pluralistes” a causa de l'abundància i pluralitat d'enfocaments i de perspectives que es poden aplicar als estudis de cas. ”.

M. Masanet (2015:250) exposa que, per a dur a terme un bon estudi de cas, és necessari desenvolupar primer algunes de les proposicions teòriques preexistents que serviran de guia per a la recollida de dades i l'anàlisi. X. Coller (2005:21) argumenta que el mètode del cas “pot ser utilitzat com una eina d'exploració, però també de comprovació i construcció de teories”. A més a més, l'autor creu que, en la majoria de les ocasions,

---

<sup>80</sup> Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: Stage Publications.

<sup>81</sup> Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Madrid: Morata.

<sup>82</sup> Masanet, M. (2015). <<El mètode de l'estudi de casos en la recerca empírica en comptabilitat>>, a *Revista de Comptabilitat i Direcció*, vol.20, ACCID, Barcelona, págs.243-265. Disponible a: [http://www.accid.org/revista/documents/el\\_metode\\_de\\_lestudi.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/el_metode_de_lestudi.pdf)

aquest mètode “permet apropar-se als actors de manera que es pot realitzar la comprensió i interpretació de les seves accions amb cert èxit”.

Respecte al seu objectiu, P. Martínez (2006:171)<sup>83</sup> exposa que les investigacions realitzades a través del mètode d'estudi del cas poden ser: descriptives, si el que es pretén és identificar i explicar els diferents factors que influeixen en el fenomen estudiat, i exploratòries, si el que es pretén aconseguir és una aproximació entre les teories exposades al marc teòric i la realitat de l'objecte d'estudi.

És important veure si la nostra investigació encaixa en els paràmetres del mètode del cas. Autors com S. Chetty (1996:175)<sup>84</sup>, han fet un llistat de les ocasions en que és adequat utilitzar el mètode de l'estudi de cas:

- Per a investigar fenòmens en els quals es busca donar resposta al com i al per què passen.
- Per a estudiar temes d'investigació en que les teories existents són inadequades.
- Per a estudiar els fenòmens des de múltiples perspectives i no des de la influència d'una sola variable.
- Per a explorar en profunditat i obtenir un coneixement més ampli sobre cada fenomen.

Pel que fa al desenvolupament de l'estudi de cas, podem distingir dues fases: la de documentació i el treball de camp. X. Coller (2005:75) estableix quatre subfases dins del treball de camp.

- 1. Selecció.** Fa referència a l'elecció de la mostra que, en els casos en que s'aplica la metodologia qualitativa, els criteris de selecció no responen a la representativitat sinó a la qualitat de l'objecte d'investigació.
- 2. L'accés a la informació.** És important comprovar quina informació podem tenir oportunitat de consultar i utilitzar per a la nostra investigació.

---

<sup>83</sup> Martínez, P. (2006). <<El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica>> a *Pensamiento & Gestión*, nº 20, Universidad del Norte, Barranquilla págs. 165-193. Disponible a: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

<sup>84</sup> Chetty S. (1996). <<The case study method for research in small- and médium - sized firms>>, a *International Small Business Journal*, vol. 5, Sage Publications, Londres, págs. 73-85. Disponible a: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242696151005>

3. **La recopilació de la informació.** La informació la podem extreure de diverses fonts: documentació, entrevistes, observacions i observacions participant.
4. **Anàlisis.** Haurem d'escollir un codi per tal de classificar tota la informació i, per a bolcar-la, l'autor recomana fer-ho en format text.

Tot i que el mètode de l'estudi de cas ha sigut molt usat en les investigacions socials, també rebut algunes crítiques i objeccions. P. Martínez (2006:171) n'exposa les dues principals:

- La carència de rigor, ja que permet que el punt de vista de l'investigador influeixi en la direcció de les trobades i en les conclusions de la investigació.
- Proporciona poques bases per a la generalització, és a dir, es produeix una falta de representativitat.

L'encarregat de refutar-les és X. Coller (2005:54-59) que respon així a les crítiques:

- Primera crítica. Per evitar la falta de rigor, X. Coller diu que cal fer un bon disseny de la investigació en combinació amb una sòlida base teòrica. Durant l'anàlisi, s'ha de recórrer a la tècnica de la triangulació per tal de ser el màxim correctes possible.
- Segona crítica. L'autor afirma que el problema rau en assimilar la lògica estadística a l'estudi de cas. Considera que la representativitat estadística no es pot aplicar en el mètode del cas. El que sí que podem buscar és la representativitat analítica, és a dir, que les conclusions a les quals s'arriba no es puguin extrapolar a un univers, sinó al conjunt de teories a les quals el cas es dirigeix.

Després d'observar i estudiar les característiques de l'estudi de cas, podem veure que la nostra investigació reuneix les condicions adients per tal d'utilitzar aquesta metodologia. Amb l'ús d'aquest mètode, analitzarem com s'organitza i com funciona la comunicació dins del partit polític d'Esquerra Republicana de Catalunya. Gràcies a l'ús de l'estudi de cas, podrem conèixer en profunditat les variables comunicatives d'aquesta institució i podrem comparar-les amb les estudiades al marc teòric.

## Disseny de la investigació

Centrarem la nostra investigació en la tècnica de la triangulació, que ja hem explicat anteriorment. A l'hora, dividirem les tasques en dues fases. La primera, que serà la de documentació retrospectiva i la segona, que serà la que anomenarem treball de camp.

En la primera fase, obtindrem un dels tres vèrtexs de la triangulació a partir de la recerca de documentació i bibliografia per tal d'elaborar el marc teòric. La lectura i revisió de documents esdevé fonamental per a qualsevol investigació i així ho reflecteix X. Coller (2005:80) que afirma que “una bona investigació sobre un cas, sol basar-se en l'anàlisi de documents de rellevància, sobretot a les fases preliminars. La revisió de documents elaborats per altres persones, ja siguin articles de premsa, documents gràfics, articles acadèmics o bé obres que abordin el cas en qüestió, formen part de l'estratègia de triangulació per proporcionar coherència, fiabilitat i solidesa a les dades”. La bibliografia consultada haurà d'incloure referències a la comunicació empresarial i institucional, a la comunicació política, així com documentació sobre la història, evolució i funcionament d'Esquerra Republicana de Catalunya.

Aquesta recopilació d'informació ens proporciona les categories d'anàlisi, que serviran a l'hora d'estructurar el treball, enfocar les entrevistes i analitzar l'objecte d'estudi més a fons. Les categories d'anàlisi, segons R. Sierra (2001:291)<sup>85</sup>. són “cadascun dels elements singulars que es buscaran en l'anàlisi de contingut de la investigació”.

Aquestes categories d'anàlisi s'extreuen, com ja hem dit anteriorment, de la redacció del marc teòric però, sobretot, dels objectius fixats en l'inici de la investigació. A continuació, podem veure com han quedat definides aquestes categories:

- I. La comunicació a ERC
  - a. Organigrama
  - b. Funcionament
- II. Model de comunicació
  - a. Comunicació política
  - b. Comunicació integral/ de màrqueting
- III. Màrqueting polític/ propaganda política
- IV. Comunicació interna

---

<sup>85</sup>Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social: teorías y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

- a. Eines de comunicació interna
- V. Comunicació externa
  - a. Eines de comunicació corporativa
  - b. Eines de comunicació externa
- VI. Gestió dels intangibles
  - a. Reputació
  - b. Imatge
  - c. Identitat
  - d. Responsabilitat Social Corporativa
- VII. L'aplicació de les noves tecnologies
- VIII. Comunicació de crisis

A partir d'aquestes categories i subcategories, hem pogut establir les següents preguntes d'investigació:

- Quin model comunicatiu ha adoptat Esquerra Republicana de Catalunya des de la seva fundació fins a l'actualitat?
- Segueixen un model basat en la comunicació política?
- Quins elements de màrqueting polític utilitzen?
- Com s'estructura el departament de comunicació d'ERC?
- Com es desenvolupa la comunicació del partit a les diferents seccions territorials?
- S'ha professionalitzat la gestió de la comunicació dins el partit?
- Quins són els públics objectius del partit?
- Quines són les estratègies comunicatives d'ERC?
- Com és la comunicació en campanya del partit?
- ERC treballa la comunicació corporativa? I la Responsabilitat Social Corporativa?
- Quina influència tenen la Web 2.0 i les xarxes socials en la gestió de la comunicació d'ERC?
- Com es gestiona la comunicació de crisis al partit?

En la segona fase, la que hem anomenat treball de camp, farem servir algunes fonts primàries. Comptarem amb Sergi Sabrià, vicesecretari de Comunicació i Estratègia del partit i màxim responsable de la comunicació de tot el partit. Aquesta entrevista ens permetrà conèixer la realitat comunicativa del partit de les mans del màxim responsable



d'aquesta àrea. Per completar la informació tècnica, entrevistarem al Director de Comunicació del partit, Carles A. Foguet. Aquestes dues entrevistes ens donaran un gran volum d'informació per tal de dur a terme l'anàlisi.

També, realitzarem una entrevista a Marc Moncunill, secretari regional d'imatge i comunicació al Camp de Tarragona, secretari de xarxes de la federació comarcal de l'Alt Camp i vicepresident de comunicació de la Secció Local de Valls. En aquest cas, l'entrevista de Marc Moncunill ens aportarà una altra perspectiva dins del partit i ens oferirà informació sobre el món local i així podrem observar si es compleixen tots els mecanismes comunicatius exposats per Sergi Sabrià i Carles A. Foguet.

Per tal de treure el màxim benefici d'aquestes trobades, prepararem una entrevista en profunditat o semiestructurada. Segons J. I. Ruiz (2012:66)<sup>86</sup>, l'entrevista en profunditat és una tècnica per mitjà de la qual un individu transmet oralment a l'entrevistador la seva definició personal de la situació. J. I. Ruiz (2012:73) argumenta que l'entrevistador ha de combinar preguntes obertes, per tal de donar a l'entrevistat la màxima llibertat d'expressió; i preguntes tancades, que comprovin i verifiquin algunes de les informacions i dades aportades. En aquest tipus d'entrevistes, l'entrevistador no espera que l'entrevistat sigui objectiu i neutral sinó tot el contrari, que les seves respostes coincideixen amb la seva realitat subjectiva.

Per tant, utilitzant la metodologia de l'estudi de cas i servint-nos de la tècnica de la triangulació formada per les fonts documentals i les entrevistes, podrem obtenir totes les dades per desenvolupar la nostra investigació.

---

<sup>86</sup> íbidem

## 4. ESTUDI DE CAS: ESQUERRA REPUBLICANA DE CATALUNYA

---

Per a poder dur a terme el nostre estudi de cas sobre la gestió comunicativa d'Esquerra Republicana de Catalunya, cal també fer una recopilació d'informació sobre la història, l'organigrama i el funcionament del partit.

### 4.5. Aproximació històrica

#### **Orígens i fundació**

El partit d'Esquerra Republicana de Catalunya (ERC) es va fundar durant la Conferència d'Esquerres celebrada del 17 al 19 de març de 1931 a Sants (Barcelona). El partit va sorgir de la unió de tres organitzacions: l'Estat Català, de Francesc Macià; el Partit Republicà Català, de Lluís Companys, i el grup de *L'Opinió*, de Joan Lluhí; també s'hi van afegir d'altres agrupacions locals i comarcals. Segons el portal web d'ERC, els principis polítics amb els quals es va fundar el partit eren:

- Reconeixement de la personalitat nacional de Catalunya.
- Defensa dels drets de les persones i de la ciutadania.
- Socialització de la riquesa.
- Llibertat sindical: dret de vaga, defensa d'un salari mínim, jornada màxima de vuit hores, vacances obligatòries, assegurances i jubilació obrera.

La presidència del partit va ser atorgada a Francesc Macià. Tan sols un mes més tard, en les eleccions municipals del 12 d'abril, ERC va aconseguir la victòria a Barcelona. Joan C. (2013:14) exposa que "ERC era un partit sense bases organitzades". Dos dies més tard, Lluís Companys proclama la República i, simultàniament, es fa en d'altres llocs de la geografia espanyola. Després d'intenses negociacions amb el govern de Madrid, Catalunya recupera el seu òrgan d'autogovern, la Generalitat de Catalunya. Francesc Macià es converteix en el president. L'agost d'aquell mateix any, s'aprova en referèndum l'Estatut d'Autonomia de Catalunya, que després de rebaixar-lo a les Corts Espanyoles, entra en vigor el setembre de 1932. En aquell moment, J. Culla (2013:19) afirma que ERC

comptava amb aproximadament 45000 afiliats i alguns intel·lectuals com Antoni Rovira i Virgili, historiador i publicista; o els periodistes Lluís Aymamí i Vicenç Bernades.

A partir d'aquell moment, ERC guanya totes les eleccions que es van celebrant, ja siguin municipals o parlamentàries. Quan l'any 1933 mor Francesc Macià, Lluís Companys es col·loca al capdavant de la Generalitat. L'any 1934, després de la proclamació de l'Estat Català, el govern és empresonat i la Generalitat abolida. A les eleccions legislatives del febrer de 1936 ERC, que forma part del Front d'Esquerres, recupera el poder.

### **La Guerra Civil i l'exili**

Amb l'esclat de la Guerra Civil (1936), ERC manté la Presidència de la Generalitat fins que, tres anys més tard, triomfa l'exèrcit feixista encapçalat pel general Franco. S'inicia un procés de repressió política i social que s'allargarà fins l'any 1975, quan mor Franco.

Durant el període de la dictadura, dels més de 70.000 militants d'ERC<sup>87</sup>, la meitat es veuen obligats a marxar a l'exili i una quarta part són empresonats o executats. En el cas del president Lluís Company, la Gestapo el lliure al govern espanyol que l'executa a Montjuïc l'octubre de 1940.

L'any 1945, es reuneix el Congrés d'ERC a Tolosa de Llenguadoc (França) i nomena Josep Tarradellas com a nou Secretaria General del partit. L'any 1954, canvia aquest càrrec pel de President de la Generalitat a l'exili en substitució de Josep Irla. Aleshores, la Secretaria General d'ERC passa a ocupar-la Joan Sauret.

### **La resistència al franquisme**

A partir de la fi de la Guerra Civil i amb el triomf de les tropes de Franco, ERC comença a organitzar-se en la clandestinitat amb el suport de Manuel Juliachs i Jaume Serra. Un cop acabada la II Guerra Mundial, amb l'esperança d'un derrocament del govern franquista, ERC decideix enviar des de l'exili a Pere Puig i a Joan Rodríguez-Papasseit. L'any 1952 Heribert Barrera torna de l'exili i assumeix la direcció del partit.

L'11 de Setembre de 1964, coincidint amb la Diada de Catalunya, ERC i altres grups organitzen la primera manifestació antifranquista des de l'inici de la dictadura. Al mateix

---

<sup>87</sup> Història d'Esquerra Republicana de Catalunya. Disponible a: <http://www.esquerra.cat/partit/historia>

temps, el partit participa a d'altres òrgans que lluiten contra el franquisme com ara el Consell Català del Moviment Europeu, l'Assemblea de Catalunya o el Consell de Forces Polítiques.

### **La fi del franquisme i la Transició**

Amb la mort del general Franco (1975), ERC celebra el juliol de 1976 el seu 8è Congrés Nacional, que confirma Barrera com a líder del partit. En les primeres eleccions a Corts Constituents (1977), el partit es presenta en una coalició ja que no és legalitzat per la seva condició de republicà. En aquest mateix any, es celebra el 9è Congrés del partit.

En el referèndum constitucional celebrat el desembre de 1978, ERC no defensa el vot del 'no' per dues principals raons:

- Defensa els principis republicans.
- Defensa el dret d'autodeterminació dels pobles.

Amb la tornada del president Tarradellas l'octubre de 1977, es restaura la Generalitat. Tot i que ERC s'oposa al text del nou Estatut d'autonomia, en el referèndum d'aprovació de 1979, demana el sí. Les eleccions al Parlament de Catalunya, l'any 1980, porten a Barrera a presidir el Parlament de Catalunya. Les eleccions del 1984 significaran l'inici d'un període de declivi del partit, que s'accentuarà amb la pèrdua de la presència a les Corts de Madrid.

### **Les dècades dels 80 i els 90**

L'any 1987 es presenta la Crida Nacional a ERC, un manifest signat per un centenar de personalitats catalans, encapçalats per Àngel Colom i per Josep-Lluís Carod-Rovira. L'objectiu d'aquest manifest és, segons el web del partit, "aglutinar la nova generació independentista sorgida arran del desencís de la transició espanyola". L'any 1989, amb l'elecció d'una nova direcció es marca com a objectiu polític la independència dels Països Catalans.

En els dos anys següents, s'integren a ERC el Front Nacional de Catalunya, una històrica organització de resistència fundada els anys 40; i Catalunya Lliure, després de

l'abandonament de la lluita armada per part de l'organització Terra Lliure. D'aquesta manera, "ERC esdevé la casa comuna de l'esquerra independentista".

Amb les eleccions al Parlament de Catalunya, el març de 1992, ERC se situa com a tercera força política amb més de 210.000 electors i 11 diputats. En aquesta campanya, ERC es presenta com un partit obertament independentista. El mes de juny d'aquell mateix any, té lloc el 18è Congrés Nacional del partit, on es reformen els Estatuts davant el creixement electoral, de militància i de presència territorial. Els articles estatutaris recullen aquestes principals idees (1993)<sup>88</sup>:

- Unitat territorial i independència de la nació catalana, amb la construcció d'un estat propi en el marc europeu.
- Posicionament ideològic d'esquerres, amb referents en la democràcia i la defensa del medi ambient, dels drets humans i dels pobles.
- Fonaments de l'acció política en el progrés social i la solidaritat nacional.

En el 19è Congrés, el desembre del 1993, queda aprovada la Declaració Ideològica. Aquest mateix any, ERC recupera la presència al Congrés dels Diputats.

Les eleccions municipals del maig de 1995 suposen un salt quantitatiu per al partit ja que aconsegueix més de 550 càrrecs electes i 32 alcaldies. En les eleccions autonòmiques celebrades també al 1995, ERC obté el seu millor resultat en nombre de vots amb més de 305.000 votants i 13 diputats.

### **El govern del tripartit**

Després d'una renovació de la direcció, ERC aconsegueix en les eleccions al Parlament de Catalunya (2003) el seu millor resultat de la història contemporània amb 23 escons. Gràcies a aquest resultat, ERC entra a formar part del tripartit amb PSC i ICV, amb Pasqual Maragall (PSC) com a President i Josep-Lluís Carod-Rovira (ERC) com a Conseller en Cap. A banda, assoleix la Presidència del Parlament i cinc conselleries més com Benestar Social i Família o Ensenyament.

---

<sup>88</sup> Esquerra Republicana de Catalunya (1993). Declaració Ideològica. Disponible a : <http://www.esquerra.cat/documents/arxiu/declaracio.pdf>

Les eleccions estatals de 2004 suposen un nou rècord per al partit que, amb 640.000 vots i 8 diputats, es situa com a quarta força al Congrés, amb grup parlamentari propi. De la mateixa manera, en les eleccions europees del juny, ERC dobla els seus vots passant del 6,06% al 12,8% de vots.

El govern del tripartit impulsa la reforma de l'Estatut de Catalunya tot i que, retallat al Congrés, ERC decideix oposar-se i demanar el vot en contra. Després de participar en una manifestació per protestar contra aquesta retallada de l'Estatut, ERC es veu obligada a sortir del govern i es convoquen eleccions anticipades. Es forma un nou tripartit però ara encapçalat per José Montilla. En les eleccions al Parlament Europeu de juny de 2009, Oriol Junqueras es converteix en eurodiputat.

La participació d'Esquerra al Govern de la Generalitat acaba en les eleccions del 28 de novembre de 2009, en que retrocedeix fins als 10 diputats i la meitat dels vots que els aconseguits el 2006.

### **La història més recent del partit**

Oriol Junqueras és escollit com a nou president en el 26è Congrés Nacional, celebrat a Girona l'octubre de 2011. La secretaria general passa a ocupar-la Marta Rovira.

La manifestació de l'11 de setembre de 2012 convocada per l'Assemblea Nacional Catalana altera la situació política a Catalunya i obliga a un avançament electoral. Les eleccions del 25 de novembre de 2012 situen a ERC com a segona força de Parlament amb 21 diputats i el 13,68% dels vots.

Amb la voluntat de convocar una consulta o referèndum d'autodeterminació, ERC arriba a un acord amb CiU. Les dificultats i traves que posa l'Estat espanyol, provoquen que finalment se celebri un procés participatiu el novembre de 2014 amb 2,3 milions de votants. Per tal de seguir avançant el procés cap a la independència, es decideix convocar eleccions plebiscitàries el 27 de setembre de 2015. Extraordinàriament, es crea una coalició integrada per Convergència i Esquerra Republicana i altres personalitats independents. La coalició, anomenada Junts pel Sí, guanya les eleccions amb 62 diputats i, amb el suport de la CUP, aconsegueixen formar govern.

## 4.6. Organització del partit

### **Organització territorial**

El partit s'organitza territorialment a través de seccions locals, federacions comarcals, federacions regionals i federacions territorials.

La base de tots els òrgans és la militància. En el cas d'ERC, per a ser militant cal acceptar:

- La Declaració Ideològica.
- Els Estatuts, que regulen el funcionament intern del partit.
- La Carta financera, que reglamenten la gestió i administració dels recursos econòmics.
- El codi ètic, que conté les normes de comportament públic de la militància individualment i com a col·lectiu.

Les seccions locals són els òrgans territorials bàsics i estan formats per la militància resident en aquell lloc, que participa políticament o socialment, en la difusió de la política d'Esquerra i incorpora nous afiliats.

En el cas de les federacions comarcals, que són d'àmbit comarcal, s'encarreguen de coordinar les polítiques comarcals i les seccions locals del territori. És el mateix que les federacions regionals, que controlen una regió en concret.

Les federacions territorials són òrgans del partit situats al País Valencià, a les Illes Balears i Pitiüses i a la Catalunya Nord. Aquestes federacions aglutinen la militància vinculada als diferents territoris.

### **Òrgans de govern**

Pel que fa als òrgans de govern, n'hi ha set

- **La Presidència**, que és la màxima representació política i institucional. La seva funció és vetllar pel funcionament dels seus òrgans.
- **La Secretaria General**, que s'encarrega de dirigir el partit i custodiar la documentació referent a la militància.

- **El Congrés Nacional**, que és l'òrgan sobirà i del qual tota la militància en forma part. Se celebra cada quatre anys i fixa la línia política. Escull la Presidència, la Secretaria General, les vicesecretaries generals i les secretaries nacionals.
- **La Conferència Nacional**, que té la missió d'anar actualitzant l'estratègia política aprovada en els darrers Congrés o Conferència.
- **El Consell Nacional**, que se celebra cada tres mesos i té la finalitat d'ajustar la política de partit en consonància amb els anteriors congressos.
- **L'Executiva Nacional**, que es reuneix cada quinze dies i té cura de l'administració diària del partit.
- **La Permanent Nacional**, que pren les decisions d'urgència quan d'altres òrgans no poden reunir-se.

També existeixen les comissions sectorials, que depenen d'una secretaria nacional, i que es dediquen a debatre i treballar en temàtiques concretes.

#### **Altres estructures del partit**

Dins del partit existeixen altres òrgans com el Consell Municipal, integrat per diferents càrrecs electes municipals amb la finalitat d'assessorar el món local; i l'Assemblea Nacional de la Dona, que impulsa els valors i les polítiques de gènere del partit.



#### 4.7. Evolució de la comunicació d'Esquerra Republicana de Catalunya

En el moment de la fundació d'ERC, existien diversos diaris d'ideologies variades però cap responia a les idees del partit que estava a punt de néixer. A. Balcells (2010:21)<sup>89</sup> afirma que “ERC va donar molta importància a la premsa” i ho argumenta exposant que, juntament amb els 76 centres republicans de tota Catalunya, representants d'11 periòdics van intervenir en la fundació del partit.

J. M. Cadena (2010:11)<sup>90</sup> explica precisament que a “ERC li calia crear els seus propis mitjans d'expressió davant d'uns diaris que li eren poc afins”. Des del partit, van decidir apostar pel setmanari *L'Opinió* tot i que havia suspès la seva publicació. En motiu de les eleccions municipals, la setmana del 7 a l'11 d'abril, *L'Opinió* va sortir diàriament per fer costat a ERC. L'autor explica que el setmanari va convertir-se en un “diari improvisat i de batalla”. Per tant, ERC va guanyar les eleccions comptant únicament amb un setmanari convertit en diari. El dia 4 de juny, dos mesos després del triomf, va sortir el primer exemplar del nou diari de *L'Opinió*, amb el subtítol de “Diari d'Esquerra Republicana de Catalunya” i amb Antoni Xirau com a director. A. Balcells (2010:23) afirma que, en la segona meitat de 1931, *L'Opinió* tenia una tirada de 65.000 exemplars. El diari va continuar fins al 10 d'octubre de 1934 i va tancar amb un total de 1.042 números editats.

Paral·lelament, Lluís Companys va decidir crear, el novembre de 1931, el diari *La Humanitat*. En els seus primers 516 números, va ser un diari de tarda i, a partir de juliol de 1933, va passar als matins i es va convertir, segons J. M. Cadena (2010:12) en el “Portaveu Oficial d'Esquerra Republicana de Catalunya”. La *Humanitat*, que va tenir com a director a Lluís Companys fins al gener de 1934, va publicar diverses sèries d'articles-editorials d'Antoni Rovira i Virgili. El diari va ser tancat, després de 2.156 números, el 24 de gener de 1939, dos dies abans de l'entrada a Barcelona de les tropes franquistes.

---

<sup>89</sup> Balcells, A. (2010). <<La premsa com a mirall i projecció d'una força política: ERC, 1931-1939>> a *Gazeta*, nº2, Institut d'Estudis Catalans, Barcelona, págs. 21-29. Disponible a: <http://www.raco.cat/index.php/Gazeta/article/view/246346/330105>

<sup>90</sup> Cadena, J. M. (2010). <<La premsa i ERC (1931-1939) i l'exili>>, a *Gazeta*, nº2, Institut d'Estudis Catalans, Barcelona, págs. 3-14. Disponible a: <http://www.raco.cat/index.php/Gazeta/article/view/246344/330103>

Durant la Guerra Civil, A. Balcells (2010:26-27) afirma que el desenvolupament de la premsa es va veure alterat. ERC no es va dotar de nous periòdics i en va perdre alguns, com *La Rambla*, que va quedar en mans de les Joventuts Socialistes Unificades l'any 1937. L'autor afirma que la guerra va anar "minvant la llibertat i diluint la igualtat" i que "la premsa va patir cada vegada més problemes de paper i de personal a causa de la mobilització".

Entre les files d'Esquerra Republicana de Catalunya, s'hi trobaven diverses personalitats dins del camp del periodisme. Destaca, sobre tot, la figura d'Antoni Rovira i Virgili; Lluís Companys i les pioneres Rosa Maria Arquimbau, Maria Teresa Gibert o Anna Murià. J.M. Casasús (2009:16)<sup>91</sup> afirma que les periodistes d'ERC van formar el grup més nombrós de dones que es van incorporar a les tasques periodístiques en els anys 30.

D'altra banda, l'autor exposa que Antoni Rovira i Virgili va ser "el més modern dels grans articulistes de la premsa catalana fins al 1939" i "la personalitat periodística més rellevant vinculada a Esquerra Republicana de Catalunya". Rovira i Virgili va fundar i dirigir cinc periòdics, entre els quals destaquen *La Nació* o *Revista de Catalunya* i va ser redactor a *La Publicitat* i *La Humanitat*, entre d'altres.

En el cas de Lluís Companys, compatibilitzava l'exercici de la política amb l'exercici del periodisme. Fet que, segons l'autor, avui en dia escandalitzaria però que era una pràctica habitual i respectada fins ben entrat el segle XX. Aquesta condició es donava en d'altres formacions polítiques com és el cas d'Enric Prat de la Riba. En aquella època, alguns polítics dirigien diaris, partits i governs al mateix temps.

Pel que fa a la ràdio, s'havia posat en funcionament a Catalunya al setembre de 1923, per tant, quan ERC va guanyar les eleccions de 1931 ja portava set anys i mig emetent. La ràdio és una de les encarregades, en aquest cas Ràdio Barcelona, de retransmetre la proclamació de la República. J. M. Cadena (2010:14) argumenta que, en aquell moment, la ràdio demostra el seu potencial com a instrument polític de gran eficàcia.

Quan esclata la Guerra Civil, se signa el 26 de juliol de 1936 un decret d'apropiació de les dues emissores, Ràdio Barcelona i Ràdio Associació, amb el nomenament d'un comissari de ràdio, el diputat d'ERC, Josep Fontbernat. El 9 de gener de 1938 queda derogada l'apropiació, i es crea una direcció general de Radiodifusió amb l'elecció de dos

---

<sup>91</sup> Casasús, J. M. (2010). << Els periodistas d'Esquerra >>, a *Gazeta*, nº2, Institut d'Estudis Catalans, Barcelona, págs. 15-19. Disponible a: <http://www.raco.cat/index.php/Gazeta/article/view/246345>

delegats: Teodor Garriga a Ràdio Associació i Doñabeitia a Ràdio Barcelona, ambdós militants d'ERC. J.M. Cadena afirma que la “ràdio serveix per a avisar dels bombardeigs i també de la calma” i posa d'exemple la famosa frase de “Ciutadans! La Generalitat vetlla per vosaltres!”.

Amb el govern franquista, es prohibeixen tots els partits polítics no afins al règim per la qual cosa ERC es veu obligada a abandonar la política, almenys en territori català. També es prohibeixen la llengua catalana i tota mena d'associacions i trobades i així s'aconsegueix eliminar la comunicació del partit, dins i cap a l'exterior. Durant el període de la dictadura, el partit du a terme algunes accions puntuals

Amb la mort de Francisco Franco, el 20 de novembre de 1975, s'inicia el procés que es coneix amb el nom de Transició democràtica. Es reprèn la dinàmica partidista anterior i ERC comença de nou a donar-se a conèixer i a fer propaganda del partit. Organitzen actes per presentar el partit sota el lema “El partit del poble al servei del poble”.

L'any 1977, ERC continua la seva tasca de recuperar territoris fent presentacions a diferents poblacions del territori així com enviant correspondència. Les primeres eleccions espanyoles convocades, després de la fi la dictadura, tenen lloc el 15 de juny d'aquell mateix any. Esquerra Republicana de Catalunya no pot participar-hi com a partit ja que encara no ha estat legalitzat. Per manifestar la seva indignació envers aquesta prohibició, el partit encarrega unes targetes postals que serviran per recollir firmes. Aquestes postals tenien com a destinatari el rei Joan Carles i tothom qui volgués les podia enviar en senyal de protesta. Finalment, es presenta en coalició amb dos partits catalans sota el nom de Esquerra de Catalunya – Front Electoral Democràtic.

En aquest moment, es distribueixen documents sobre el partit amb els “postulats bàsics del Partit” i comencen a fer propaganda amb els colors institucionals de Catalunya i la senyera com a protagonista. La modernització segueix amb la convocatòria de rodes de premsa dels principals líders d'ERC i la celebració de cicles de Conferències amb membres del partit. Es reparteixen llibrets amb els diferents programes electorals en funció de la campanya així com manifestos, es penjen cartells i tanques publicitàries.

La cobertura mediàtica del partit augmenta cap a finals dels 80 i els 90, sobretot, en els períodes al voltant Congressos Nacionals. En algunes seccions locals, s'elaboren dossiers de premsa. A nivell intern, circulen documents amb les estratègies i manuals de candidatures i manuals d'identitat corporativa. Fins ben entrat el segle XXI, gairebé tota

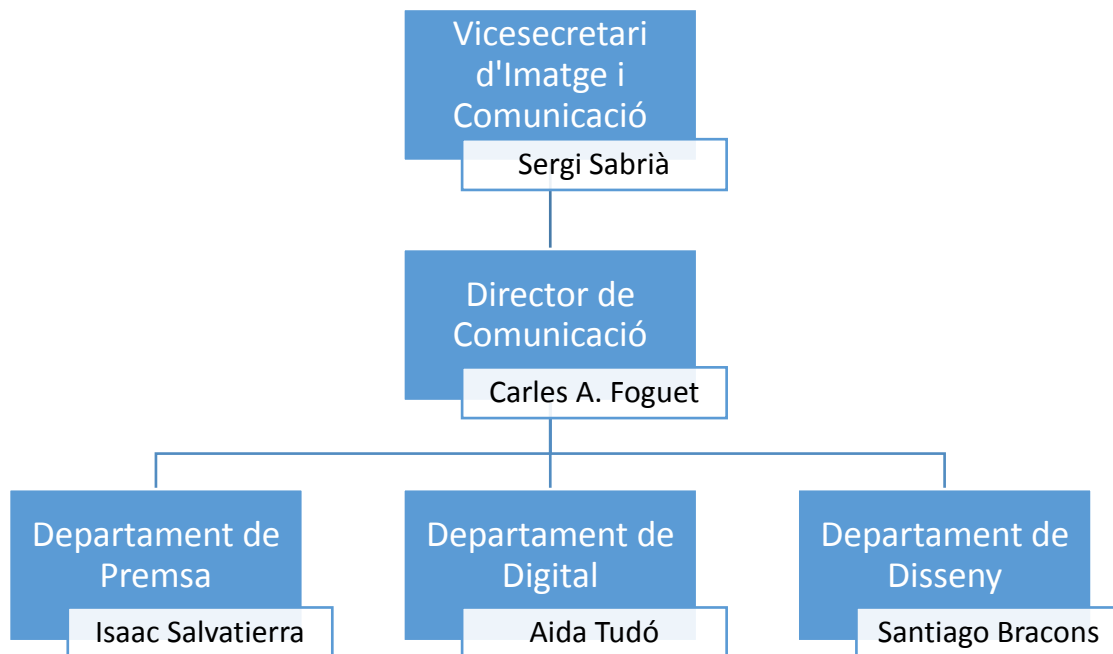
la informació que es genera al partit, es trasllada a la militància i a la ciutadania en format paper, via díptics o tríptics, còmics, butlletins, etc. Amb la consolidació d'Internet i amb l'arribada de les noves tecnologies i les plataformes online, el partit es modernitza i es comencen a fer servir eines com el correu electrònic o la creació de la pàgina web corporativa. Més endavant, explicarem totes les eines que usa el partit en aquest àmbit.

#### 4.8. La gestió de la comunicació d'Esquerra Republicana de Catalunya

El departament de comunicació d'Esquerra Republicana depèn de la Vicesecretaria d'Imatge i Comunicació, que al seu torn, depèn del President del partit, Oriol Junqueres, i la Secretaria General, Marta Rovira.

El càrrec de Vicesecretari d'Imatge i Comunicació és polític i l'ocupa Sergi Sabrià, membre del partit i amb un llarg recorregut polític com a tinent d'alcalde i, posteriorment, alcalde de Palafrugell. Tot i que és llicenciat en Ciències Polítiques, no té formació relacionada amb la comunicació. A banda, de ser el Portaveu i Vicesecretari d'Imatge i Comunicació, també és diputat al Parlament de Catalunya i regidor a l'ajuntament de Palafrugell. Les seves funcions són, principalment, polítiques i de coordinació de tot el departament. Fa d'interlocutor entre les decisions que pren l'Executiva del partit i el Departament de Comunicació.

##### El departament de comunicació d'ERC



*Organigrama del departament de comunicació a seu nacional d'ERC Font: Elaboració pròpia*

Seguint l'organigrama, trobem el Director de Comunicació, una figura recent incorporada al partit ja que, fins fa un any, el càrrec a continuació de la vicesecretaria també era polític i es coneixia amb el nom de Secretari d'Imatge i Comunicació. S. Sabrià explica que “s’ha incorporat el perfil del Dircom per substituir l’anterior càrrec polític amb la voluntat de modernitzar el partit i professionalitzar-lo”. El Director de Comunicació d’ERC és Carles A. Foguet, politòleg i amb formació específica en comunicació política i en la Direcció de Comunicació. Més endavant, dedicarem un apartat específic a descriure les seves funcions com a Dircom.

Carles A. Foguet és l’encarregat de coordinar el departament de comunicació en sí, format per aproximadament 25 persones, repartides entre la seu nacional, a Barcelona; i al llarg de la geografia catalana, Madrid i Brussel·les. Pel que fa al grup que treballa a la seu nacional, es divideixen en tres àrees diferenciades: premsa, digital i disseny. En cada àrea hi ha un responsable i dos tècnics especialistes.

- La branca de premsa històricament és la que ha tingut un pes més destacat dins del partit i, avui en dia, segueix sent primordial. El cap del departament de premsa és Isaac Salvatierra i l’acompanyen dos periodistes. Aquesta àrea s’encarrega de la relació amb els mitjans, l’elaboració de notes de premsa i la creació de continguts per distribuir.
- L’àrea de digital l’encapçala Aida Tudó, i també està composta de dos tècnics especialistes. Les seves funcions inclouen la creació de contingut per a difondre a la web corporativa, així com a les xarxes en les que és present el partit.
- La tercera branca del departament, la formen els tres dissenyadors que s’encarreguen del disseny del material corporatiu del partit: capçaleres per a xarxes socials, postals, imatges, etc.

A banda d’aquestes persones que treballen a la seu nacional, el departament compta amb tècnics de comunicació a les diferents regionals del partit i en alguns emplaçaments determinats. Hi ha tècnics de comunicació que donen suport al grup municipal d’ERC en alguns ajuntaments de grans ciutats com el de Barcelona, també en institucions com la Diputació de Barcelona. A més a més, hi ha un tècnic al Congrés dels Diputats a Madrid així com al Senat. També a Brussel·les, cada eurodiputat compta amb el suport d’un tècnic de premsa. A simple vista, sembla complicat coordinar professionals treballant en àmbits diversos i a distància però Carles A. Foguet exposa que “han volgut evitar que hi

hagi molts equips de comunicació del partit i que tots treballin coordinadament amb independència de la seva posició a nivell jeràrquic”.

L’equip treballa sota les indicacions tècniques de Carles A. Foguet i, en última instància, sota les indicacions polítiques de Sergi Sabrià. Cal destacar que tots els membres de l’equip són professionals de l’àmbit de la comunicació i en formen part en qualitat de tècnics i no de polítics. Això respon al criteri de selecció de personal que segueix el Departament de Recursos Humans del partit. A l’hora d’ocupar les vacants de feina, es convoca un concurs que és públic i accessible per a tothom qui s’hi vulgui presentar. Els criteris d’elecció responen, únicament, a mèrits professionals. No és necessari ni imprescindible ser militant del partit per a treballar-hi tot i que, en la darrera fase de selecció, si queden dues persones amb el mateix perfil, s’acostuma a escollir la persona que sí està vinculada a ERC.

La dinàmica comunicativa del propi departament s’organitza a partir de dos espais d’intercanvi d’informació: d’una banda, un grup de Whatsapp que incorpora al Director de Comunicació, als caps de les tres àrees a la seu nacional i els tècnics repartits arreu del territori. D’altra banda, se celebra una reunió de coordinació setmanal, on hi assisteixen els tècnics de la seu, un responsable de comunicació de Madrid i altres tècnics d’ajuntaments grans. Cada dos mesos aproximadament, té lloc una reunió de coordinació ampliada a la qual es convoquen tots els tècnics de comunicació d’arreu del territori.

La Vicesecretaria d’Imatge i Comunicació també gestiona tota la part d’Estratègia del partit. Aquest departament o secció havia pertanyut, anteriorment, a Organització, però es va decidir que passés a formar part d’aquesta Vicesecretaria partint de la premissa, en paraules de S. Sabrià, de que “l’estratègia del partit i la manera en com la projectem s’ha de portar des del mateix espai”.

### **El director de comunicació**

Com ja hem explicat anteriorment, el partit va incorporar la figura del Director de Comunicació fa un any. Per tant, és un càrrec relativament nou i les funcions a desenvolupar no han estat definides. Tot i així, l’objectiu general de Carles A. Foguet és modernitzar i professionalitzar el partit.

Una de les seves funcions principals és la de gestionar els equips de forma directa, intentant unificar-los el màxim possible per fer més àgil i eficaç la feina. També s'encarrega de coordinar els projectes del Departament com, per exemple, la creació d'una nova pàgina web. Aquesta figura depèn del Vicesecretari i el que fa és executar les decisions que es prenen a l'executiva sobre estratègia i comunicació.

### **Pla Estratègic de Comunicació**

Esquerra Republicana de Catalunya no compta amb un Pla Estratègic de Comunicació tot i que sí que compten amb un Pla Estratègic de partit a dos anys vista. Carles A. Foguet argumenta que "encara que no hi hagi un Pla de comunicació global redactat, sí que compten amb tots els elements per tenir-lo". El Director de Comunicació afegeix que "caldría assegurar-se a escriure'l però que la pressió del dia a dia els fa difícil fer-ho". D'altra banda, sí que existeixen manuals i llibres d'estil així com manuals d'identitat corporativa.

Tot i que el Pla Estratègic de partit no especifica les aplicacions comunicatives del pla, el Departament de Comunicació es basa en ell a l'hora de desenvolupar totes les tasques i s'han establert els següents objectius:

- Ser proactius i comptar amb una línia estratègica clara.
- Segmentar els missatges i adequar-los als públics als quals et dirigeixes.
- Adaptar els missatges als mitjans i als canals existents.

Sergi Sabrià exposa que "en el darrer any s'han centrat en reorganitzar el departament" i que "l'actualitat política els fa viure en campanya permanent", motius pels quals han deixat de banda la creació d'un Pla Estratègic de Comunicació més enllà dels que es creen per a cada campanya.

### **Model de comunicació**

L'organització de la comunicació a ERC respon a criteris estrictes de la comunicació política i del màrqueting polític. Tot i que s'han modernitzat i professionalitzat, no han adoptat esquemes propis de la comunicació institucional. Per tant, l'estructura i el funcionament del Departament de Comunicació s'allunyen del que podria ser un Gabinet o Departament de Comunicació en una institució o empresa. Ho podem veure també amb



el perfil del Director de Comunicació ja que Carles A. Foguet és polític i especialista en comunicació política i ell mateix afirma “que la comunicació política i el màrqueting polític són els seus camps i que no sabia gestionar-ho d’una altra manera”.

En conseqüència, les tècniques i eines que utilitza el partit són les pròpies del màrqueting polític tot i que incorpora tots els elements al seu abast per arribar als seus públics.

Pel que fa al mapa de públics o stakeholders, ERC no compta amb un mapa de públics definit i centra els seus esforços en recaptar votants. Carles A. Foguet argumenta que “tot el que queda entre el partit i el públic final pot ser qualsevol cosa” i “que aquesta franja intermitja entre partit i votants potencials és molt difícil de sistematitzar”. El Director de Comunicació afegeix que “és difícil comprovar si les estratègies en relació als públics funcionen ja que els únics indicadors fiables que hi ha són les eleccions i, acostumen a ser, cada dos anys en funció del calendari electoral”. El partit té en compte els públics intermediaris com ara els articulistes, líders veïnals o alcaldes d’alguns pobles però defensen que el que realment importa és arribar al final de la cadena, als potencials votants. Carles A. Foguet exposa que “per com menys mans hagi de passar, més control tindrà sobre els missatges que envia”.

Si ens centrem en els seus públics finals, distingim entre dos tipus:

- Els convençuts: són fidels al partit i, per tant, no cal destinar-hi molts recursos.
- Els indecisos/dubtosos: és l’espai on centren la majoria de recursos. Sergi Sabrià exposa que “els nous votants arriben o bé per la via del progressisme o bé per la via de l’independentisme”.

En relació a aquest àmbit, un dels objectius que s’ha marcat el Departament és aconseguir la màxima segmentació dels seus missatges, és a dir, intentar que els continguts que genera el partit es distribueixin de la manera més personalitzada possible als seus públics. En el món d’Internet, aquesta segmentació és més fàcil ja que algunes xarxes socials permeten enviar els missatges a perfils determinats.

Les eines que utilitzen en el dia a dia del partit són les següents:

- Web corporativa, s’hi penguen notícies i articles, l’agenda del partit, etc.
- Correu electrònic, s’envien butlletins i informació relacionada amb el partit.
- Xarxes socials, creant i distribuint continguts, imatges, vídeos... sobre qualsevol cosa relacionada amb el partit.

- Actes i rodes de premsa, organitzats per ERC o en els que hi participa perquè hi està convidat.
- Mitjans tradicionals, generant notícies o declaracions que puguin ser d'interès per a la premsa, ràdio o televisió.

En temps de campanya electoral, se n'afegeixen algunes que, més endavant, comentarem. Un dels punts febles del partit, en aquest sentit, és la poca penetració mediàtica, és a dir, ERC no compta amb un grup de comunicació que li sigui afí i, a diferència d'altres partits, el seu accés als mitjans és limitat.

### **Comunicació interna**

Abans de res, és important prendre en consideració que el partit engloba dins de la comunicació interna els treballadors i la militància. Sergi Sabrià reconeix que “en l'àrea de la comunicació interna encara tenen molt recorregut per fer”. De la mateixa manera, Carles A. Foguet afirma que” han prioritzat la comunicació externa a la interna perquè el partit està en fase d'expansió i calia atendre als nous públics externs”. Tot i així, existeixen diverses eines de comunicació interna al partit:

- Butlletins. Poden ser en format carta o correu electrònic i van destinats als treballadors i a tota la militància del partit. Tenen un format i un estil determinats prefixats pel Departament de Comunicació i s'envien periòdicament, un per setmana en temps ordinari o, fins a cinc a la setmana, en campanya.
- Argumentaris. S'elaboren al Departament de Comunicació i també compten amb un estil i format determinats. Els argumentaris recullen la posició del partit respecte dels temes d'actualitat. Els argumentaris s'envien o bé via correu electrònic si afecten a tot el partit i a la militància, o bé via Whatsapp si només s'ha de fer arribar a determinades persones.
- Grups de Whatsapp o Telegram. Existeixen a diversos nivells (nacional, regional, comarcal, local) i inclouen llistes de difusió. Hi ha multiplicitat de grups i llistes en funció de les qüestions que s'hagin de tractar i comunicar.
- Intranet. Existeixen dues intranets però no tenen una gran rellevància comunicativament parlant ja que gairebé no s'utilitzen i quan es fan, es destinen a altres tasques del partit. Només hi tenen accés els treballadors.

- Revista de paper. Tot i que la nombrem, actualment, s'ha deixat d'editar. El partit va considerar que era una despesa molt elevada i que ja existien altres vies per fer arribar la informació als militants.

Una altra qüestió a tenir en compte és que el partit genera un gran volum d'informació a tots els nivells i, sovint, un mateix militant pot rebre un butlletí de la secció local del seu municipi, de la secció comarcal, de la regional i de la seu nacional. En aquest sentit, Carles A. Foguet reconeix que “tot i que sí s'informa contínuament als públics interns del partit, la informació arriba desendreçada”. La comunicació interna està recolzada pel Departament d'Organització i també pel de Recursos Humans, en el cas de treballadors.

### **Comunicació corporativa**

La comunicació corporativa no es treballa al partit, no compta amb una àrea específica ni amb uns encarregats. Tot i així, Carles A. Foguet argumenta que “ERC quan comunica, ho fa com a institució i també com a actor del procés polític, és tot el mateix”. En aquesta línia, Sergi Sabrià afirma que “la treballen poc perquè que els partits polítics parlin d'ells mateixos penalitza”.

El que sí que hi ha és un Departament de Protocol, que depèn d'organització i que es manté perquè hi ha estat sempre. Aquest departament es dedica a la producció d'actes, relacions públiques, entre d'altres. Per exemple, si s'ha d'enviar una carta de condol o una corona de flors perquè algú proper al partit ha mort, s'encarrega el Departament de Protocol.

Tornant a la comunicació corporativa, encara que no treballin de manera individualitzada els diferents valors intangibles: imatge, marca, reputació, etc.; compten amb alguns manuals sobretot relacionats amb la identitat corporativa. Aquests manuals varien en funció de la campanya i dels missatges que ha de donar el partit.

Pel que fa a la Responsabilitat Social Corporativa, no es treballa des del Departament de Comunicació sinó que depèn de Gerència, on s'està preparant un pla que encara no s'ha començat a executar i del qual es desconeixen els detalls.

## **Comunicació en campanya**

A l'hora de preparar la comunicació en una campanya electoral, amb independència, de si es tracta d'unes eleccions al Congrés, al Parlament de Catalunya o municipals; s'ha de constituir un comitè de campanya que serà l'encarregat de coordinar-la, decidir-ne els missatges i distribuir competències i feines a la resta del partit. Aquest comitè està format pel Departament de Comunicació però amb la incorporació de membres d'altres seccions del partit com ara Organització. Qui dirigeix la campanya és el Vicesecretari d'Imatge i Comunicació. A vegades, s'incorpora personal extern, principalment, un equip de producció i muntatge d'actes. Puntualment, abans de que hi hagués tres tècnics de digital, s'havia subcontractat algun professional de xarxes de reforç per a la campanya.

El comitè es divideix en dues parts que es relacionen entre sí: per una banda, els encarregats d'elaborar el discurs i l'estratègia i alguns membres del Departament de Comunicació; i d'altra banda, la part d'Organització, que s'encarreguen de qüestions tècniques relacionades amb la preparació dels actes de campanya.

Quan hi ha una campanya electoral, la dinàmica del partit canvia i se centra en els objectius preestablerts en el manual de campanya. Cada procés electoral, compta amb el seu manual que inclou: estratègia, missatges, continguts, dissenys, manual d'identitat corporativa específic... En el cas del Departament de Comunicació, s'aturen la resta d'activitats i s'intensifica la distribució de continguts relacionats amb la campanya. Per tal de reforçar el departament, els tècnics de Madrid i d'altres territoris es concentren a la seu nacional. A nivell de departament, s'estableixen objectius específics per a cada campanya i n'hi ha alguns de generals com, per exemple, la incorporació a una nova xarxa social en cada procés electoral.

Pel que fa a les eines que s'utilitzen en campanya, Carles A. Foguet explica que "s'utilitzen les mateixes tècniques en el dia a dia més intensificades i també algunes d'específiques de campanya":

- Web corporativa, creant contingut com ara notícies, articles d'opinió, agenda i calendari del partit...
- Xarxes socials, ja sigui compartint contingut generat a la web corporativa o contingut propi: fotografies, vídeos, postals, etc.
- Relacions amb els mitjans: notes de premsa, rodes de premsa, etc.
- Butlletins, dirigits a la militància i als simpatitzants.

- Actes de campanya. Mítings, trobades amb líders veïnals o d'institucions, entre d'altres.
- SMS, enviament de missatges instantanis amb continguts diferenciats.
- Correu electrònic, amb enllaços a la web corporativa, butlletins, agenda del partit, etc.
- Llistes de difusió a Whatsapp i Telegram, amb missatges sobre la campanya.
- Cartells, banderoles i tanques publicitàries.
- Correspondència, amb les paperetes per votar, el programa electoral...
- Anuncis i publicitat en diaris o a la televisió.

Algunes d'aquestes eines de propaganda política com ara la correspondència i els anuncis de televisió estan molt limitats per la llei de partits polítics. Per tant, aquestes eines només es poden utilitzar en campanya i seguint unes normes molt estrictes.

La dinàmica diària de campanya funciona de la següent manera: es fa una roda de premsa al migdia amb un missatge sectorial o regional; i, a la tarda o vespre, un acte o míting amb un missatge nacional o de resposta a les qüestions del dia o a les compareixences de la resta de partits.

Un dels punts forts d'ERC en campanya i que subratlla Carles A. Foguet és que "el partit té una implantació territorial molt àmplia, i l'estructura del partit permet suportar, perfectament, una campanya". A més a més, afegeix que "per a dur a terme algunes feines com ara penjar cartells o empaperar els carrers dels municipis, no cal contractar cap empresa externa, sinó que membres de les seccions territorials se'n poden encarregar".

### **Noves tecnologies**

Esquerra Republicana de Catalunya ha integrat les noves tecnologies en la dinàmica del partit. El Departament de Comunicació usa totes les eines que Internet i els dispositius brinden. Així ho reflecteix l'organigrama ja que l'àrea de digital/xarxes, que fa un any tenia un sol treballador, avui en dia en té tres. Sergi Sabrià creu que Internet i les xarxes socials "són un bon mitjà per arribar a molts públics segmentats, conèixer els seus perfils, revertir opinions..." Tot i així, el Director de Comunicació, Carles A. Foguet considera que "la importància de les xarxes socials recau en la importància que aquestes xarxes tenen per als públics" i insisteix que no s'ha de caure en el "la xarxa per la xarxa". Per

tant, per al partit els dispositius i les xarxes socials són plataformes que permeten al partit arribar als seus públics finals amb missatges segmentats però no són l'objectiu del partit en sí. Ara bé, el partit es troba present en les principals xarxes socials i plataformes d'Internet:

- Web corporativa. Funciona com a plataforma per a publicar notícies, articles, agenda del partit. Moltes de les publicacions que es fan a les xarxes socials porten enllaços a la web corporativa.
- Twitter. El perfil oficial del partit compta amb 216.000 seguidors i ha generat més de 60.000 tuits. A través de Twitter, es comparteixen enllaços a la web corporativa i a notícies destacades, es fan retransmissions en directe de les compareixences del partit, s'anuncien actes...
- Facebook. La pàgina del partit a Facebook té més de 118.000 seguidors i funciona pràcticament igual que a Twitter, s'hi comparteixen fotografies, vídeos, etc. Una de les virtuts que Sergi Sabrià destaca de Facebook és que "et permet segmentar molt els missatges ja que pots decidir a quins perfils fer arribar cada contingut".
- Youtube. La compta de Youtube del partit té al voltant de 9.000 subscriptors i compta amb més de 1.500 vídeos publicats. Els continguts que es publiquen són intervencions dels membres del partit al Parlament i el Congrés així com la retransmissió d'actes d'ERC.
- Spotify. ERC també té un compte a Spotify amb diverses llistes de reproducció creades per a determinades campanyes electorals o actes del partit.
- Instagram. El perfil d'ERC a Instagram té més de 15.000 seguidors i, bàsicament, l'utilitzen per compartir fotos i vídeos sobre actes celebrats pel partit.
- Snapchat. És la darrera xarxa a la qual s'han incorporat, ho van fer en les eleccions al Congrés i al Senat del 26 de juny de 2016. L'objectiu, en paraules de Sergi Sabrià era "aproximar-se a un perfil de gent més jove".

Una de les qüestions a tenir en compte en relació a les plataformes d'Internet i a les xarxes socials és que hi ha multiplicitat de perfils del partit, és a dir, els que hem comentat són els oficials a nivell nacional però totes les regionals i moltes de les seccions comarcals i locals compten amb els seus propis perfils a les xarxes socials. Tots els perfils giren entorn a la mateixa línia estratègica però cada secció ja sigui regional, comarcal o local l'utilitza per distribuir les seves pròpies notícies, articles i informacions sobre els actes en els diferents territoris. També existeixen els perfils dels membres del partit i que generen

molt de moviment al voltant d'ERC quan comparteixen els missatges del partit o els comenten. Destaca, per exemple, el perfil de Gabriel Rufián, diputat d'ERC al Congrés dels Diputats, que compta amb més de 180.000 seguidors.

### **Organització territorial**

En els punts anteriors, hem tractat la gestió de la comunicació a nivell nacional i hem anat afegint algunes de les qüestions que afecten a l'organització territorial de tot el partit. Ara bé, cal dedicar un apartat a les particularitats de la comunicació d'ERC en l'àmbit regional i local.

Com ja vam comentar en l'espai dedicat a l'organització del partit, territorialment, el partit es subdivideix en federacions regionals, comarcals i seccions locals. Les federacions regionals tenen una grandària que coincideix amb les antigues vegueries catalanes; les federacions comarcals, s'ajusten als límits de les comarques; i les seccions locals, es limiten a l'àmbit municipal. Cada federació compta amb un Secretari regional d'Imatge i Comunicació, que és un càrrec polític i s'encarrega de coordinar i reunir-se amb els tècnics de comunicació de la regió. A banda, la regional realitza reunions periòdiques, cada mes aproximadament, on es debaten propostes de tota mena, incloses les relacionades amb la gestió de la comunicació.

El dia a dia comunicatiu d'ERC a nivell regional, comarcal o local el gestionen els tècnics que hi treballen. En el cas d'ajuntaments, on ERC és al govern, és oposició o hi té una gran presència; els grups municipals compten amb un tècnic propi de premsa que es coordina a través del Departament de Comunicació a la seu nacional i que, puntualment, dóna suport a les federacions regionals i comarcals si és necessari.

Per a la resta de casos, cada regional compta amb dos tècnics que s'encarreguen de les relacions amb els mitjans, relacions públiques, organització d'actes, etc. Alguns dels càrrecs polítics de l'àmbit de la comunicació a nivell regional col·laboren encarregant-se de les xarxes socials, elaborant articles d'opinió, entre d'altres. És el cas de Marc Moncunill, Secretari regional d'Imatge i Comunicació del Camp de Tarragona, Secretari de Xarxes de la federació comarcal de l'Alt Camp i el Vicepresident de Comunicació de la Secció Local de Valls.

Les eines que utilitzen tant per la comunicació interna com per a la comunicació externa són les mateixes que es fan servir a nivell nacional tot i que es produeixen algunes particularitats que Marc Moncunill atribueix “a la proximitat amb la gent que t’ofereix la política municipal, comarcal o regional”. Per exemple, les trobades amb els mitjans de comunicació comarcals o locals o les trobades en cafès als pobles.

En l’àmbit d’Internet i les noves tecnologies, com ja hem comentat anteriorment, les federacions regionals, comarcals i les seccions locals compten amb perfils propis, principalment a Twitter i Facebook. També tenen web corporativa pròpia on hi pengen notícies, articles d’opinió i un calendari amb els actes de partit a nivell regional.



## 5. CONCLUSIONS

---

A partir de la investigació realitzada en aquest treball, hem pogut estudiar en profunditat algunes de les teories relacionades amb la comunicació empresarial i institucional i també, amb la comunicació política. Hem pogut observar, ajudant-nos de l'estudi de cas, com d'important és la comunicació per als diferents tipus d'organització ja siguin empreses, institucions o partits polítics.

Aquesta investigació ha permès comprovar quin és el model de comunicació i com es duu a terme la gestió de la comunicació per part dels partits polítics prenent en consideració el cas d'Esquerra Republicana. En l'explicació de la metodologia, ja es va comentar que els resultats obtinguts no es podien extrapolar a una praxis genèrica dels partits tot i que, les conclusions que exposarem a continuació, poden servir per a ampliar els nostres coneixements sobre la comunicació institucional i fer-nos una idea de com es gestiona, actualment, la comunicació en els partits polítics.

En primer lloc, les característiques pròpies dels partits polítics i els seus objectius com a institució fan que la comunicació sigui quelcom essencial en el seu desenvolupament. Si tenim en compte que la missió dels partits és la d'esdevenir actors polítics rellevants i posar-se al capdavant de governs a tots els nivells de poder possibles, comunicar-se amb els seus públics tant interns com externs és fonamental. Els ciutadans valoren la transparència i la proximitat dels partits i, per aconseguir-ho, és necessari comptar amb estratègies comunicatives potents.

Cal tenir en compte però, que a diferència de les empreses, que poden comprovar si les seves estratègies donen els seus fruits a través de les vendes; als partits polítics els resulta complicat valorar els resultats en aquest àmbit ja que les cites electorals són comptades i es veuen alterades força sovint per factors de diversa índole.

En segon lloc, hem pogut veure que el model de comunicació a través del qual els partits polítics vehiculen la seva comunicació no s'emmarca estrictament ni en el model de màrqueting o comercial ni en el model integral. Aquesta gestió respon a criteris propis de la comunicació política i del màrqueting polític. Ara bé, sí que han integrat algunes de les condicions d'ambdós models. Per una banda, l'objectiu del partit a nivell comunicatiu és millorar la seva relació amb la ciutadania per tal d'obtenir més suport en les eleccions i,

en el dia a dia del partit, com a militants. A més a més, les tècniques i eines que ERC utilitza són les pròpies del màrqueting, en aquest cas, del polític.

D'altra banda, el partit va iniciar, fa aproximadament un any, un procés de modernització i professionalització del Departament de Comunicació enfocat, en certa mesura, al model de comunicació integral. Primerament, es va reorganitzar l'estructura del departament i es van contractar nous tècnics amb perfils professionals molt qualificats i especialitzats en premsa, disseny i comunicació digital. La decisió més destacada d'aquesta professionalització ve amb la incorporació d'un Director de Comunicació a l'equip, que va suposar la substitució d'un càrrec polític per convertir-lo en un càrrec tècnic. Tenint en compte que, sovint, la dinàmica partidista fa que siguin membres del partit i no tècnics els que s'encarreguin de la gestió d'alguns departaments; aquests canvis mostren la voluntat del partit de millorar en el seu creixement tant intern com extern.

Tot i que no podem parlar d'un organigrama de treball horitzontal; la jerarquia establerta, amb el Vicesecretari d'Imatge i Comunicació a l'Executiva nacional, ha fet que la comunicació del partit esdevingui pràcticament transversal i ocupi una posició rellevant en l'esquema de treball del partit. Una de les mancances principals del partit és no comptar amb un Pla de Comunicació global, que facilitaria l'organització i el funcionament tant del Departament de Comunicació com el del partit en conjunt. Malgrat aquest fet, sí que existeix un Pla Estratègic que, en certa manera, engloba les estratègies comunicatives.

En tercer lloc, hem pogut comprovar a través d'ERC que els partits donen més importància a la comunicació externa que a la interna. Sobretot en el cas d'Esquerra Republicana de Catalunya, que ha experimentat un creixement de votants en els darrers anys gràcies al procés sobiranista. En aquest sentit, s'ha prioritzat seguir creixent externament en detriment de la revisió de les vies de comunicació interna. En alguns casos, oxidades i amb necessitats d'actualitzar-se. Tot i així, valorant que el partit té una expansió territorial força important, el balanç de la comunicació interna és positiu i tot i que caldria assentar les bases d'una nova comunicació interna, les vies improvisades funcionen.

En quart lloc, hem vist que la comunicació corporativa té un paper molt secundari en el desenvolupament de la comunicació del partit. Gràcies a l'estudi d'ERC, hem arribat a la conclusió que la comunicació corporativa va implícita en la comunicació habitual dels

partits. Això significa que, quan un partit es dirigeix als seus públics per tal de fer-los arribar missatges, el que fa és transmetre la imatge de la institució en sí. No venen cap producte, el que ofereixen és la garantia com a institució de que si els voten, compliran les propostes i promeses que han fet. Per tant, el seu dia a dia és fer comunicació corporativa, incloent-hi la Responsabilitat Social Corporativa.

En cinquè lloc, en relació a la comunicació de campanya, hem pogut comprovar que el fet que ERC sigui un partit amb una llarga trajectòria política i, per tant, amb una gran experiència en l'organització de campanyes electorals, li atorga certs avantatges en comparació a partits de recent creació. La implantació territorial del partit també suposa un punt a favor, ja que l'estructura del partit habitual ja compta amb els recursos humans i l'expertesa de molts dels seus membres. En aquest sentit, el partit no veu alterada la seva activitat durant les campanyes, sinó que estan integrades en el dia a dia d'ERC.

En sisè lloc i relacionant-ho amb el desenvolupament de les campanyes electorals, les tècniques i eines que usa el partit per a relacionar-se tant amb el seu públic extern com amb el seu públic intern, no canvien gaire en períodes normal d'activitats i en períodes de campanya, sinó que s'intensifiquen. Tal i com hem explicat anteriorment, les tècniques i eines que s'utilitzen són les pròpies del màrqueting polític i ja les hem comentat en diverses ocasions. Destaca la utilització d'Internet, ja sigui via la web corporativa o amb la incorporació del partit a les principals xarxes socials.

En darrer lloc i a mode de conclusió final, cal tenir en compte el context polític actual al territori on opera Esquerra Republicana de Catalunya i en la posició en la qual es troba. Amb l'inici del procés independentista, l'any 2012, ERC s'ha situat en el centre del panorama polític per les seves idees i per la seva postura a favor de l'independentisme. Aquest fet ha comportat que el partit hagi augmentat considerablement la massa social de suport i de votants que l'acompanyen. Per tant, s'ha vist obligat a créixer molt ràpidament en tots els àmbits, inclosos en el comunicatiu. A més a més, el constant moviment electoral ha provocat que el partit visqui, quasi permanentment, en campanya. És per això, que tot i que s'han implementat molts canvis per tal de professionalitzar i modernitzar el partit i la seva comunicació, encara els queda molt camí per recórrer. El que sí que tenen clar, és que el camí que seguiran serà el de la comunicació i el màrqueting polític i no, el de la comunicació integral, com es podia pensar.

## 6. PROPOSTES DE MILLORA

---

Després d'exposar les conclusions obtingudes en la investigació i, tenint en compte, les característiques d'ERC, hem establert una sèrie de propostes de millora per a una gestió més eficient de la comunicació.

1. **Redacció d'un Pla de Comunicació global.** Tot i que el partit compta amb un Pla Estratègic a dos anys vista, cal definir per escrit una Pla de Comunicació global que serveixi de guia per al dia a dia del partit. Els plans que s'elaborin per a les diferents campanyes electorals, haurien de ser compatibles amb el Pla global.
2. **Noves eines de comunicació interna.** Un dels punts més febles del partit, comunicativament parlant, són les vies i eines de comunicació interna. Se n'han creat algunes d'improvisades com els grups de Whatsapp, però caldria crear-ne de noves i millorar les ja existents, com els intranets. Un bon moment per definir-les seria durant l'elaboració del Pla de Comunicació global.
  - a. **Noves Intranets.** Reconvertir els intranets existents en nous que incorporin una bústia de suggeriments i on s'enviïn butlletins amb la informació del partit.
  - b. **Trobades.** Entre els membres del partit, amb la militància, amb els simpatitzants per tal de mantenir una relació cordial i que pot servir debatre i aportar idees al partit.
  - c. **Revista digital.** Tot i que abans el partit editava una revista, que s'enviava mensualment, per correu; aquesta s'ha eliminat pel seu elevat cost. Caldria editar-ne una de digital que oferís també un sistema de subscripció perquè aquells socis que ho volguessin la poguessin rebre en format paper.
3. **Redacció d'un Pla de Comunicació de crisis.** Tot i que el partit compta amb alguns protocols d'actuació, caldria elaborar una proposta escrita i fer-la arribar a tots els membres del partit, treballadors i militància. Aquest pla podria ser vital a l'hora d'evitar futures crisis del partit.
4. **Professionalitzar la comunicació a nivell regional.** Els encarregats de comunicació de cada regional, encara que siguin càrrecs polítics, haurien de rebre formació en comunicació. Aquesta formació podria ser en forma de xerrades i col·loquis d'altres membres del Departament de Comunicació o de professionals externs al partit.

5. **Elaborar un mapa de públics.** Caldria que el partit elaborés un mapa de públics, no només tenint en compte els votants potencials. D'aquesta manera, podria dirigir-se a altres públics amb noves estratègies.

## 7. BIBLIOGRAFIA

---

Aira, T. (2001). *La construcció mediàtica de l'agenda política. El pes del màrqueting polític en les estratègies partidistes. El cas de l'enquadrament mediàtic de l'Estatut de Catalunya 2006*. Barcelona: Facultat de Blanquerna.

Albouy, S. (1994). *Marketing y Comunicación política*. Paris: L'Harmattan.

Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós.

Andrade, H. (2001). *Comunicación organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. México: Serie Comunicación Organizacional.

Arrieta, L. (1991). *La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional*.

México: Trillas. Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda*. Bellaterra: UAB.

Associació de Directius de Comunicació. El Decàleg dircom. Disponible a:

<http://www.dircom.org/catalunya/decaleg-dircom.pdf>

Balmer, J. I Grey, E. (2003). <<Corporate brands: what are they? What of them? >> a *European Journal of Marketing*, n<sup>a</sup>37, pp. 972-997. Disponible a:

<http://dx.doi.org/10.1108/03090560310477627>

Balcells, A. (2010). <<La premsa com a mirall i projecció d'una força política: ERC, 1931-1939>> a *Gazeta*, n<sup>o</sup>2, Institut d'Estudis Catalans, Barcelona, pàgs. 21-29.

Disponible a: <http://www.raco.cat/index.php/Gazeta/article/view/246346/330105>

Baptista, P., Fernández, C., Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Barrio, E. (2012). *La influencia de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en el grado de confianza del consumidor: propuesta de un diseño experimental*. Bellaterra: UAB.

Blumer, J. i Kavanagh, D. (1999). <<The Third Age of Political Communication: Influences and Features>>, a *Political Communication*, nº16, Taylor & Francis, Oxford, págs.209–230. Disponible a:

[http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_third\\_age\\_of\\_political\\_communication\\_influences\\_and\\_features.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_third_age_of_political_communication_influences_and_features.pdf)

Briceño, S., Mejías, I., Moreno, F. (2010). <<La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)>>, a *Daena: International Journal of Good Conscience*, nº 5,

Instituto de Estudios Superiores Penta Mexico, México, págs.37-46. Disponible a:

[http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)37-46.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)37-46.pdf)

Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Trillas.

Cadena, J. M. (2010). <<La prensa i ERC (1931-1939) i l'exili>>, a *Gazeta*, nº2, Institut d'Estudis Catalans, Barcelona, págs. 3-14. Disponible a:

<http://www.raco.cat/index.php/Gazeta/article/view/246344/330103>

Canel, M. J. (2006). *Comunicación Política: una guía para su estudio*. Madrid: Editorial Tecnos.

Capriotti, P. (2004). *La Imagen Corporativa*. Dins J. Losada. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Carretón, M. C. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.

Casasús, J. M. (2010). << Els periodistas d'Esquerra >>, a *Gazeta*, nº2, Institut d'Estudis Catalans, Barcelona, págs. 15-19. Disponible a:  
<http://www.raco.cat/index.php/Gazeta/article/view/246345>

Chetty S. (1996). <<The case study method for research in small- and médium - sized firms >>, a *International Small Business Journal*, vol. 5, Sage Publications, Londres, págs. 73-85. Disponible a:  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242696151005>

Collado C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Coller, X. (2005). *Estudios de Casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Comissió de les Comunitats Europees (2001). *Llibre Verd de la UE: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Disponible a:  
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/devc/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/devc/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Corona, L. A. (2010). <<Propaganda electoral y propaganda política >>. Disponible a:  
<http://derecho.posgrado.unam.mx/congresos/congreibero/ponencias/LuisAntonioNakamura.pdf>

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.



Costa, J. (1992a). *Imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid: Fondos Retirados.

Costa, J. (1992b). *Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos*. Barcelona: CEAC.

Costa, L. (1989). *Manual de Marketing Político*. Montevideo: Fin de Siglo.

Enrique, A.M. i Morales, F. (2010). <<Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de Comunicación Empresarial>>, disponible a:

[http://www.aeic2010malaga.org/esp/secciones\\_det.asp?id\\_seccio=7&id\\_slot=2&id\\_sec%20cion=7](http://www.aeic2010malaga.org/esp/secciones_det.asp?id_seccio=7&id_slot=2&id_sec%20cion=7)

Enrique, A. M., Morales, F. (2008). <<Estructura de la comunicación empresarial>> a *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, nº2, Norteamérica, págs. 63-80. Disponible a:

<http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0808220063A/15428>

Enrique, A.M. i Morales, F. (2007), <<La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral>>, a *Análisis*, nº 35, Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, págs. 83-93.

Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda*. Bellaterra, UAB.

Fernández, J. (2002). *Dirigir y motivar equipos: claves para un buen gobierno*. Barcelona: Ariel.

Galeano, M.E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Académicos

Gómez, P. (2001). << Nuevas tecnologías, comunicación política y parlamentarismo ¿Hacia una democracia electrónica?>>, a *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, nº 6, Madrid, págs.141-162. Disponible a:

<http://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC0101110141A/7360>

González, E. (1981). *Teoría y Práctica de la Propaganda*. México: Grijalbo.

Guzmán, G. (2015). <<Masas, sus métodos, sus autores>>, disponible a:

<http://masasmetodosyautores.blogspot.com.es/>

Història d'Esquerra Republicana de Catalunya. Disponible a:

<http://www.esquerra.cat/partit/historia>

Khurana, A. (2010). *Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives in Asia: A Burgeoning Quintessence*. Haryana: Social Science Research Network.

Leedy, P. (1993). *Practical Research Planning and Design*. United States of America: McGraw-Hill.

López, B., Monfort, A., Villarga, N. (2015): <<La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?>> a *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 70, Universidad de la Laguna, México, págs. 793-812. Disponible a: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html>

MAAREK, P. (1997). *Marketing político y comunicación*. Barcelona: Paidós.

Maletzke, G. (1976). *Psicología de la comunicación social*. México: Epoca.

Martín, F. (2011). << El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria>>, a *Correspondencias & Análisis*, nº1,

Universidad CEU San Pablo, Madrid N° 1, Universidad CEU San Pablo, Madrid, págs. 101-114. Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934101>

Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.

Martínez, P. (2006). <<El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica>> a *Pensamiento & Gestión*, n° 20, Universidad del Norte, Barranquilla págs. 165-193. Disponible a: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Masanet, M. (2015). <<El mètode de l'estudi de casos en la recerca empírica en comptabilitat>>, a *Revista de Comptabilitat i Direcció*, vol.20, ACCID, Barcelona, págs.243-265. Disponible a: [http://www.accid.org/revista/documents/el\\_metode\\_de\\_lestudi.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/el_metode_de_lestudi.pdf)

Mazo, J. (1994). *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel.

Meadow, R. G. (1980). *Politics as communication*. Michigan: Ablex Publishing Corporation.

Mínguez, N. (1999). <<Un marco conceptual para la comunicación corporativa>> a *Revista de estudios de comunicación*, n° 7, Universidad del País Vasco, Leioa. Disponible a: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>

Morales, F. (2015). <<La comunicación Interna en el siglo XXI: la importancia de las personas, el valor de los equipos eficientes>>. Dins F. Morales i A. M. Enrique. *Somos estrategas*. Barcelona: Gedisa.

Pellini, C. (2014). <<Objetivos de la propaganda política, partidos políticos y publicidad>>. Disponible a: <http://historiaybiografias.com/publi4/>

Piñuel, J. (2002). <<La comunicación corporativa de la gestión de crisis>> a *Comunicación y Psicotecnia*, nº2, Sociedad Española de la Psicotecnia, Madrid, págs. 5-33

Pizarroso, A. (1990). *Historia de la propaganda*. Madrid: Eudema.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sandoval, L. (2009). <<Propaganda Política: Definición, tipología y antecedentes>>. Disponible a: <http://maestraencomunicacionpolitica.blogspot.com.es/2009/12/propaganda-politica-definicion.html>

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la comunicación corporativa*. Argentina, Fundación OSDE.

Smith, H. (1962). << El concepto de "institución": usos y tendencias>> a *Revista de estudios políticos*, nº 125, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, págs. 93-104

Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social: teorías y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Madrid: Morata.

Trent, J. i Friedenber, R. (1995). *Political Campaign Communication. Principles and Practices*. Connecticut: Praeger.

Vega, A. (2010). <<La centralidad de la televisión en el terreno de la comunicación política>>, a *Revista Estudios Culturales*, nº6, Universidad de Carabobo, Venezuela, págs. 13-30. Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3739702>

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

VILLAFAÑE, J. (2005). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. México: Instituto Tecnológico de Monterrey.

Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.

Vinuesa, L. (2007). <<Comunicación Política y Nuevas Tecnologías: La Comunicación Política del Siglo XXI>>, a *Razón y palabra*, nº55, Octavio Islas, México. Disponible a: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/mvinuesa.html>

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: Stage Publications.

## 8. ANNEXOS

---

### Annex 1

*Entrevista realitzada a Sergi Sabrià, Vicesecretari d'Imatge i Comunicació d'ERC. 17 de maig de 2017.*

#### **On se situa el departament de comunicació dins de l'organigrama d'Esquerra?**

L'organigrama d'esquerra és: Oriol Junqueras, President; Marta Rovira, secretaria general. A partir d'aquí, hi ha com satèl·lits. Per exemple, el President del Consell Nacional, que no forma part de l'estructura. De la Marta Rovira pengen els Vicesecretaris. Un d'aquestes és la Vicesecretaria d'Imatge i Comunicació. Prenem la decisió d'incloure estratègia en el departament de comunicació. Anteriorment, havia pertanyut a altres vicesecretaries més de continguts o organització, decidim que passen a comunicació. L'estratègia del partit i la manera en com la projectem la portem des del mateix espai. A diferència d'altres temps, pel que fa a l'estructura, abans hi havia per sota meu un altre càrrec polític que era el Secretari de comunicació. Ara, tots són professionals de primer nivell en funció del que pot pagar el partit. El finançament del partit, a vegades, et fa ser poc competitiu en aquest sentit. Ara bé, nosaltres considerem que tenim els millors professionals que podem tenir amb els recursos dels quals disposem.

#### **Com s'organitza el departament de comunicació?**

El vicesecretari general (càrrec polític) que sóc jo, que no vinc d'aquest món i que vinc de la meua experiència de fer d'alcalde. Tot i això, des de que vaig entrar al Parlament, m'encarrego de la part de la Corporació de mitjans. A partir d'aquí, hi penja un Director de comunicació, que és el Carles Foguet. El que hem intentat fer és agrupar molt tota l'àrea de comunicació ja que abans funcionaven per seccions i ara formen part del mateix departament. Parlem de disseny, xarxes i premsa que estan coordinats pel Director de Comunicació. Hi ha un cap de disseny, una cap de xarxes i un cap de premsa. A la seu, l'estructura és de redacció, on és tothom, tothom està en el mateix espai.

Històricament, havien estat separats: premsa per una banda i, xarxes i disseny, per una altra. Avui en dia no té sentit perquè tots els canals són importants. Segueix tenint un

paper més rellevant el cap de premsa, que és Isaac Salvatierra i ho és des de fa 2 mesos. A xarxes, hi trobem la cap d'àrea que és l'Aida Tudó i 2 tècnics. La cap és molt jove, només té 23 anys però apostem per ella perquè el món digital és el seu món i sap donar respostes. Ens han donat alguns reconeixements de la feina que s'ha fet a nivell de digital i xarxes. Hem fet xerrades no com a partit, sinó per la imatge que projectem. Pel que fa a premsa, hi ha el cap de premsa, que té el suport d'una altra persona de premsa i una que es comparteix entre el Parlament i el partit. L'Isaac Salvatierra coordina tot l'equip de premsa de Madrid, l'equip de Brussel·les i tot l'equip de premsa de tot el territori i de les regionals. En total unes 35 persones. D'aquesta manera, elimines caps i veus discordants.

### **Quins són els perfils professionals i com s'escullen els treballadors del departament de comunicació?**

Per a escollir els treballadors, es fan concursos. Qualsevol persona pot presentar-s'hi, no cal que sigui de la casa. Si durant el procés, hi ha dos bons candidats per a la vacant, normalment, s'escollirà el militant. Si el millor no és militant, fitxaran el millor. Per tant, tots els treballadors del Departament de Comunicació són tècnics.

### **Quines són les funcions del Director de Comunicació?**

S'elimina la figura del Secretari de Comunicació que era Guillem Clapés, que tot i que tenia formació en aquest camp, ocupava un càrrec polític. Es canvia per un Dircom, que és cabdal tenir aquesta figura. El que fa bàsicament és coordinar tot l'equip de comunicació del partit. Ell mateix et podrà detallar quines són les seves funcions.

### **Quina és la seva funció com a Vicesecretari de Comunicació?**

El càrrec que jo ocupo és polític i forma part de l'Executiva del partit. Les meves funcions són ajudar a construir el relat, posar visió, fer d'enllaç quan toca.

En general, intento donar llibertat a l'equip: ells elaboren les protestes, i jo moltes vegades acabo decidint. La meva feina, fins ara, ha estat encaixar que tot fos un sol equip. També participo en l'elecció de l'estratègia.

### **Com articuleu la comunicació en les diferents zones geogràfiques del país?**

A cada territori, hi ha algú de comunicació. Ens acostumem a reunir un cop al mes, aproximadament. Com a novetat, cada dos mesos, fem una reunió ampliada on ve tota la gent de territori ja que abans només es feia un cop l'any. D'aquesta manera, estem més cohesionats. En el dia a dia del partit, ens coordinem a través de grups de Whatsapp.

### **A l'hora d'organitzar el departament de comunicació, tenen en compte els models empresarials, de gestió integral o de màrqueting?**

Fins ara fèiem comunicació política, i ara hem passat a fer màrqueting polític. Per a la darrera campanya, l'empresa que ens va donar suport és una empresa de màrqueting que ha treballat per Nike, entre d'altres. Abans, ho feia una empresa de màrqueting polític.

### **Quins són els vostres públics? Teniu estratègies diferents per a cada públic? Quines?**

Ens dirigim a públics molt diferents i intentem representar-los. Per exemple, el lloc que ocupava Santi Vidal al Senat, ara l'ocupa un noi d'origen indi. Intentem representar la diversitat de la societat. Quan parlem de públics, fem referència als nostres votants o als potencials votants. Els dividim entre els convençuts, que no ens hi dirigim molt habitualment; i els indecisos i dubtosos, que es on centrem els nostres esforços. Al partit, arriben votants indecisos per dues vies: per la via del progressisme o bé per la via de l'independentisme.

### **Teniu un pla de comunicació global?**

No ben bé. Ara mateix, treballem per campanyes. Últimament, vivim en una campanya permanent amb la qüestió del referèndum. En el darrer any, ens hem centrat en reorganitzar el departament. Ens fa falta tenir un any "tranquil" per estructurar un pla de comunicació, fixar-nos uns objectius que no siguin de campanya, que siguin de partit.



## **Com es treballa la comunicació en període de campanya?**

La campanya es dirigeix des del departament de comunicació però s'incorporen membres d'altres seccions del partit. Per exemple, d'organització que s'encarreguen de muntar actes; o continguts, que treballen amb les sectorials. D'aquesta manera es forma el comitè de campanya. El cap de campanya és el Vicesecretari d'Imatge i Comunicació.

Per a facilitar-ne el funcionament, el comitè es divideix en dues parts. Una de continguts que s'encarrega d'elaborar els discursos i l'estratègia i, un d'organització, que s'encarrega dels actes, d'on fer-los, com muntar-los, etc.

## **Quines eines feu servir en campanya?**

Sempre contractem un equip d'infraestructures però que s'encarrega de temes de producció com ara muntar escenaris o preparar actes, sempre segons les nostres indicacions.

Pel que fa a les eines, intentem reforçar les que ja tenim i ens posem objectius com, per exemple, afegir una xarxa social a cada campanya. En les últimes, les del 26 de juny, vam incorporar Snapchat. La veritat és que amb el públic jove funciona molt bé.

Tampoc ens oblidem dels canals tradicionals: la publicitat, els cartells, les banderoles, la correspondència... Cada vegada en reduïm més l'ús però tampoc hi renunciem. Són complementaris a les xarxes socials, els actes presencials i de campanya, els SMS, els e-mails, mítings de migdia i de vespre, rodes de premsa i grups de Telegram.

El funcionament habitual en campanya és una roda de premsa al migdia, que inclou un missatge sectorial; i un acte o gran míting al vespre amb un missatge nacional o de resposta al que han dit els altres partits durant el dia.

## **Quina importància doneu a la comunicació interna? Com la gestioneu?**

Li donem molta importància però encara hi ha molt recorregut per fer. Sí que tenim algunes eines per fer circular la nostra informació als treballadors i militància.

Tenim els bulletins, que s'envien via correu electrònic i que intentem segmentar segons la secció o regional a la qual la persona pertanyi o hi treballi. També tenim els

argumentaris, que serveixen perquè els membres del partit sàpiguen què ha passat i quin posicionament té el partit. El que més fem servir són els grups de Whatsapp i Telegram perquè és una via ràpid i còmoda per tothom.

### **De quina manera treballem la comunicació corporativa?**

La treballem poc perquè considero que, que els partits polítics parlin d'ells mateixos, al final penalitza. Treballem per tenir una molt bona imatge, però la projectem poquet. Més aviat, la treballem a través de les accions que donin valor a la marca, i no ens centren en la marca en sí. Mentre parles de tu, no parles del país i la gent vol solucions.

### **Treballem la Responsabilitat Social Corporativa?**

La Responsabilitat Social Corporativa es treballa però no depèn del departament de comunicació sinó que depèn de Gerència i estan preparant un pla que, per ara, desconec.

### **Creu que l'ús de les xarxes socials influeix en el desenvolupament de la política? Quina importància tenen per al dia a dia d'ERC?**

Per a nosaltres, tenen molta importància les xarxes. Fa un any i mig, només hi havia un treballador a mitja jornada i ara n'hi ha tres. Les xarxes són un bon mitjà per arribar a molts públics i també serveixen per revertir opinions, segmentar missatges... Avui en dia, les xarxes et donen moltes pistes sobre el perfil de les persones.

### **Teniu prevista d'alguna manera la gestió de les crisis? Compteu amb un protocol d'actuació?**

No tenim un pla de comunicació de crisi però sí que comptem amb un protocol de crisi. Existeix un canal per crear l'alarma i, a partir d'aquí, es crea un grup de Whatsapp i es nomena un coordinador. S'intenta separar la part comunicativa del problema en sí, de manera que mentre uns busquen solucions al problema, els altres decideixen com comunicar-ho. Comunicació no s'encarrega de gestionar directament la crisi, ho fan des

d' Organització, Gerència, Recursos Humans, advocats... però la projectem. D'aquesta manera, ningú pot dir res sense que comunicació doni l'OK.

## Annex 2

Entrevista realitzada a Marc Moncunill, Secretari regional d'Imatge i Comunicació del Camp de Tarragona, Secretari de Xarxes de la federació comarcal de l'Alt Camp i el Vicepresident de Comunicació de la Secció Local de Valls. 23 de maig de 2017.

### **Quines són les teves funcions en els diferents càrrecs que exerceixes?**

Com a secretari regional d'imatge i comunicació, m'encarrego de coordinar els tècnics. Ens reunim periòdicament amb el tècnic de premsa i un tècnic periodista-relacions públiques. A nivell comarcal, dono suport a les seccions locals de pobles més petits i a grups municipals sense seccions locals darrere. I nivell de la secció local, dono suport a l'equip de comunicació, que està format pel secretari de xarxes, secretari de comunicació i jo mateix. Les meves tasques són, entre d'altres, mantenir actualitzada la imatge del partit i fer-la pública. A banda dels tècnics, la meva feina és política, prenc decisions i procuro que la feina dels tècnics tingui una vessant política. Constantment, parlo amb altres secretaris de comunicació per veure com ho gestionen ells i posar problemes i recursos en comú.

### **Com funciona el departament de comunicació en una regional?**

Van molt al dia al dia tot i que hi ha una calendarització: quan hi ha plens, actes, etc. Normalment hi ha previsió. A la regional, hi ha una persona d'administració i un periodista que rep el suport del que està a la Diputació. L'àrea que agrupen les regionals respon al model de vegueries, territoris pròxims: terres de l'Ebre, Penedès, Camp de Tarragona, Barcelonès, Barcelona... Normalment, s'escullen per dinàmiques socials semblants, sobretot territorialment. És útil per centralitzar recursos.

### **Com s'escullen les persones que ocupen aquests càrrecs? Són decisions polítiques o són per perfil professional?**

El partit té un protocol estricte a l'hora d'escollir els treballadors. Donen valor a la meritocràcia i les ofertes són públiques i qualsevol hi pot accedir. Pel que fa als càrrecs polítics, com el que jo ocupo a la regional, té un funcionament específic. Després d'unes eleccions al Parlament, cada regional té 6 mesos per convocar un Assemblea on

s'escollirà una nova regional. En el cas de les eleccions municipals, cada secció local té 6 mesos per escollir una nova executiva local. Això ho fan pels càrrecs que queden buits o gent que pel dia a dia no podem mantenir la seva responsabilitat, etc. Les persones que formen part de la regional s'escullen d'una llista única o consensuada o de més d'una, mitjançant eleccions primàries. A vegades, hi ha canvis durant la legislatura que es presenten i es ratifiquen en l'Assemblea anual.

### **Quina és la relació entre el Departament de Comunicació de la seu nacional i les regionals, comarcals i seccions locals?**

És una relació bidireccional tot i que no transversal, perquè hi ha algú a dalt que pren les decisions i fa la feina general per a tot el territori. S'ha passat de fer reunions molt llargues a fer servir grups de Whatsapp, que són molt útils i àgils per solucionar qualsevol problema. Aquests grups estan formats pels tècnics nacionals i secretaris locals, comarcals, regionals. En els grups de Whatsapp, s'hi parlen qüestions de disseny, es fan matisos de la informació, es parla de l'activitat diària. Per correu electrònic, normalment és per qüestions tècniques: explicacions, argumentaris, enllaços a la pàgina web amb material o a Google drive.

Dins de la regional, cadascuna té la seva idiosincràsia, i depèn de la proximitat es reuneixen més o menys. L'executiva regional es reuneix un cop al mes igual que l'executiva regional ampliada (presidents locals, càrrecs electes, senadors, diputats). O sigui que es reuneixen cada dues setmanes. Cada regional funciona diferent depenent d'on estigui més representada, si a la capital o en determinats pobles. A nivell nacional, habitualment, ens trobem en actes de partit, per anar tots a la una.

Hi ha grups municipals que tenen tècnic propi de comunicació i es coordinen entre tots ells, estan molt lligats també a organització del partit. Per exemple, Tarragona, Reus, etc. Es dediquen a actualitzar la pàgina web, convocar rodes de premsa, etc. Sovint, també col·laboren amb la regional si s'escau. Les necessitats comunicatives d'una secció local i d'un grup municipal són diferents. Els tècnics municipals tenen contractes "electes", és a dir, quan canvia el grup municipal canvia l'equip.

El contacte s'estableix amb en Sergi Sabrià, en Carles Foguet o l'Aida, cap de l'àrea de xarxes.

### **Com treballem la comunicació interna en les regionals?**

Amb la militància, sempre a partir del correu electrònic en format butlletí. Sovint tenim dificultats per fer arribar informació a la gent perquè hi ha moltes restriccions amb les lleis de protecció de dades. Pot ser, correu o e-mail depèn del perfil dels militants.

També existeix un calendari on es pot veure tots els actes que es fan i es penja a la web local. Existeixen webs de la secció local, secció comarcal i secció regional. Aquest calendari permet subscriure's i convidar gent. També els tècnics elaboren una agenda a 10 dies vista, que s'envia a tota la militància.

Treballem a través de llistes de difusió a través de Whatsapp, per reiterar. La majoria de seccions local tenen llistes de difusió i grups de whatsapp: de l'executiva local i altres de militància i simpatitzants. De la mateixa manera, fem servir llistes de difusió a Twitter, creem un grup de missatges directes que s'envien a certes persones, gent molt activa a Twitter, per a fer-los arribar tuits que ens interessin, que no vol dir que repiulin. Poden ser articles d'opinió, notícies...

### **Com treballem la comunicació externa? Quines eines feu servir?**

Utilitzem tot el que està en les nostres mans. Mitjans digitals i tradicionals, ja sigui premsa o qualsevol altre mitjà. Intentem estar presents en debats i entrevistes a la ràdio i a la televisió. Treballem molt la web corporativa, intentant que tot el que es creï, estigui a la xarxa perquè arribi als mitjans i als ciutadans. Intentem estar actualitzats, però el periodisme està canviant i hi ha vegades que van més ràpid del que tu pots anar i a vegades que tu vas més ràpid del que ells van.

### **Treballem la comunicació corporativa a nivell regional?**

La treballem en quan a imatge i identitat. Existeix material corporatiu: roll-ups, aranyes, faristol, carpes... No hi ha res que tinguin altres partits més grans que no tingui ERC. El paper de la regional en aquest sentit és proporcionar o ajudar a les seccions locals quan necessiten material corporatiu. Una de les feines del secretari és, precisament, anar recordant a les diferents seccions locals d'anar actualitzant el material corporatiu. S'ha d'aconseguir que la imatge del polític coincideixi amb la imatge que tens de la persona.

### **Treballeu la Responsabilitat Social Corporativa a nivell regional?**

No treballem la responsabilitat social corporativa com a tal però sí que col·laborem en campanyes o donem suport en accions d'altres entitats. La política és vida pública. Fer bé les coses i fer-ho saber”.

### **Teniu manual de comunicació de crisi o protocol a nivell regional?**

Existeix un protocol a nivell nacional. Les crisis a nivell regional acostumen a ser: o problemes en Ajuntaments o, algun regidor, que a títol personal fa alguna cosa. El procediment habitual passa per avisar a la regional. Automàticament, s'avisar a la seu nacional. Per una banda, si s'han de fer previsions d'algun tipus es comencen a fer previsions i es busquen solucions: si cal donar de baixa a algú del partit... Crisis d'aquest tipus, passen relativament poc i són bastant fàcils ja que ERC és molt exigent amb el codi de conducta. El partit compta amb una persona que s'encarrega només de fer conèixer i revisar el codi de conducta i anar informat a la seu nacional.

### **Com es desenvolupa la comunicació en campanya a nivell regional?**

Depèn de les eleccions que toquin (si són al parlament, congrés o municipals). A cada nivell, es fan els equips de campanya d'acord amb les eleccions.

Si són a nivell municipal, a vegades s'amplien els equips o els tècnics col·laboren en diversos municipis. En municipis grans o amb molta presència, sí que se sol ampliar a una persona més. I, a banda, des de la regional es fa suport a les seccions locals, que són les que manegen la campanya. A l'hora d'escollir objectius i missatges en campanya electoral municipal. Hi ha pobles que fan els seus propis estudis però també hi ha un gran recolzament de la Secretaria de Política municipal del partit. No només t'acompanyen, t'ofereixen eines i recursos. Després, cada regional s'encarrega de repartir-ho. Els objectius es comencen a planificar a nivell comarcal: decidir en quins pobles s'han de presentar llistes, quins cap de llista continuen i quins no... sempre amb la supervisió de la seu nacional.

### Annex 3

Entrevista realitzada a Carles A. Foguet, Director de Comunicació d'ERC. 17 de maig de 2017

#### **Quina és la teva formació en l'àmbit de la comunicació política?**

Sóc graduat en Ciències polítiques i, durant la carrera, vaig fer l'itinerari d'anàlisi política. Vaig començar el doctorat en ciència política i ho compaginava amb un post grau de comunicació i estratègia política. Vaig deixar el doctorat i vaig fer un màster de gestió esportiva. Anys més tard, vaig fer el Màster en Direcció de Comunicació i màrqueting.

#### **Com s'organitza el departament de comunicació?**

Hi ha dues potes, una que depèn estrictament de seu nacional; i l'altre, de les persones que tenim repartides al territori. La que depèn de la Vicesecretaria d'Imatge i Comunicació i que compta amb un Director de Comunicació que sóc jo i que hi sóc des de fa un any aproximadament. M'encarrego de coordinar el departament que està format per tres àrees: imatge o disseny, on hi treballen tres persones; digital, que té un parell d'anys i està destinat a fondre's amb el departament de premsa perquè les dues àrees generen contingut que es distribueix en tots els canals; i el departament de premsa, amb Isaac Salvatierra i dos tècnics més.

L'altra part de l'equip, hem volgut evitar que hi hagués molts equips de comunicació d'ERC. Hi ha responsables de comunicació al Congreso i al Senado, a Madrid; a Europa, cada eurodiputat té el seu cap de premsa, Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona i també les territorials compten amb alliberats de comunicació. El que s'ha intentat fer en el darrer any és coordinar-ho i, independentment de la dependència jeràrquica, que funcionés com un sol equip. Per tant, l'equip el forma unes 25 persones que treballem de forma coordinada sota les indicacions polítiques del Sergi Sabrià. Tots els membres de l'equip de comunicació en formen part en qualitat de tècnics, no de polítics, és a dir, tots són professionals de la comunicació.



### **Quines són les teves funcions específiques com a DIRCOM?**

La meua funció principal és la de gestió directa dels equips. Quan em van fixar, se'm va encarregar endreçar i modernitzar la comunicació del partit i amb l'impuls del Sergi Sabrià, s'està intentant professionalitzar l'equip. De tots els que treballem al Departament, només hi ha dos que siguin militants, s'ha volgut que tots els que estiguin aquí, hi siguin perquè les seves capacitats s'adeqüen als llocs de treball. El que pot semblar una obvietat, en molts partits polítics, no sempre té perquè ser-ho. Per tant, la meua pròpia figura, la de Dircom, és producte d'aquesta professionalització. Una de les tasques que se m'ha encomanat, per exemple, és la de fer un nou lloc web del partit.

### **A l'hora d'organitzar el departament de comunicació, teniu en compte els models empresarials, de gestió integral o de màrqueting?**

Fem màrqueting polític "pur i dur" perquè jo no sé fer res més i perquè creiem que és eficient. El que fem és implantar una sèrie d'eines que ja funcionen en altres àmbits i les adaptem. Si l'objectiu ha de ser professionalitzar el partit, no podem fer-ho des d'un altre àmbit que no sigui el del màrqueting polític. No funcionem com un gabinet de comunicació. Els objectius del partit passen per ser proactius, segmentar els missatges, anar amb els nostres públics i, sobretot això, segmentar i adaptar els missatges als mitjans i canals. És vital tenir una línia estratègica clara i conèixer el públic al qual et dirigeixes per poder adequar els missatges.

### **Utilitzeu les tècniques pròpies del màrqueting polític? Quines són?**

Utilitzem totes les eines que estan al nostre abast. Els mitjans propis com serien la web, les xarxes socials, els mitjans tradicionals... Fins i tot, per posar un exemple, Gabriel Rufián ha estat a la plataforma Forocoches. També apostem per estar present en esdeveniments com, per exemple, la Feria d'abril. Un problema que té el partit és que no tenim la penetració que voldríem a l'entorn mediàtic i això ens dificulta la difusió a vegades. Fem servir totes aquelles accions o canals que ens serveixin per fer arribar el nostre missatge. Qualsevol mitjà o canal, si ens ho podem permetre, el farem servir.

## **Quins és el mapa de públics d'ERC? Teniu estratègies diferents per a cada públic? Quines?**

Fem un anàlisi dels nostres públics tot i que és una feina injusta. A les empreses els hi és fàcil veure si les estratègies funcionen en relació a les vendes, les accions, etc. Aquí, en canvi, l'únic indicador fiable el tens cada any i mig, en funció del calendari electoral, i sinó t'has de confiar de les enquestes. Les apostes que fas, per força, són a llarg termini, i tenen un punt d'incertesa raonable. No tens un retorn immediat del que tu estàs fent. Hem fet un exercici de segmentació, que ara estem en fase d'implementació. L'objectiu és fer informació el màxim de personalitzada possible parlant de potencials votants.

És difícil definir els públics que pot tenir el partit. Tot el que queda entre nosaltres i el públic final pot ser qualsevol cosa: un opinador o un líder veïnal, alcalde d'un poble, etc. És molt més difícil de sistematitzar aquesta franja intermitja. Nosaltres pensem com arribar al final de la cadena, i tant ens fa si hi arribem directes o si hem de passar per tres o quatre mans. És evident que, com menys mans hagi de passar, més control tindràs sobre el teu missatge. El teu únic objectiu és recaptar votants.

## **Teniu un pla de comunicació global?**

No hi ha un pla de comunicació global redactat però sí que en tenim tots els elements. No s'ha fet l'esforç de redactar-lo. Això és un error, però el dia a dia comporta una pressió que et fa que, redactar aquest document, sigui l'última preocupació. Estem confiats perquè tots els que treballem estem alineats però si ara entrés tot de gent nova, no sabrien per on començar. Per escrit, no hi ha tantes coses com hauria d'haver però m'ho agafo de deures.

Existeix un pla estratègic de partit que sí que està escrit a dos anys vista i que dona una certa confiança ja que el que facis ha d'anar en consonància amb aquest pla. Per escrit, hi ha manuals i llibres d'estil: materials (notes de premsa, cobertures, fotografies), manual d'identitat corporativa. L'únic document que falta de ser el pla de comunicació.

## **Teniu un departament o personal que s'encarregui només de la comunicació electoral?**

No té sentit tenir un personal específic per campanya, has d'aconseguir integrar el que entenem per fer campanya, en el dia a dia, perquè les campanyes són la cristallització de tot el que has estat fent. Quan hi ha campanya, els tècnics de Madrid i d'altres llocs venen i llavors és com si suspenguessis la resta d'activitats i multipliques els recursos, amb els propis recursos interns. En l'equip de campanya, hi estem representats com a Departament. Per a cada campanya, s'escriu un manual específic. Normalment, no se subcontracten empreses especials per a campanya, per treballar amb les xarxes o el que sigui, ja tenim prou maquinària al partit.

## **Quines eines feu servir en campanya?**

Les que fem servir sempre. Hi ha certes coses que les fas cada dia, però que les fas amb més intensitat com podria ser la relació amb els mitjans, web, o butlletins, xarxes... El que fas extra és cartelleria, correspondència, tanques, anuncis a la televisió... Ho fas de manera excepcional perquè fins i tot, legalment, no està permès.

Crec que en aquest partit s'han fet tantes campanyes, que ja saben com fer-ho. Un dels avantatges d'aquest partit és que té una implantació territorial molt àmplia i, algunes feines, que potser hauries de subcontractar una empresa com, per exemple, encartellar un poble, t'ho fan els del propi partit. En general, penso que l'estructura del partit permet suportar perfectament una campanya.

## **Com treballa el partit la comunicació interna?**

S'ha de millorar. En el context actual i tenint els recursos que tenim, hem considerat que és més estratègica la comunicació externa que la interna. El partit està en fase d'expansió i, per tant, cal atendre als nous públics. Creix més enfora, que endins.

Tot i així, tenim dos canals de comunicació interna: els butlletins i correus electrònics que s'envien periòdicament, normalment un per setmana. Abans també editàvem una revista en paper que ara ja no es fa, perquè no era rentable. A un mateix militant, li pot arribar informació de molts nivells diferents: secció local, comarcal, nacional, etc). Generem

molt volum d'informació però està desendreçat. Aquí es superposa molt amb la part d'organització.

També existeixen dues intranets però no se li donen l'ús comunicativament que s'hauria de donar, no estan ben pensades. En aquest sentit, el departament de recursos humans fa una bona feina informativa. Crec que la clau és que fa falta donar-li un sentit global, que totes aquestes comunicacions vagin alineades amb la línia estratègica de la casa. Que tot el que hem aconseguit cara en fora, també cal fer-ho a dins. Però mentre no es fa, tothom segueix comunicant.

En el cas dels argumentaris, els comuniquem a través de telegram que hi tenim unes llistes de distribució amb un format determinat o si afecta a tothom es fa per correu. Ho enviem des d'aquí, al departament, però ho elabora cada sectorial. El departament ho adequa i ho distribueix.

### **Quina és la dinàmica comunicativa dins del propi Departament de Comunicació?**

Hi ha una reunió de coordinació setmanal on hi assisteixen tots els tècnics: una persona de Madrid, de l'Ajuntament de Barcelona, etc. També n'hi ha d'ampliades, cada mes i mig, dos mesos; on ve tota la gent del territori. Per on ens coordinem en el dia a dia és en el grup de Whatsapp del departament.

### **Quina importància doneu a la comunicació corporativa? Com la gestioneu?**

No podem aïllar la comunicació corporativa, no la treballem com a tal. Esquerra quan comunica, comunica com a institució i també a actor del procés polític, és tot el mateix. La impressió que intentem donar com a posicionament corporatiu, és el mateix que donem sempre. No hi ha un departament de comunicació corporativa.

Existeix un departament de Protocol que depèn d'organització, que és herència i que s'encarrega del protocol estricte: producció d'actes, relacions públiques. Per exemple, si algú mor, la carta de condol la fa protocol. És un departament sense tracció estratègica.

**Creu que l'ús de les xarxes socials influeix en el desenvolupament de la política?  
Quina importància tenen per al dia a dia d'ERC?**

La importància de les xarxes és relativa. Tenen tanta importància com importància tinguin per al meu públic. Penso que no ho defineixes tant tu sinó el teu target potencial. La xarxa per la xarxa, no. L'anàlisi ha de ser en termes estratègics i no en termes de plataforma.

**Teniu prevista d'alguna manera la gestió de les crisis? Compteu amb un protocol d'actuació?**

No hi ha res escrit, però hi ha un protocol de crisis. Algunes de les premisses que tenim en compte sempre que hi ha una crisi són que la teva cara visible no pot ser el portaveu en cas de crisi, que s'han d'aturar les compareixences públiques i s'ha de limitar els contactes amb la premsa. En cas de crisi, es pren una decisió a nivell orgànic que es comunica via nota de premsa. Durant el temps que dura la crisi, no hi ha agenda pública. A la roda de premsa del dilluns, dones les explicacions pertinents.

Les crisis al partit són relativament fàcils d'arreglar perquè la gent ja coneix el protocol. Les de nivell local o comarcal, tot i que solen ser menors, poden portar problemes perquè la gent que hi està involucrada possiblement no sigui tècnic en comunicació i no sàpiga com resoldre-la.

En cas que hi hagi una crisi a nivell local o comarcal, la informació passa pel responsable de comunicació municipal i s'informa a la seu nacional. Les decisions es prenen a la seu nacional. Si hi ha una crisi, s'encarrega al tècnic de la Diputació de Barcelona que és responsable de comunicació de política municipal. Ell és qui fa d'interlocutor entre les seccions locals i grups municipals i la seu nacional.